

## BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARINA ETKİSİ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet ERKUŞ<sup>(\*)</sup>  
Akif TABAK<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Çatışma yönetim tarzları, bireylerin çatışmaların çözülmesi sürecinde sergiledikleri davranışlarla ilgilidir. Bireylerin çatışma tarzlarını ise farklı değişkenlerin etkilediği bilinmektedir. Kişilik özellikleri de çatışma yönetim tarzına etki eden önemli değişkenlerden birisidir. Bu kapsamda çalışmada, kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisini belirlemek amacıyla savunma sanayi işletmelerinde çalışan 304 bireyle alan araştırması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, beş faktör kişilik özellikleri ile bireylerin çatışma yönetim tarzları arasında önemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Özellikle, uyumluluk kişilik özelliği ile işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen çatışma yönetim tarzları arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkiler dikkat çekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Yönetim Tarzları, Kişilik, Beş Faktör Kişilik Özellikleri

**Abstract:** Conflict management styles are related with the behaviors which individuals display during the process of conflict resolution. It is known that individual conflict styles are influenced by different variables. Personality traits are one of the important variables that influence the conflict management styles. Within this context, this study was carried out on 304 employees' who work at institutions in defense industry in order to find the influence of personality traits on conflict management styles. The research results show significant relationship between five-factor personality traits and individual conflict management styles. Particularly the relationship between the personality trait "agreeableness" and integrating, compromising, obliging and avoiding conflict management styles are significantly meaningful and positive.

**Key Words:** Conflict, Conflict Management Styles, Personality, Five Factor Personality Factors

### I. Giriş

Küreselleşme olgusu, iş yaşamının daha da karmaşıklaşmasına neden olmakta, bu durum ise, örgütsel davranışın konularından birisi olan çatışma kavramının bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerini artırmaktadır. Bu nedenle günümüz işletmeleri, iş yaşamında daha verimli ve etkili olabilmek için başta yöneticiler olmak üzere bütün çalışanlarından çatışma sürecinin yönetilmesine ilişkin yetenek ve becerilere sahip olmasını beklemektedir.

Günümüzde örgütsel davranış yazınında birey, grup, örgüt ve örgütler arası olmak üzere farklı düzeylerde ele alınan "çatışma" kavramı, dikkat çekici bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda çatışma yönetim sürecine

---

(\*) Dr. Kara Harp Okulu Dekanlığı

(\*\*) Yrd. Doç. Dr. Kara Harp Okulu Dekanlığı

etki eden çok sayıda değişkenin varlığı da konuyu daha karmaşık hale getirmektedir. Çünkü, çatışma yönetim sürecinin başta tarafların amaç ve beklentileri olmak üzere; kültür, cinsiyet, yetişme tarzı ve buna benzer bir çok farklı değişkenle ilişkili olduğu görülmektedir.

Çatışmalar, her ne kadar bireysel düzeyden örgütsel düzeye kadar farklı seviyelerde meydana gelse de, bu sürecin odağında bireyin, başka bir ifadeyle, insanın yer aldığı görülmektedir. Bir insanı diğer insanlardan farklılaştıran en önemli faktörlerin başında ise kişilik özellikleri gelmektedir. Kişilik özellikleri; nasıl stres, iş tatmini, liderlik, iletişim gibi değişik süreçlere etki ediyorsa, çatışma sürecine etki etmesi de beklenebilir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu nedenle çalışmanın ilk aşamasında çatışma yönetim tarzları ve kişilik konuları ele alınmış, ikinci aşamasında beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Üçüncü ve son aşamada ise, beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkileri, savunma sanayi işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan görgül bir araştırmayla çözümlenmeye çalışılmıştır.

## II. Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışma, genel olarak bireylerin buldukları çeşitli sosyal ortamlarda, istemedikleri durumlarla karşılaşarak zorlanmaları sonucunda ortaya çıkan davranışlar ile duygusal durumları ifade etmektedir (Erdoğan, 1996: 146). Başka bir deyiş ile çatışmalar, bireyler arasında var olan anlaşmazlıkların veya sorunların çözümündeki yetersizliklerle ilgili bir olgudur (Özkalp ve Kirel, 2001: 386). O halde içinde uzlaşmazlık, anlaşmazlık veya uyumsuzluk gibi durumları içinde bulunduran çatışma kavramı, bireyler arasındaki karşılıklı etkileşim özelliği ile dikkat çekmektedir (Antonioni, 1998: 336).

Bireylerin gerek iş hayatında, gerekse iş dışındaki yaşamlarında karşılaştıkları uzlaşmazlık, anlaşmazlık veya uyumsuzluk gibi durumlarda gösterdikleri davranışlar, onun çatışma yönetim tarzını göstermektedir. Bireylerin çatışma sürecinde bu tarzlardan bir veya bir kaçını seçerek aralarındaki anlaşmazlıkları çözmeye çalıştıkları görülmektedir (Stroth vd., 2002: 127). Bugüne kadar bir çok araştırmacı tarafından çatışma yönetim tarzlarına ilişkin farklı model ve yaklaşımlar belirlenmiştir. Ancak bu modellerin büyük bir kısmının Blake ve Mouton'un (1964) çalışmalarını esas aldığı görülmektedir. Blake ve Mouton, bireylerin çatışmaların çözümlenmesinde iki farklı yaklaşım içerisinde olduklarını, ya kendi amaçlarıyla ya da başkalarının amaçlarıyla ilgilendiklerini belirtmişlerdir. Bu yaklaşım, yazında ikili ilgi modeli (Dual Concern Model) olarak ifade edilmektedir (Janssen vd., 1996:101).

Bir çok araştırmacı tarafından Blake ve Mouton'un yaptığı çalışma esas alınarak farklı modellerin geliştirildiği görülmektedir. Buna göre Thomas (1976) tarafından, bireylerin çatışma esnasında ya kendi amaç ve çıkarlarını

düşünerek davrandıklarını yani rekabetçi davranış sergilediklerini, ya da karşısındaki bireyin beklentilerini ve kazançlarını düşünerek işbirliği davranışı sergiledikleri belirtilmiştir. Bu modelde iki temel boyut üzerinde rekabetçi, işbirliği yapan, uzlaşmacı, yardıma istekli ve geri çekilen olmak üzere beş adet çatışma yönetim tarzı bulunmaktadır (Ma, 2005a: 174; Sorenson vd., 1999: 26). Aynı şekilde Rahim de yukarıda belirtilen iki temel boyut üzerinde çatışma yönetim tarzlarını; birleştirici, yardım sever, baskıcı veya hakim, kaçınan ve uzlaşan olarak sınıflandırmaktadır (Rahim ve Bonoma, 1979; Rahim, 1983: 369). Hall (1973) tarafından ise iki boyut üzerinde yer alan davranış biçimleri; kazan-kaybet, teslim ol-kaybet, kaybet-terk et, uzlaşma ve sinerji şeklinde tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak, 1988: 304-305).

Görüldüğü üzere bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlık, uzlaşmazlık ve uyumsuzluk gibi durumlarda, bireyler beş tip davranış sergilemektedirler. “Çatışma Yönetim Tarzları” şeklinde ifade edilen bu davranış biçimleri Şekil-1’de görülmektedir. Buna göre; (Lewicki vd., 2004:17):

- İşbirlikçi: Hem kendi beklentilerine ve hem de karşı tarafın beklentilerine yüksek düzeyde ilgilidir.
- Rekabetçi: Kendi beklentilerine yüksek düzeyde ilgi duyarken, karşı tarafın beklentilerine düşük ilgilidir.
- Uzlaşmacı: Kendi ve karşı tarafın beklentilerine orta düzeyde ilgi göstermektedir.
- Yardımsever: Kendi beklentilerine düşük ilgi gösterirken, karşı tarafın beklentilerine yüksek ilgi göstermektedir.
- Geri çekilen: Kendi ve karşı tarafın beklentilerine düşük düzeyde ilgi göstermektedir.



Kaynak: Lewicki , R.J., Saunders, D.M., Minton, j.W., “Essentials of Negotiation”, McGraw-Hill Irwin, Newyork, 2004. s. 17.

Şekil 1: Çatışma Yönetim Tarzları

Günümüze kadar yukarıda belirtilen model çerçevesinde, çatışma yönetim tarzlarıyla farklı değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Çatışma yönetim tarzlarıyla duygusal zeka, güç, kültür ve adalet algısı (Rahim vd., 2000; Fulmer ve Barry, 2004; Rahim vd, 2001; Elsayed - Ekhouly ve Buda: 1996) gibi değişkenlerle yapılan araştırmalar bu çalışmalara örnek verilebilir. Bireylerin olaylar karşısında sergiledikleri tutum ve davranışlara etki eden önemli faktörlerden birisi de kişiliktir. Bu nedenle, bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin de onların çatışma yönetim tarzlarına etki edebileceği söylenebilir.

### III. Kişilik

Kişilik, bireyin bütün özellikleri ile ilgili olup, bireylerin iç ve dış çevreleriyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Cüceloğlu, 1991: 19). O halde kişilik, bir insanın nesnel ve öznel yanlarıyla diğer insanlardan farklılaşan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tamamı olarak ifade edilebilir (Köknel, 1997:19). Kültür kavramı nasıl toplumun yaşama biçimini gösteriyor ise, kişilik kavramı da bireyin yaşama biçimini ifade etmektedir. Bu yaşama biçiminin içerisinde çok sayıda özellik, bilinen ve bilinmeyen birçok boyut bulunmaktadır (Burger ve Bass, 1979: 432). Kişiliğin oluşumunda başta kalıtım olmak üzere, sosyal çevre, aile, coğrafi ve fiziksel şartlar gibi bir çok faktör etkili olabilmektedir.

Görüldüğü üzere kişilik, bireyi diğer bireylerden farklılaştıran özellikler bütünü olarak insanın bütün yaşantısına etki etmektedir. Bu nedenle, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algılamalar veya çözümler geliştirmesinin temel sebeplerinden birisinin de sahip olduğu kişilik özellikleri olduğu söylenebilir.

Araştırmacılar tarafından bugüne kadar kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik farklı modeller ortaya konmuştur. Örneğin, Eysenck tarafından ortaya konulan modele göre, bireylerin kişilikleri, yatay ve dikey boyutlarda olmak üzere iki uç üzerinden değerlendirilmektedir. Yatay boyutun bir ucu içe dönük, diğer ucu ise dışa dönük kişilik özellikleriyle ilgilidir. İçe dönük olanlar sessizdir, insanlarla kolay iletişime geçemezler, çevreye karşı kapalıdırlar. Dışa dönükler ise, insancıl, cana yakın, iletişime kolay geçerler. Modelin dikey boyutunda ise, nevrotik ve normal olmak üzere iki uç bulunmaktadır. Nevrotik uçta kaygı, tedirginlik, alınganlık gibi özellikler bulunurken, normal uçta güven duygusu, düşünceli hareket etmek gibi nitelikler yer almaktadır (Zel, 2006: 40-42).

Kişilik özelliklerinin tanımlanmasına yönelik modellerden diğer bir tanesi de beş faktör kişilik modelidir. Bu model, kişilik özelliklerini beş farklı boyut ve buna bağlı 30 alt boyutla tanımlamaktadır. Modelin temel boyutları, çok sayıda araştırmacı tarafından önerilen yüzlerce kişilik özelliği dikkate alınarak belirlenmeye çalışılmıştır. Farklı kişilik özelliklerini kapsayacak şekilde tasarlanan ve bireysel farklılıkları açıklayabilen bu modelin, güvenilirlik

ve geçerlilik çalışmaları yapılmış, ayrıca bir çok farklı kültürde de uygulanmıştır. Beş faktör kişilik modelinin kişiliği geniş bir yelpazede açıklama yeterliliği kabul görmesini sağlamıştır (Sandy vd., 2000: 307). Bu çalışmada da araştırmaya katılanların kişilik özelliklerinin belirlenmesinde beş faktör kişilik modeli esas alınmaktadır. Bu modeldeki temel boyutlar şunlardır (McShane ve Von Glinow, 2005: 58-59):

- Sorumluluk: Dikkatli, öz disipline ve başarıya duygusuna sahip bireyler, yüksek sorumluluk duygusuna sahiptir. Düşük sorumluluk duygusuna sahip bireyler ise dikkatsiz, düzensiz, sorumsuz, plansız özellikler gösterirler.

- Uyumluluk: Yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireyler empatiktir, etrafına karşı saygılı ve anlayışlıdır, insancıl davranışlar gösterirler. İş birliğinden kaçan, sınırlı, huysuz bireyler ise düşük uyumluluk özelliklerine sahiptir.

- Duygusal denge: Yüksek duygusal dengeye sahip bireyler güven verici, sakin, dengeli vb. kişilik özellikleri gösterirler. Tam tersine endişeli, gergin, sıkıntılı özellikler gösterenler ise düşük duygusal denge özelliklerine sahiptir.

- Açıklık: Duyarlı, esnek, yaratıcı, meraklı, deneyime açık olmak gibi özellikler açıklıkla ilgilidir. Değişime karşı dirençli, yeni fikirlere kapalı, tutuculuk gibi özellikler ise düşük açıklık olarak kabul edilir.

- Dışadönüklük: Dışa dönük bireyler sosyal, sempatik, baskın, konuşkan gibi kişilik özelliklerine sahiptir. Aksine kapalı, yalnız kalmayı seven, mesafeli, bireyler ise içe dönük özellikler gösterirler.

Beş faktör kişilik modelinin başta psikoloji ve sosyal psikoloji olmak üzere, bir çok alanda kabul gören bir model olduğu görülmektedir. Bu modelin yönetim ve organizasyon alanında da çok yaygın olarak kullanıldığı söylenebilir. Örneğin kariyer, yönetim stratejileri, lider-izleyici ilişkisi, etkili liderlik, örgütsel değişim, örgütsel vatandaşlık, dönüştürücü liderlik gibi konularla (Guthrie vd., 1998; Bernerth vd., 2007; Vakola vd., 2004; McCormack ve Mellor, 2002; Leung ve Bozionelos, 2004; Abu Elanain, 2007; Lim ve Ployhart, 2004) kişilik arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında beş faktör kişilik modelinin kullanıldığı görülmektedir.

#### IV. Çatışma Yönetim Tarzları Ve Kişilik

Bireylerin çatışma esnasında sergiledikleri davranışlara, yani “çatışma yönetim tarzlarına” kişinin kendisi, mevcut durum, çatışma konusu, karşılıklı ilişkilerin düzeyi gibi farklı ve çok sayıda değişken etki edebilmektedir (Jensen-Campbell ve Graziano, 2005: 167; Bono, vd., 2002: 317). Bu faktörler arasında birey ve dolayısıyla bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri de çatışma davranışlarında ve yaklaşımlarında belirleyici olabilmektedir. Çünkü kişilik özellikleri, bireyler arasındaki davranışları etkilerken, aynı zamanda bireysel farklılıklar da yaratabilmektedir. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler farklı güdülere sahiptir, dolayısıyla herhangi bir çatışma durumunda ihtiyaçlar ve

beklentiler de farklılaşabilmektedir. Aynı şekilde kişilik özellikleri, bireylerin çatışma durumlarını farklı algılamalarına ve sonucunda farklı çatışma yönetim tarzlarını benimsemelerine neden olabilmektedir.

Bu kapsamda; bireyin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutlarının kişilikten etkilendiği düşünüldüğünde, bireylerin çatışma yönetim tarzlarının seçiminde kişiliğin önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin, uyumlu kişilik özelliğine sahip bir birey, ilişkilerinde daha sosyal ve uyumlu davranışlar gösterirken, çatışmalara ve çatışmaların çözümlenmesine daha olumlu yaklaşmakta, karşı tarafa ve karşı tarafın fikirlerine daha olumlu bir tutum içerisinde olabilmektedir (Park ve Antonioni, 2007: 111; Ohbuchi ve Fukushima, 1997: 100; Bono vd., 2002: 317).

Beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkileri inceleyen önemli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu konudaki en kapsamlı araştırmalardan birisi Antonioni (1998) tarafından yapılmıştır. Üniversite öğrencileri ve yöneticiler olmak üzere iki farklı örneklem üzerinde yapılan bu araştırmada, çatışma yönetim tarzları ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Moberg (1998) de yaptığı bir araştırmada, yöneticilerin kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkilerini incelemiştir. Ma (2005b) tarafından yapılan diğer bir araştırmada ise, kişilik ve müzakere davranışları arasındaki ilişkiler araştırılırken, beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetim tarzları arasında ilişkiler de gözlemlenmiştir. Diğer bir araştırmada Sandy ve arkadaşları (2000) tarafından 165 üniversite öğrencisi üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada, çatışmanın çözümlenmesi konusunda herhangi bir eğitim almamış öğrencilerin son üç ayda karşılaştıkları çatışma durumlarındaki yaklaşımları ve kişilik özellikleri karşılaştırılmıştır. Mevcut araştırmalardan farklı olarak Park ve Antonioni (2007) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada ise, öğrenciler karşılıklı olarak birbirlerinin çatışma yönetim tarzları ile beş faktör kişilik özelliklerini değerlendirmişlerdir. Analizler de bu değerlendirmeler doğrultusunda yapılmıştır.

Sonuç olarak, bugüne kadar beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmaya yönelik çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan bazı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular toplu olarak Tablo 7'de ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere; bireyin çatışma yönetim tarzlarına kişilik özelliklerinin yanında kültür, çatışma ortamı, çatışma konusu gibi farklı değişkenlerin etki ettiği bilinmektedir. Ancak bunun yanında bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri de bir çok farklı değişkene etki ettiği gibi, çatışma yönetim tarzlarına da etki eden önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle farklı ülkelerde, kişilik ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartacak çalışmaların, mevcut yazını genişleteceği ve kültürler arası farklılıkları anlamada önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir. Bu kapsamda

çalışmada, ülkemizdeki mevcut durumu ortaya çıkarmak amacıyla; Antonioni'nin (1998: 339-344) beş faktör kişilik özellikleri ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkileri detaylı ve çok boyutlu olarak ele aldığı çalışması esas alınarak hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlere aşağıda yer verilmektedir.

• İşbirlikçi çatışma yönetim tarzı: İşbirlikçi çatışma yönetim tarzında bireyler, hem kendi hem de karşı tarafın beklentilerini karşılamak durumunda oldukları için, karşılıklı iletişim ve yardımlaşma anlayışı içerisindedirler. Amaç, problemi ortak olarak çözmektir. Bu nedenle, sosyallik ve iletişime açıklık gibi dışa dönük kişilik özelliklerine ihtiyaç bulunmaktadır. Nitekim dışa dönük özellikleri olan bireylerin sosyal ve iletişime açık oldukları da bilinmektedir (Barrick vd., 2005: 751). Mills vd. (1985) tarafından yapılan araştırmada dışa dönük özellikleri olan proje yöneticilerinin daha çok işbirlikçi çatışma yönetim tarzını tercih ettikleri belirlenmiştir. Antonioni (1998) ise hem öğrenci hem de yöneticiler üzerine yaptığı araştırmasında dışa dönüklük kişilik özelliği ile işbirlikçi çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise dışadönük kişilik özelliklerine sahip öğrencilerin işbirlikçi yaklaşımları benimsedikleri görülmüştür (Park ve Antonioni, 2007).

Bunun yanı sıra çatışmaların çözümlenmesi sürecinde karşı tarafa saygılı ve anlayışlı yaklaşımlara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bakımdan karşı tarafa olumlu ve saygılı yaklaşımlar işbirlikçi davranışları da artırabilir (Ohbuchi ve Fukushima, 1997: 101). Öte yandan yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireyler pozitif ilişki kurma eğilimi içerisindedirler (Bono vd., 2002: 319, Jensen-Campbell vd., 2003: 1059). Bu nedenle bu kişilik özelliklerine sahip bireyler işbirlikçi bir çözüm ortamı sağlayabilir ve böylece her iki tarafın ihtiyaçları karşılanabilir (Park ve Antonioni, 1997: 113). Graziano vd. (1996) ile Van de Vliert ve Euvema (1994) tarafından yapılan iki farklı araştırmada ise yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireylerin çatışma durumlarında daha işbirlikçi yaklaşımları benimsedikleri görülmüştür. Park ve Antonioni (2007) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada bu sonuçları desteklemektedir.

Yüksek açıklık da iş birlikçi çatışma yönetim tarzını etkileyebilecek diğer bir kişilik özelliği olabilir. Çünkü, her iki taraf açısından kabul edilebilir ortak çözümler için; yaratıcılık, esnek ve deneyime hazır olmak önemlidir. Bunun yanı sıra karşı tarafın fikirlerinin de dikkate alınması ve değerlendirilmesi işbirliğini kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olabilir (Antonioni, 1998: 340). Bu nedenle yüksek açıklık özelliklerine sahip bireylerin işbirlikçi yaklaşımlar içerisinde olması beklenebilir. Moberg (1998) tarafından yapılan araştırmada açıklık kişilik özelliği ile işbirlikçilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, bu konuda yapılan diğer iki araştırmada da farklı sonuçlar elde edilmiştir (Antonioni, 1998; Park ve Antonioni, 2007).

Çatışma durumları bireyler arasında gerginliği artırabilir, bu gibi durumlar işbirlikçi yaklaşımlar için risk yaratabilir. Bu ortamlarda gerginliği azaltacak yüksek duygusal dengeye sahip bireyler, işbirlikçi çözümler için önemli katkılar sağlayabilir (Antonioni, 1998: 340). Moberg (1998) tarafından yapılan araştırmada, düşük duygusal denge özelliği olarak kabul edilen kırılma boyutu ile işbirlikçi çatışma yönetim tarzı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile kırılma bireylerin işbirlikçi yaklaşımlardan kaçındıkları anlaşılmıştır.

Diğer bir beş faktör kişilik özelliği de sorumluluktur. İşbirlikçi çatışma yönetim tarzında amaçların başarılması da önemlidir. Başarma duygusu bireyi motive eder ve rekabetçi yaklaşımdan farklı olarak işbirlikçi yaklaşım içerisinde olması birey üzerinde olumlu bir etki yaratır (Park ve Antonioni, 1997). Yüksek sorumluluk özelliklerine sahip bireyler sorunlara problem çözme odaklı yaklaşırlar, bir çözüm bulacaklarını düşünürler, rekabetçi özelliklerini kısıtlayabilirler (David ve Suls, 1999: 269). Birey çatışmayı karşı tarafla işbirliği yaparak nasıl çözeceğini bilir. Alınması gereken sorumlukların bilincindedir. Bu bağlamda yüksek sorumluluk kişilik özelliği, işbirlikçi çatışma çözümüne önemli katkılar sağlayabilir. Utley vd. (1989) tarafından yapılan bir araştırmada bireyler arası çatışmaların çözümünde işbirlikçi çatışma yönetim tarzı ile yüksek sorumluluk özellikleri arasında ilişkiler tespit edilirken, Antonioni (1998)'nin öğrenci ve yöneticilere ait her iki örneklemden elde ettiği sonuçlara göre yüksek sorumluluğun, işbirlikçi çatışma yönetim tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği anlaşılmıştır.

Yapılan diğer araştırmalarda da bazı önemli sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Sandy vd. (2000), işbirlikçi çatışma yönetim tarzına sahip bireylerin dışa dönük ve sorumluluk kişilik özelliklerinin yüksek olduğunu belirlerken, Ma (2005b) da dışa dönüklükle işbirlikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur.

Görüldüğü üzere yazında daha önce yapılmış araştırma sonuçları incelendiğinde; dışa dönüklük, yüksek uyumluluk, yüksek açıklık, yüksek sorumluluk ve yüksek duygusal denge kişilik özelliklerinin, işbirlikçi çatışma yönetim tarzını etkilemesi beklenmektedir. Bu kuramsal gerçekliği sınamak üzere test edilecek hipotez aşağıdadır.

Hipotez 1: Çalışanların dışa dönüklük, uyumluluk, açıklık, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özellikleri, işbirlikçi çatışma yönetim tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

- Rekabetçi çatışma yönetim tarzı: İşbirlikçi yaklaşımın tersine rekabetçilik yaklaşımında, bireyler kendi beklentilerini karşılamaya çalışarak karşı tarafın beklentilerini fazla dikkate almazlar. Bu nedenle düşük uyumluluk kişilik özellikleri olan bireylerin rekabetçi bir yaklaşım içerisinde olmaları beklenebilir. Öte yandan düşük uyumluluk özelliklerine sahip bireyler karşı tarafın davranışlarını daha rekabetçi olarak algıladıklarından çatışmalarda da



daha rekabetçi olma eğilimindedirler (Friedman vd., 2000: 35). Nitekim Graziano vd. (1996) ve Jensen-Campell vd. (1996) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda düşük uyumluluk özelliklerine sahip bireylerin daha rekabetçi özellikler gösterdikleri görülmüştür.

Rekabetçilik ön planda olduğu için karşılıklı fikirlerin paylaşımı düşüktür. Yeni fikirlere karşı da bir katılık olabilir. Nitekim Goldberg'e göre düşük açıklık özelliklerine sahip bireyler karşı tarafa kendileri yansıtmazlar, daha az anlayışlıdır. Karşı tarafla ortak bir çözüme ulaşacaklarını çok fazla düşünmezler (Antonioni, 1998: 341). Başka bir ifade ile rekabetçi birey kendi amaçları ile ilgili olduğundan yaratıcı fikirleri ortaya koyup karşı tarafa bilgi vermek istemezler. Bu nedenle düşük açıklık da bu çatışma tarzında ön plana çıkabilir.

Bunun yanı sıra dışa dönük kişilik özellikleri olan bireyler girişkendir, ataktır, agresif ve iddialıdır, enerjik ve aktif bir yapıya sahiptir. Bu bireylerin rekabetçilik özellikleri de yüksek olabilir. Nitekim yapılan araştırmalarda rekabetçi çatışma yönetim tarzı ile agresif özellikler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Jones ve White, 1985; Schneer ve Chain, 1987; Utley, Richardson ve Pilkington, 1989).

Yüksek sorumluluk özelliklerine sahip bireylerin öz disiplinleri yüksektir, bu nedenle çok iyi bir hazırlık yapma eğilimi içerisindedirler. Ayrıca bireyler başarıya odaklıdır, bunun için yüksek çaba gösterirler (Barrick vd., 1999: 50). Kuşkusuz rekabetçi bireyler de başarı odaklıdır. Ayrıca yüksek sorumluluk özelliklerine sahip bireyler aynı zamanda çatışmaların çözümlenmesinde belirledikleri amaçlar konusunda da kendilerini sorumlu hissederler. Bu nedenle yüksek sorumluluk kişilik özelliklerine sahip bireyler, işbirlikçi davranışlar gösterme eğilimi içersinde olsalar bile, kendi amaçlarına önem verdiklerinde de rekabetçilik özellikleri baskın çıkabilir.

Bunun yanı sıra rekabetçi çatışma yönetim tarzına sahip bireylerin duygusal olarak kendilerini kontrol etmeleri önemlidir. Çünkü duygusal davranmak kontrolü kaybetmelerine neden olabilir. Bu nedenle rekabetçi bireyler, kızgınlık ve gerginlik gibi duyguları göstermeye eğilimleri olsa da çatışma ortamında kendilerini kontrol etme zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar (Bono vd. 2002: 320). Çünkü çatışma sürecinde istediklerini elde etmeleri duygusal olarak sakin ve akılcı kalabilmelerine bağlıdır (Antonioni, 1998: 341).

Beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasında yapılan önemli çalışmalara bakıldığında, rekabetçi çatışma yönetim tarzına ilişkin yukarıdaki düşünceleri destekleyen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu kapsamda Antonioni (1998) öğrenciler ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmasında, uyumlulukla rekabetçi çatışma yönetim tarzı arasında negatif ilişkiler tespit ederken, sadece öğrenci örneğinde dışa dönüklük ve duygusal denge ile rekabetçilik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlemiştir. Sandy vd. (2000) ise rekabetçi çatışma yönetim tarzı ile açıklık, sorumluluk ve uyumluluk arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Ma (2005b)

da rekabetçi çatışma yönetim tarzı ile dışa dönüklük arasında pozitif, uyumluluk arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak uyumlulukla rekabetçi çatışma yönetim tarzı arasındaki negatif ilişkiler diğer araştırma sonuçları tarafından da desteklenmektedir (Moberg, 1998; Park ve Antonioni, 2007).

Bu kapsamda, yazında daha önce yapılmış araştırma sonuçları doğrultusunda; dışa dönüklük, düşük uyumluluk, düşük açıklık, yüksek sorumluluk ve yüksek duygusal denge kişilik özelliklerinin, rekabetçi çatışma yönetim tarzını etkileyebileceği söylenebilir. Bu kapsamda rekabetçi çatışma yönetim tarzına yönelik olarak geliştirilen hipotez şöyle ifade edilebilir.

Hipotez 2: Çalışanların dışa dönüklük, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özellikleri rekabetçi çatışma yönetim tarzını pozitif ve anlamlı, uyumluluk ve açıklık kişilik özellikleri ise negatif ve anlamlı olarak etkiler.

- Geri çekilen çatışma yönetim tarzı: Çatışma ortamında geri çekilme davranışı içinde bulunan bireyler, hem karşı tarafa, hem de kendi beklentilerine düşük düzeyde ilgilidirler. Bu tip bireyler içe dönüktür, iletişimleri zayıftır, sorunlarla yüzleşmekten kaçınabilir, rekabete girmekten çekinebilirler. Aynı şekilde, duygularını göstermezler ve kolayca strese girip duygusal dengelerini kaybetmekten korktukları için çatışmaya girmezler, sorunları çözmekten kaçınırlar, sorumluluk almak istemezler (Moberg, 1998: 263; Antonioni, 1998: 341). Duygusal dengeleri düşük olan bireyler karşılaştıkları sorunları birer tehdit olarak görürler, sorunlara daha çok duygusal yaklaşırlar (David ve Suls, 1999: 268). Bu nedenle içe dönük ve duygusal olarak kendilerini kontrol etmekte zorlanan bireyler çatışmalarda geri çekilme davranışı içerisinde olabilirler.

Geri çekilen çatışma yönetim tarzına sahip bireyler, bilgi ve tecrübe paylaşımından kaçınabilirler, yeni ve farklı yaklaşımlardan uzak durabilirler (Park ve Antonioni, 2007: 113). Bu nedenle geri çekilen çatışma yönetim tarzına sahip bireyler düşük açıklık gösterebilirler.

Bunun yanı sıra geri çekilen çatışma yönetim tarzında birey, karşı tarafın ve kendi beklentilerine ilgisinin az olması nedeniyle, çatışmaları zamana yayar ve gereken özeni göstermezler. Yeterli disipline sahip olmadıkları için de kendilerini sonuçlara götürecek gerekli hazırlıkları yapmazlar (Antonioni, 1998: 341). Bu davranışlar da düşük sorumluluk özellikleri ile ilgilidir.

Yüksek uyumluluk gösteren bireylerin geri çekilen çatışma yönetim tarzını kullanmaları beklenebilir. Çünkü bu özelliklere sahip bireyler karar almayı ertelerler. Başka bir ifade ile yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireyler aslında çatışmadan kaçınarak, kararları karşı tarafa bırakmayı tercih ediyor olabilirler (Antonioni, 1998: 341; Park ve Antonioni, 2007: 112).

Geri çekilen çatışma yönetim tarzıyla ilişkili araştırma sonuçlarına göre örneğin Moberg (2001) içe dönük, düşük sorumluluk bilincine sahip, duygusal açıdan gergin ve endişeli kişilik özelliklerine sahip olan yöneticilerin çatışmadan kaçındıklarını belirlerken, Sandy vd. (2000) de düşük duygusal

denge, yüksek uyumluluk ve düşük sorumluluk özelliklerine sahip bireylerin geri çekilen çatışma yönetim tarzını benimsediklerini bulmuştur. Antonioni (1998) tarafından yapılan çalışmada ise; öğrencilere ilişkin örnekleme, dışa dönüklük, açıklık ve duygusal denge ile geri çekilen çatışma yönetim tarzı arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmacının yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada ise geri çekilme tarzı ile sorumluluk arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca her iki örnekleme, uyumlulukla geri çekilen çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Geri çekilme ile dışa dönüklük arasındaki negatif ilişkiler diğer araştırma sonuçları tarafından da desteklenmektedir (Ma, 2005b; Park ve Antonioni, 2007).

Bu değerlendirmeler ışığında daha önce yapılmış araştırma sonuçları göre içe dönüklük (düşük dışa dönüklük), yüksek uyumluluk, düşük açıklık, düşük sorumluluk ve düşük duygusal denge kişilik özelliklerinin, geri çekilen çatışma yönetim tarzını etkileyebileceği ön görülmektedir. Bu amaçla geri çekilen çatışma yönetim tarzına ilişkin test edilecek hipotez aşağıdadır.

Hipotez 3: Çalışanların uyumluluk kişilik özellikleri geri çekilen çatışma yönetim tarzını pozitif ve anlamlı; dışadönüklük, açıklık, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özellikleri ise negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Yardımsaver çatışma yönetim tarzı: Bu çatışma yönetim tarzında bireyler, öncelikle karşı tarafın beklentilerini karşılama eğilimi içerisinde olup, kendi ihtiyaçlarına düşük düzeyde ilgi göstermektedirler. Yüksek uyumluluk kişilik özelliklerine sahip olan bireyler ilişkilerinde karşı tarafla uyumlu olmaya dikkat ederler. Nitekim uyumluluk özellikleri yüksek olan bireyler, arkadaşça davranır ve karşısındakilere yardımcı olma eğilimi içersindedirler (Barrick vd., 2005: 751). Bu nedenle, yüksek uyumluluk kişilik özelliklerine sahip bireyler yardımsaver çatışma yönetim tarzına tercih ediyor olabilirler.

Bunun yanı sıra gergin ve stresli ortamlardan kaçınırlar, karşı tarafla çatışmaya girmemeye dikkat ederler. Başka bir ifadeyle, duygusal dengelerinin bozulmasından çekinirler (Antonioni, 1998: 343). Bu nedenle çatışmaya ve gergin duruma girmektense, karşı tarafın beklentilerine karşılık vermeye çalışırlar.

Dışa dönük bireyler daha iddialıdır ve bu nedenle zaman zaman karşı tarafın ihtiyaçlarını göz ardı edebilirler (Ma, 2005b). Aksine içe dönük bireyler karşı tarafın liderlik yaparak çatışmaları çözebileceğini düşünürler (Moberg, 1999: 250). Bu nedenle içe dönük kişilik özelliklerine sahip bireyler yardımsaver çatışma yönetim tarzı içerisinde olmaları beklenebilir.

Yapılan çalışmalarda Van de Vliert ve Euwema (1994) uyumluluk ile yardımsaver çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit ederken, Mills vd. (1985) tarafından yapılan diğer bir çalışmada dışa dönüklük kişilik özelliği ile yardımsaver çatışma yönetim tarzı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Antonioni (1998)'nin çalışmasında ise, uyumlulukla yardımsaver çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı, duygusal denge

arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ma (2005b) tarafından yapılan diğer araştırmada, yardımsever çatışma yönetim tarzı ile beş faktör kişilik özellikleri arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir.

Yazında, sorumluluk ve açıklık kişilik özelliklerine ilişkin herhangi bir gözlem veya ilişki belirlenemediğinden, bu iki kişilik özelliği hipoteze dahil edilmemiştir. Diğer üç kişilik özelliğine ilişkin geliştirilen hipotez aşağıda verilmektedir.

Hipotez 4: Çalışanların uyumluluk kişilik özellikleri yardımsever çatışma yönetim tarzını pozitif ve anlamlı, dışadönüklük ve duygusal denge kişilik özellikleri ise negatif ve anlamlı olarak etkiler.

- Uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı: Uzlaşmacı çatışma yönetim tarzında her iki tarafta kendi beklentilerinin bir bölümünden vazgeçerken, karşı tarafın beklentilerine de ilgi göstermektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımda kazan-kazan hedefi olmasına rağmen tarafların istekleri tam olarak gerçekleşmemekte, ancak belirli bir düzeye kadar tatmin olmaktadır.

İletişime açık ve sosyal bireyler dışa dönük kişilik özelliklerine sahiptir (Barrick vd. 2005: 751). Bu nedenle uzlaşmacı yaklaşımda karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi ve uzlaşmanın sağlanması için dışa dönük kişilik özellikleri gerekebilir.

Karşılıklı uzlaşmanın sağlanmasında iki tarafı da memnun edecek uygun, esnek ve yaratıcı çözümler için açıklık kişilik özelliklerine ihtiyaç duyulabilir (Ma, 2005b: 8). Çünkü, uzlaşmada bireylerin bütün istekleri tam olarak karşılanmasa da en azından her iki tarafın beklentilerinin kısmen karşılanması hedeflenmektedir. Bu süreçte tecrübelerin ve bilginin paylaşılması da önemlidir. Bu da yüksek açıklık özellikleri ile ilgilidir. Bu nedenle uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı ile yüksek açıklık arasında bir ilişki olabilir.

Bireyler uzlaşmacı çatışma yönetim tarzında kendi amaçlarından ve beklentilerinden fedakarlık yapmak durumundadırlar. Ancak bireyler, yapılacak fedakarlıkla öncelikle kendi beklentilerinin karşılanması amacındadır. Bu yaklaşım, bireyin duygularında karmaşa ve sıkıntılar yarabilir. Nitekim Antonioni (1998) uzlaşma sürecinin bireylerdeki endişe, gerginlik ve stres düzeyinin çıkmasına neden olabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, düşük duygusal denge kişilik özelliği ile uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı arasında bir ilişki beklenebilir.

Yüksek uyumluluk özelliklerine bireyler arkadaşçadır, karşı tarafla ilgilidirler, sempattir, bencil değildirler. Rekabetçilikten ziyade karşılıklı anlaşmayı tercih ederler (Barrick vd., 2003:50). Uzlaşma yaklaşımda bireyler sadece kendi değil, karşı tarafın beklentilerini ve ihtiyaçlarını da karşılamak durumundadırlar. Bireyler, çatışmanın çözümlenmesi için her iki tarafı en azından ortak bir noktada buluşturacak uyumlu davranışlara ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenle uzlaşmacı çatışma yönetim tarzına sahip bireyler yüksek uyumluluk özelliklerine sahip olabilirler (Moberg, 1998: 263)

Sorumluluk kişilik özelliği açısından ise bireyler, işbirlikçi veya her iki tarafın kazanacağı bir çözüm için hazırlığı yapacak yeterli disipline veya isteğe sahip olmayabilirler (Antonioni, 1998: 344). Ayrıca bu yaklaşımda bireyler en uygun çözümü bulmaktansa orta bir yol bulmayı deneyerek sorumluluk almak istemeyebilirler. Aslında bireyler sorumluluk almayarak işbirlikçi çözüme ulaşmaktan kaçınılmaktadırlar. Bu nedenle, uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı ile düşük sorumluluk kişilik özelliği arasında bir ilişki olabileceği söylenebilir.

Yapılan araştırmalarda uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı ile uyumluluk kişilik özelliği arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu, bu sonuçların yukarıda ortaya konulan görüşleri desteklediği görülmüştür (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Antonioni ve Park, 2007; Ma, 2005b). Moberg (1998) tarafından yapılan bir araştırmada ise açıklık kişilik özelliği ile uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı, duygusal denge arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu kapsamda daha önce yapılmış araştırma sonuçları dikkate alınarak; dışa dönüklük, yüksek uyumluluk, yüksek açıklık, düşük sorumluluk ve düşük duygusal denge kişilik özelliklerinin, uzlaşmacı çatışma yönetim tarzını etkilemesi beklenmektedir. Bu amaçla bu ilişkileri test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda verilmektedir.

Hipotez 5: Çalışanların dışa dönüklük, uyumluluk ve açıklık kişilik özellikleri uzlaşmacı çatışma yönetim tarzını pozitif ve anlamlı, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özellikleri ise negatif ve anlamlı olarak etkiler.

## V. Araştırmanın Yöntemi

### A. Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Ankara ilinde faaliyetlerini sürdüren beş büyük ölçekli savunma sanayi işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil edilen beş işletmede yaklaşık 5000 kişi istihdam edilmektedir. Bu kapsamda araştırmada veriler, birincil veri toplama yöntemlerinden anket formu ile toplanmıştır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 357 olarak hesap edilmiştir. (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda anket dönüşlerinde sıkıntılar olabileceği düşünülerek tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 400 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Anket formlarından toplam 336 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %84'dür. Yapılan değerlendirme sonucu 304'ü analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Analize dahil edilen katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde %33,6 (N=102) bayan, %66,4'ü (N=202) erkektir. Katılımcıların ortalama yaşı 33,74'dür. Ortalama iş deneyim yılı ise 11,18'dir.

### B. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Çatışma Yönetim Tarzları: Çatışma yönetim tarzlarının ölçülmesinde Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri” (Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI-II) kullanılmıştır. Envanterin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış, çatışma yönetimine ilişkin birbirinden bağımsız beş çatışma yönetim tarzı elde edilmiştir (Rahim, 1983; Rahim ve Magner 1995). Ayrıca ölçeğin batı ülkeleri dışında yapılan çalışmalarda da geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu belirtilmiştir (Van de Vliert ve Kabanoff, 1990; Ting-Toomey vd., 1991). Ülkemizde de bir çok çalışmada kullanılan bu ölçek, Türkçe’ye Kozan ve İter tarafından çevrilmiş, farklı örneklerde yapılan çalışmalarda ölçeğin faktör yapısının ve yapı geçerliliğinin destek bulduğu bildirilmiştir (Kozan ve İter, 1994; Kozan, 2002). Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda envanterin toplam Cronbach alfa katsayısı .76 bulunmuştur. İşbirlikçi çatışma yönetim tarzı boyutunun Cronbach alfa katsayısı .71, rekabetçi çatışma yönetim tarzı boyutunun .72, geri çekilen çatışma yönetim tarzı boyutunun .70, yardımsever çatışma yönetim tarzı boyutunun .65 ve uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı boyutunun ise .62 olarak tespit edilmiştir. Rekabetçi çatışma yönetim tarzında güvenilirlik katsayısını düşüren bir soru analiz dışı bırakılmıştır. Özellikle iki boyuta ilişkin Cronbach alfa katsayılarının düşük olduğu görülse de bazı araştırmacılar tarafından .60’ın üzerindeki katsayıların güvenilir ve yeterli olabileceği belirtilmiştir (Özdamar, 1999: 522; Akgül ve Çevik, 2003: 435). Bu nedenle bu boyutlar da analize dahil edilmiştir.

Beş Faktör Kişilik Envanteri: Çalışmada kişilik özelliklerinin ölçülmesinde, Goldberg tarafından Uluslararası Kişilik Envanter Havuzu (International Personality Item Pool-IPIP) projesi kapsamında geliştirilen, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış Uluslararası Kişilik Envanteri (International Personality Inventory-IPI) kullanılmıştır (Goldberg, 1999; Goldberg vd., 2006). Araştırmada veriler bu envanterin 50 soruluk kısa versiyonu ile toplanmıştır. Envanterde her bir kişilik özelliği ile ilgili 10, toplamda 50 soru bulunmaktadır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Yanlış, 5=Kesinlikle Doğru). Envantere yapılan güvenilirlik analizi sonucunda tüm ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir. Her bir boyuta ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; dışa dönüklük boyutunun Cronbach alfa katsayısı .79, uyumluluk boyutunun .79, sorumluluk boyutunun .81, duygusal denge boyutunun .79 ve açıklık boyutunun ise .75 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda kişilik özelliklerine ilişkin ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Her iki ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa katsayılarının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle verilere analiz yapılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

## **VI. Bulgular**

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin ortalamaları ve standart sapmaları alınmış, ayrıca korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 1’de verilmektedir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada; kişilik özellikleri bağımsız değişkenler, cinsiyet ve yaş kontrol değişkenleri, çatışma yönetim tarzları ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. İlk aşamada kontrol değişkenleri (cinsiyet ve yaş), ikinci aşamada da kişilik özellikleri modele dahil edilerek hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dışa dönüklük	3.27	.59	1									
2. Uyumluluk	3.94	.48	.33**	1								
3. Sorumluluk	3.80	.60	.16**	.40**	1							
4. Duygusalılık	3.23	.60	.45**	.30**	.19**	1						
5. Açıklık	3.57	.52	.42**	.40**	.29**	.22**	1					
6. İşbirlikçi	3.94	.50	.07	.35**	.15**	.18**	.19**	1				
7. Yardımsever	2.83	.53	-.15**	.12*	-.05	-.15**	-.01	.31**	1			
8. Rekabetçi	3.22	.70	.14*	.03	.16**	.05	.20**	.10	-.08	1		
9. Uzlaşmacı	3.61	.60	.01	.26**	.14*	.21**	.03	.49**	.24**	.18**	1	
10. Geri çekilen	2.72	.66	-.37**	.02	.02	-.31**	-.26**	-.01	.31**	.06	.16**	1

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01



Tablo 2’de işbirlikçi çatışma yönetim tarzına ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Beş faktör kişilik özelliklerinin  $R^2$  değerini .04’den .16’ya yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade kontrol değişkenleri modeldeki varyansın % 4’ünü açıklarken, beş faktör kişilik özellikleri modele dahil edildiğinde modelin açıklanan varyansı %16’ya çıkmaktadır. Her bir kişilik özelliğinin tek başına modele katkıları incelendiğinde, uyumluluk kişilik özelliği ile ( $\beta = .32, p<.001$ ) işbirlikçi çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Birinci hipotez sınırlı bir biçimde destek bulmuştur. Başka bir ifadeyle sadece yüksek uyumluluk kişilik özelliğinin işbirlikçi çatışma yönetim tarzını etkilediği belirlenmiştir. Ancak bu modelde kişilik özellikleri yanında yaşın da ( $\beta = .16, p<0.01$ ) işbirlikçi çatışma yönetim tarzını etkilediği görülmüştür.

Tablo 2: İşbirlikçi Çatışma Yönetim Tarzı İle İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş	.16	2.74**	.16	2.85**
Cinsiyet	.11	1.94	.08	1.44
Dışa dönüklük			-.08	-1.32
Uyumluluk			.32	5.02***
Sorumluluk			-.03	-.48
Duygusal denge			.10	1.59
Açıklık			.10	1.57
$R^2$		.04**		.18***
Düz. $R^2$		.04**		.16***
F (değişim)		6.34**		9.57***

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

Tablo 3’de rekabetçi çatışma yönetim tarzına ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Beş faktör kişilik özelliklerinin  $R^2$  değerini .05’den .09’a yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri modeldeki varyansın % 5’ini açıklarken, beş faktör kişilik özellikleri modele dahil edildiğinden modelin açıklanan varyansı % 9’a çıkmaktadır. Her bir kişilik özelliğinin tek başlarına modele katkıları incelendiğinde, dışadönüklük ( $\beta = .15, p<.05$ ) ve açıklık kişilik özelliği ( $\beta = .13, p<.05$ ) ile rekabetçi çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak F (değişim) değerleri incelendiğinde iki aşama arasındaki değişimin çok da anlamlı olmadığı söylenebilir. Çünkü cinsiyet faktörünün ( $\beta = .22, p<.001$ ) ikinci aşamada da çok etkili olduğu görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde rekabetçi çatışma yönetim tarzına ilişkin kurulan ikinci hipotez de sınırlı bir şekilde destek bulmuştur. Dışadönüklük kişilik özelliği rekabetçi çatışma yönetim tarzını etkilemektedir.

Bunun yanı sıra ikinci hipotezde beklenilenin aksine, yüksek açıklık kişilik özelliğinin de rekabetçi çatışma yönetim tarzını etkilediği belirlenmiştir. Ancak bu iki kişilik özelliği yanında rekabetçi çatışma yönetim tarzını asıl olarak etkileyen değişkenin cinsiyet olduğu görülmektedir.

Tablo 3: *Rekabetçi Çatışma Yönetim Tarzı İle İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş	-.02	-.37	.01	-.36
Cinsiyet	.23	3.97***	.22	3.74***
Dışa dönüklük			.15	2.19*
Uyumluluk			-.04	-.52
Sorumluluk			.09	1.48
Duygusal denge			-.05	-.73
Açıklık			.13	1.96*
R <sup>2</sup>		.05***		.11***
Düz. R <sup>2</sup>		.05***		.09***
F (değişim)		7.91***		3.76**

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

Tablo 4’de geri çekilen çatışma yönetim tarzına ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Beş faktör kişilik özelliklerinin R<sup>2</sup> değerini .01’den .22’e yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri modeldeki varyansın % 1’ni açıklarken, beş faktör kişilik özellikleri modele dahil edildiğinden modelin açıklanan varyansı % 22’ye çıkmaktadır. Her bir kişilik özelliğinin tek başlarına modele katkıları incelendiğinde, uyumluluk kişilik özelliği ( $\beta = .24$ , p<.001) ile geri çekilen çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; dışadönüklük ( $\beta = -.27$ , p<.001), duygusal denge ( $\beta = -.22$ , p<.001) ve açıklık kişilik özellikleri ( $\beta = -.21$ , p<.001) ile geri çekilen çatışma yönetim tarzı arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Üçüncü hipotez büyük ölçüde destek bulmuştur. Geri çekilen çatışma yönetim tarzı ile ilgili kurulan üçüncü hipoteze göre; yüksek uyumluluk, içe dönüklük (düşük dışa dönüklük), düşük duygusal denge ve düşük açıklık kişilik özelliklerinin geri çekilen çatışma yönetim tarzını etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 4: Geri Çekilen Çatışma Yönetim Tarzı İle İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş	.10	1.84	.01	.20
Cinsiyet	-.08	-1.30	-.01	-.06
Dışa dönüklük			-.27	-4.20***
Uyumluluk			.24	3.77***
Sorumluluk			.07	1.13
Duygusal denge			-.22	-3.68***
Açıklık			-.21	-3.39***
R <sup>2</sup>		.02		.24***
Düz. R <sup>2</sup>		.01		.22***
F <sub>(değişim)</sub>		2.30		12.27***

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

Tablo 5’de yardımsever çatışma yönetim tarzına ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Beş faktör kişilik özelliklerinin R<sup>2</sup> değerini .03’den .10’a yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri modeldeki varyansın % 3’ünü açıklarken, beş faktör kişilik özellikleri modele dahil edildiğinden modelin açıklanan varyansı %10’a çıkmaktadır. Her bir kişilik özelliğinin tek başlarına modele katkıları incelendiğinde, dışadönüklük ( $\beta = -.19$ ,  $p < .01$ ) ve sorumluluk kişilik özellikleri ( $\beta = -.13$ ,  $p < .05$ ) ile yardımsever çatışma yönetim tarzı arasında negatif ve anlamlı ilişkiler; uyumluluk kişilik özelliği ( $\beta = .25$ ,  $p < .001$ ) ile yardımsever çatışma yönetim tarzı arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dördüncü hipotez de kısmen destek bulmuştur. Dördüncü hipotezde belirtilen, içe dönüklük (düşük dışadönüklük) ile yüksek uyumluluk kişilik özelliklerinin, yardımsever çatışma yönetim tarzını etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca hipotezde yer almamasına rağmen düşük sorumluluk kişilik özelliğinin yardımsever çatışma yönetim tarzını etkilediği tespit edilmiştir. İki aşama arasındaki farklılıklar incelendiğinde, özellikle yüksek uyumluluk yanında cinsiyetin de güçlü bir değişken olarak yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle kişilik özellikleri yanında cinsiyetin de ( $\beta = -.18$ ,  $p < .001$ ) önemli bir değişken olarak yardımsever çatışma yönetim tarzını etkilediği söylenebilir.

Tablo 5: Yardımsever Çatışma Yönetim Tarzı İle İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş	.06	1.07	.04	.75
Cinsiyet	-.20	-3.39***	-.18	-3.17***
Dışa dönüklük			-.19	-2.72**
Uyumluluk			.25	3.74***
Sorumluluk			-.13	-2.03*
Duygusal denge			-.10	-1.54
Açıklık			.06	.91
R <sup>2</sup>		.04**		.12***
Düz. R <sup>2</sup>		.03**		.10***
F <sub>(değişim)</sub>		5.99**		5.11***

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

Tablo 6'da uzlaşmacı çatışma yönetim tarzına ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Beş faktör kişilik özelliklerinin R<sup>2</sup> değerini .02'den .11'e yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri modeldeki varyansın % 2'sini açıklarken, beş faktör kişilik özellikleri modele dahil edildiğinde modelin açıklanan varyansı % 11'e çıkmaktadır. Her bir faktörün tek başlarına modele katkıları incelendiğinde, uyumluluk ( $\beta$ = .26, p<.001) ve duygusal denge kişilik özellikleri ( $\beta$ = .18, p<.01) ile uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Beşinci hipotez de sınırlı bir şekilde kabul edilmiştir. Bu hipotezde sadece yüksek uyumluluk kişilik özelliğinin uzlaşmacı çatışma yönetim tarzını etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca bu hipotezde beklenenin tersine, yüksek duygusal denge kişilik özelliğinin uzlaşmacı çatışma yönetim tarzını etkilediği görülmüştür. Ancak bunun yanında yaş değişkeninin de ( $\beta$ = .10, p<.05) uzlaşmacı çatışma yönetim tarzını etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 6: Uzlaşmacı Çatışma Yönetim Tarzı İle İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş	.14	2.36**	.10	1.79*
Cinsiyet	.10	1.63	.07	1.21
Dışa dönüklük			-.11	-1.61
Uyumluluk			.26	3.84***
Sorumluluk			.03	.48
Duygusal denge			.18	2.81**
Açıklık			-.06	-.97
R <sup>2</sup>		.03**		.13***
Düz. R <sup>2</sup>		.02**		.11***
F <sub>(değişim)</sub>		4.62**		6.34***

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

## VII. Tartışma

Bu çalışmayla, kişilik özellikleri ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler incelenerek, çatışma yönetim tarzının seçilmesinde kişilik özelliklerinin etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlarla ve yazında yapılmış diğer önemli araştırmaların karşılaştırılması da çalışmanın sonunda yer alan Tablo 7’de verilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda işbirlikçi çatışma yönetim tarzı ile sadece uyumluluk kişilik özelliği arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Antonioni’nin (1998) çalışmasında uyumluluk, dışa dönüklük, sorumluluk ve açıklık arasında pozitif ilişkiler bulunurken, Moberg (1998) dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal denge ve açıklık arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Ma (2005b) ise sadece dışa dönük kişilik özelliği arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. İşbirlikçi çatışma yönetim tarzı, çatışma ortamında her iki tarafın beklentilerinin de üst düzeyde karşılanabileceği bir yaklaşımdır. Bireyler karşılıklı iletişim içerisinde, uyumlu, çözüme yönelik, birbirlerine açık bir anlayış içerisinde sorunları ele alırlar. Bu nedenle işbirlikçi çatışma yönetim tarzı ile beş faktör kişilik özellikleri arasında pozitif ilişkiler beklenmiştir. Diğer araştırma sonuçları da beklentileri desteklemektedir.

Ancak yazında başta dışadönüklük ve sorumluluk olmak üzere diğer kişilik özellikleri ile işbirlikçi çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiş olmasına rağmen, araştırmada uyumluluk kişilik özelliği hariç herhangi bir ilişki belirlenememiştir. Bir anlamda çatışmaların çözümünde her iki tarafın kazancının en üst düzeyde karşılandığı bu yaklaşımda, başka değişkenlerin etkilerinin de araştırılması gerektiği söylenebilir. Örneğin kontrol değişkeni olarak analize dahil edilen ve bu yaklaşımda etkili olduğu tespit edilen yaş, bu değişkenlerden bir tanesidir. Bunun yanında kültür ve çatışma konusu gibi faktörler de dikkate alınabilir.

Rekabetçilik ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere bakıldığında, dışadönüklük ve yüksek açıklık kişilik özelliklerinin rekabetçi çatışma yönetim tarzını etkilediği görülmüştür. Ancak açıklık kişilik özelliği ile rekabetçi çatışma yönetim tarzı arasında beklenenin aksine pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Antonioni (1998), araştırmasında rekabetçilik ile dışa dönüklük ve duygusal denge arasında pozitif ilişkiler, uyumluluk arasında ise negatif bir ilişki tespit etmiştir. Moberg (1998) uyumluluk arasında negatif, Ma (2005b) ise dışa dönüklük arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. Kuşkusuz rekabetçilik, çatışma yönetim tarzları arasında en karmaşık olan yaklaşımlardan birisidir. Bireylerin beklentileri, çatışma ortamı ve karşı tarafın yaklaşımı rekabetçilik üzerinde etkili olabilmektedir. Başarma duygusuna sahip, öz güvenleri yüksek ve girişken bireylerin rekabetçi olmaları beklenebilir. Ancak araştırmada yüksek açıklık özelliklerine sahip bireylerin de rekabetçi bir yaklaşımı benimseyebilecekleri görülmüştür. Bu farklılık rekabetçi bireylerin de başarılı olmak için yaratıcı çözümlere ve farklı bakış açılarına ihtiyaç duymasıyla ilgili olabilir. Bunun yanı sıra rekabetçi bireylerin düşük uyumluluk göstermeleri

beklenmektedir. Diğer araştırmalarda düşük uyumlulukla rekabetçilik arasında anlamlı ilişkiler belirlenirken, bu araştırmada beklenenin aksine uyumlulukla rekabetçilik arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Geri çekilen çatışma yönetim tarzı ile dışadönüklük, duygusal denge ve açıklık arasında negatif, uyumluluk özelliği ile pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Antonioni (1998) dışa dönüklük, duygusal denge ve açıklık arasında negatif ilişkiler, uyumluluk arasında ise pozitif bir ilişki; Moberg (1998) de dışa dönüklük, duygusal denge ve sorumluluk arasında negatif ilişkiler tespit etmiştir. Ma (2005b) ise sadece dışadönüklükle negatif bir ilişki bulmuştur. Mevcut çalışma ile diğer çalışmalar arasında dikkat çekici önemli bir bulgu, dışadönük kişilik özelliği ile geri çekilme tarzı arasında negatif ilişkilerdir. Başka bir ifadeyle içe dönük kişilik özelliklerine sahip bireylerin geri çekilme tarzını benimsedikleri görülmüştür. Bu nedenle içe dönük kişilik özelliğinin, geri çekilme tarzında dikkate alınması gereken bir etkisi olduğu söylenebilir. Aynı Şekilde araştırmada tespit edilen açıklık ve uyumlulukla geri çekilen çatışma yönetim tarzı arasındaki ilişkiler, Antonioni'nin (1998) çalışmasındaki bulgularla örtüşmektedir. Araştırmada sorumlulukla geri çekilen çatışma tarzı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Yardımsaver çatışma yönetim tarzı ile dışadönüklük arasında negatif, uyumluluk arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Ma (2005b) herhangi bir ilişki tespit edememiş, Antonioni ise (1998) çalışmasında uyumluluk ile pozitif, duygusal denge arasında ise negatif bir ilişki belirlemiştir. Yardımsaver çatışma yönetim tarzında uyumluluğun en katkı sağlayıcı kişilik özelliği olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Bu nedenle uyumluluk ile yardımsaver çatışma yaklaşımı arasındaki pozitif ilişki anlamlıdır. Bunun yanı sıra içe dönük bireylerin de yardımsaver çatışma yönetim tarzını benimsedikleri söylenebilir. Ancak yardımsaver çatışma yönetim tarzı ile sorumluluk arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki de dikkat çekicidir. Çünkü yazında bu iki değişken arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yüksek sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler, çatışmaların çözümlenmesinde karşı tarafın amaçlarına ilgili olduklarından dolayı dikkatli ve planlı davranıyor olabilirler. Başka bir ifade karşı tarafa kendilerini sorumlu hissedecekleri ve ilişkileri bozmamak amacıyla hareket edebilecekleri söylenebilir. Bu bağlamda yüksek sorumluluk anlayışının da yardımsaver çatışma yönetim tarzını etkilemesi beklenebilir.

Araştırmada en son olarak, uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı ile beş faktör kişilik özellikleri arasında yapılan analiz sonuçlarına göre, uyumluluk ve duygusal denge arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Antonioni (1998) uyumluluk arasında pozitif bir ilişki tespit ederken, Moberg (1998) uyumluluk ve açıklık arasında pozitif ilişkiler, duygusal denge ile negatif bir ilişki belirlemiştir. Ma (2005b) ise uyumluluk ve duygusal denge ile uzlaşmacı arasında pozitif ilişkiler bulmuştur. Uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı ile uyumluluk arasındaki pozitif ilişkiler dikkat çekicidir. Bu nedenle, uyumluluk kişilik özelliğinin uzlaşmacı yaklaşımın benimsenmesinde önemli bir değişken

olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile yüksek uyumluluk, uzlaşmacı çatışma yönetim tarzını etkilemektedir. Öte yandan araştırmada duygusal denge ile uzlaşmacı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülürken, yapılmış diğer araştırmalarda da farklı sonuçlara ulaşıldığı anlaşılmıştır. Bu nedenle, uzlaşmacı yaklaşımların ortaya çıkışında duygusal denge kişilik özelliği yanında, özellikle çatışma durumlarının ve karşı tarafla ilişkilerin de dikkate alınması gereken faktörler olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre kişilik özellikleri yanında yaş ve cinsiyetin de çatışma yönetim tarzlarını etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda erkeklerin daha rekabetçi oldukları görülürken, kadınların yardımsever çatışma yönetim tarzı benimsedikleri belirlenmiştir. Bu konuda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, bazı araştırmalarda kadınların daha işbirlikçi ve yardımsever yaklaşımları benimsedikleri görülürken (Rahim 1983), bazı araştırmalarda ise kadınların daha rekabetçi oldukları tespit edilmiştir (Bedel ve Sistrunk, 1973; Rubin ve Brown, 1975). Kuşkusuz bu farklılıkların eğitim seviyesi, kültür, sosyo-ekonomik gibi bir çok nedeni olabilir, ancak cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen bu bulguların Türk kültürü ile uyumlu olduğu söylenebilir. Bu nedenle özellikle rekabetçi çatışma yönetim tarzının belirlenmesinde kişilik özellikleri yanında cinsiyetin de önemli bir değişken olarak kabul edilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Kişilik özelliklerinin yanında çatışma yönetim tarzlarını etkileyen diğer bir değişken de yaştır. Araştırma bulgularına göre uzlaşmacı ve işbirlikçi çatışma yönetim tarzını, kişilik özellikleri yanında yaş değişkeninin de etkilediği belirlenmiştir. Bu kapsamda bireylerin yaşları arttıkça uzlaşmacı ve işbirlikçi eğilimleri artmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar toplumcu (kollektivist) özellikler gösteren Türk kültürü ile uyumludur. Gerçekten de Türk kültüründe bireylerin yaşı arttıkça sorunları çözüme eğilimli oldukları, esnek ve karşı tarafın beklentilerine de saygı gösterdikleri görülmektedir. Bu nedenle bireylerin yaşları arttıkça ve daha çok tecrübe kazandıkça, çatışmaları ortak bir anlayışla çözüme kavuşturmayı düşündükleri söylenebilir. Bu açıdan yaş da kişilik özellikleri ile birlikte ele alınması gereken diğer bir değişken olarak düşünülmelidir.

### **VIII. Sonuç**

Sonuç olarak, beş faktör kişilik özelliklerinin, bireylerin çatışma yönetim tarzlarını önemli bir değişken olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmanın, beş faktör kişilik özellikleri kapsamında yapılan diğer araştırma sonuçları ile bazı noktalarda örtüştüğü belirlenmiştir. Özellikle uyumluluk kişilik özelliği ile işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen çatışma yönetim tarzları arasında tespit edilen pozitif ve anlamlı ilişkiler dikkat çekicidir. Uyumluluk kişilik özelliğinin çatışma yönetim tarzları üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir.

Ancak diğer araştırma sonuçları ile örtüşmeyen bazı bulgular da tespit edilmiştir. Bunlardan en belirgin olanı işbirlikçi çatışma yönetim tarzı ile ilgilidir. İşbirlikçi çatışma yönetim tarzı ile sadece bir kişilik özelliği arasında anlamlı ilişki bulunması dikkat çekicidir. Bu sonuç, beş faktör kişilik özelliklerinin işbirlikçi çatışma yönetim tarzını tam olarak açıklayamadığını göstermektedir. Yazında yapılmış diğer araştırmalarda da önemli ölçüde farklılıklar mevcuttur. Bu kapsamda başta kültür olmak üzere çatışma ortamı, karşı tarafın kişilik özellikleri gibi başka değişkenlerin de işbirlikçi çatışma yönetim tarzının seçiminde etkili olabileceği söylenebilir. Örneğin kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilen yaşın işbirlikçi çatışma yönetim tarzını etkilediği, yaşın artışı ile birlikte katılımcıların işbirlikçilik eğiliminin de arttığı gözlemlenmiştir. Aynı şekilde rekabetçi çatışma yönetim tarzının sadece iki kişilik özelliği ile ilişkili olması rekabetçilik açısından başka değişkenlerin de incelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Nitekim yapılan analizlerde kontrol değişkeni olarak analize dahil edilen cinsiyet değişkeninin, rekabetçi çatışma yönetim tarzında seçiminde kişilikten daha etkili bir değişken olduğu da anlaşılmıştır. Kuşkusuz yaş ve cinsiyet değişkenleri ile kişilik özellikleri ilişkili olabilir; ancak başta kültür olmak üzere, çatışma ortamı ve konusu, bireyler arası ilişkiler gibi bir çok faktörden etkilenebilen çatışma yönetim tarzlarının demografik değişkenlerle de ilişkili olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedenle bu iki değişkenin gelecekteki araştırmalarda kontrol değişkeni veya ara değişken olarak kullanılabilmesi, ancak bunun ötesinde ana değişkenler olarak da araştırılmasının gerektiği düşünülmektedir.

Bir çatışma durumunda veya herhangi bir müzakere ortamında, başarılı olmanın ve çatışmayı yönetmenin kişilik özellikleriyle de ilişki olduğu söylenebilir. Bu nedenle, profesyonel iş yaşamında yapılacak müzakerelerde veya çatışmaların çözümlenmesinde, yöneticilerin veya bireylerin kişilik özelliklerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, müzakerelerden elde edilmesi hedeflenen amaçlara veya çatışmaların seviyelerine uygun bireylerin seçimi, başarı şansını artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin karşı tarafla işbirliği içinde yapılması gereken bir iş sözleşmesi görüşmesine, yüksek uyumluluk özelliği ön plana çıkan bir çalışanın katılması gerekirken, işletme için çok önemli ve mutlaka kazanılması gereken bir ihaleye ise yüksek sorumluluk kişilik özelliği olan birisinin katılması daha uygun olabilir.

Yapılan bu çalışmada bazı sınırlılıklar mevcuttur. Örneklem olarak farklı grupların da çalışmaya dahil edilmesiyle daha geçerli sonuçlar elde edilebilir. Farklı eğitim seviyelerinde, farklı sektörlerde çalışmalar yapılması sonuçların genellenmesini sağlayabilir. Bunun yanı sıra araştırmaya kültür, aile, çatışma durumları gibi çatışma yönetim tarzını etkileyebilecek diğer değişkenlerin de dahil edilerek daha açıklayıcı çalışmaların yapılması gerektiği söylenebilir.



### Kaynaklar

- Abu Elanain, H.M. (2007), "The Five-Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates", SAM Advanced Management Journal, Summer, Vol. 72, Issue 3, ss. 47-57.
- Akgül, Ç., Çevik, O. (2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Ankara:Emek Ofset Ltd. Şti.
- Antonioni D. (1998), "Relationship Between The Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles", International Journal of Conflict Management, 9, 4, ss. 336-355.
- Barrick, M.R, Parks, L., Mount M,K. (2005), "Self-Monitoring as a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance", Personnel Psychology; Autumn, 58, 3; ss. 745-767.
- Barrick, M. R., Mount, M.K., Gupta R. (2003), "Meta-Analysis of the Relationship Between the Five-Factor Model of Personality and Holland's Occupational Types", Personnel Psychology, Spring; 56, 1, ss. 45-74.
- Bedell, J., Sistrunk, F. (1973), "Power, Opportunity Costs and Sex in a Mixed-Motive Game", Journal of Personality and Social Psychology, 31, ss. 634-643.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Giles, W.F., Walker, H.J. (2007) "Is Personality Associated with Perceptions of LMX? An Empirical Study", Leadership & Organization Development Journal, Vol.28, Issue.7, ss. 613 – 631.
- 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.
- Burger P.C ., Bass, B. M. (1979), Assessment of Managers, New York: Free Press.
- Cüceloğlu, D. (1991), İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları, Remzi Yayıncılık, Ankara.
- David, J. P., Suls J. (1999), "Coping Efforts in a Daily Life: Role of Big Five Traits and Problem Appraisal" Journal of Personality 67:2, April, ss. 265-294.
- Erdoğan, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Elsayed-Ekhouly, S.M., Buda, R. (1996), "Organizational Conflict: A Comparative Analysis of Conflict Styles Across Cultures", International Journal of Conflict Management, 7, 1, ss. 71-81.
- Friedman, R.A., Tidd S.T., Currall, S.C., Tsai J.C. (2000), "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress", The International Journal of Conflict Management, Vol.11, No.1, ss. 32-55.

- Fulmer, I.S., Barry, B. (2004), "The Smart Negotiator: Cognitive Ability and Emotional Intelligence in Negotiation", *International Journal of Conflict Management*, 15, 3, ss. 245-272.
- Graziano, W.G., Jensen-Campbell, L.A., Hair, E.C. (1996), "Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to it: The Case for Agreeableness", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, ss. 820-835.
- Goldberg, L. R. (1999), "A Broad-Bandwidth, Public Domain, Personality Inventory Measuring The Lower-Level Facets of Several Five-Factor Models" İçinde I. Mervielde, I. Deary, F. de Fruyt, & F.Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe*, Tilburg, The Netherlands, Tilburg University Press, V.7, ss. 7-28.
- Goldberg, L.R., Johnson, J.A., Eber, H.W., Hogan, R., Ashton, Michael, C., Cloninger, C. R., Gough, H.G. (2006), "The International Personality Item Pool and the Future of Public-Domain Personality Measures", *Journal of Research in Personality*, 40, ss. 84-96.
- Guthrie, J.P., Coate, C. J., Schwoerer, C.E. (1998), "Career Management Strategies: The Role of Personality", *Journal of Managerial Psychology*, 13, 5/6, ss. 371-386.
- Janssen O. Vliert E.V. (1996), "Concern for The Other's Goals: Key to (De-) Escalation of Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 7, 2, ss. 99-120.
- Jensen-Campbell, L., Graziano W.G. (2005), "Methodologies for Studying Personality Processes in Interpersonal Conflict", *International Negotiation*, 10, ss.165-182.
- Jensen-Campbell, L.A. Gleason, K.A., Adams, R., Malcolm, K.T. (2003), "Interpersonal Conflict, Agreeableness, and Personality", *Development Journal of Personality*, 71: 6, December, ss.1059-1085.
- Jensen-Campbell, L.A., Graziano, W.G., Hair, E.C. (1996), "Personality and Relationships as Moderators of Interpersonal Conflict in Adolescence" *Merrill-Palmer Quarterly*, 42, ss. 148-163.
- Jones, R.E., White, C.S. (1985), "Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles and Task Effectiveness" *Group & Organization Management*, Vol. 10, No. 2, ss.152-167 .
- Kozan, M.K., Ilter, S.S., (1994), "Third Party Roles Played By Turkish Managers in Subordinates' Conflicts", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 15, ss. 453-466.
- Kozan, M.K. (2002) "Subcultures and Conflict Management Style", *Management International Review*, First Quarter, 42, 1, ss. 89-105.
- Köknel, Ö. (1997), *İnsanı Anlamak*, Altın yayıncılık, 1997.
- Leung, S.L., Bozionelos, N. (2004), "Five-Factor Model Traits and the Prototypical Image of the Effective Leader in the Confucian Culture", *Employee Relations*, Vol. 26 Issue:1 ss. 62 - 71

- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Minton, J.W., (2004), *Essentials of Negotiation*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Lim, B.C., Ployhart, R.E. (2004), "Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4, ss. 610–621 .
- Ma, Z. (2005a), "Exploring Cross-Cultural Differences in Conflict Management Styles: A Sino-Canadian Comparison", *Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*, Toronto, ss. 174-191.
- Ma, Z. (2005b), "Exploring the Relationships between the Big Five Personality Factors, Conflict Styles, and Bargaining Behaviors", *IACM 18th Annual Conference*, Canada.
- McCormack, L., Mellor, D. (2002), "The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military", *Military Psychology*, 14(3), 179–197.
- McShane, S.L., Von Glinow, M.A. (2005), *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*, McGraw Hill Companies, Inc., New York.
- Mills, J., Robey, D. Smith, L. (1985), "Conflict Handling and Personality Dimensions of Project Management Personnel" *Psychological Reports*, 57 (3), ss. 1135-1143.
- Moberg, P.J. (1998), "Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity and Five Factor Model", *The International Journal of Conflict Management*, Jul., 9, 3, ss.258-285.
- Moberg, D.J. (1999), "The Big Five and Organizational Virtue" *Business Ethics Quarterly*. Vol. 9 I.2, ss.245-272
- Moberg P.J. (2001), "Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations", *International Journal of Conflict Management*, 12, 1, ss. 47-68.
- Ohbuchi, K, Fukushima O. (1997), "Personality and Interpersonal Conflict: Aggressiveness, Self-Monitoring, and Situational Variables", *International Journal of Conflict Management*, 8, 2, ss. 99-113.
- Özdamar, K. (1999), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını No: 149, Eskişehir.
- Park H., Antonioni D. (2007), "Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy", *Journal of Research in Personality*, 41, ss. 110–125.
- Rahim, M.A., Magner, N. (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, ss. 122-132.

- Rahim M.A. (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", *Academy of Management Journal* (pre-1986), 2(6), ss. 368-376.
- Rahim, A.M., Bonoma, T.V. (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", *Psychological Reports*", 44, 4, ss. 1323-1344.
- Rahim M. A., Magner N.R., Shapiro, D.L. (2000), "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", *International Journal of Conflict Management*, 11, 1, ss. 9-31.
- Rahim M. A., Antonioni, D., Psenicka, C. (2001), "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of handling Conflict and Job Performance", *International Journal of Conflict Management*, 12, 3; ss. 191-211.
- Rubin, J., Brown R. (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York: Academic Press.
- Sandy, S.V., Boardman, S.K., Deutsch, M., (2000), "Personality and Conflict", der. Morton Deutsch, Pter T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schneer, J.A. Chain, M.N. (1987), "Manifest Needs Personality Predisposition to Conflict Handling Behavior", *Human Relations*, 80, ss.575-590.
- Sekeran, U. (1992), *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*, Second Edition: John Wiley and Sons, Inc. England .
- Shockley-Zalabak, P. (1988), "Assessing the Hall Conflict Management Survey", *Management Communication Quarterly*, Vol. 1, No. 3, ss. 302-320.
- Sorenson R.L., Morse E.A., Savage G.T. (1999), "A Test of the Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in the Dual Concern Model", *International Journal of Conflict Management*, 10, 1, ss. 25-44.
- Stroh, L.K., Norhtcraft, G.B., Margaret A.N. (2002), *Organizational Behavior: A Management Challenge*", Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- Ting-Toomey, S. Gao, G., Trubisky, P., Yang Z., Kim H.S., Lin, S.L., Nishida, (1991), "Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study of Five Cultures", *The International Journal of Conflict Management*, 2(4), ss. 275-296.
- Utley, M., Richardson, D., Pilkington, C. (1989), "Personality and Interpersonal Conflict Management", *Personality and Individual Differences*, Vol. 10, ss.287-293.

- Vakola, M., Tsaousis I., Nikolaou, I., (2004), "The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, Issue.2, ss. 88-110.
- Van de Vliert, E., Kabanof, B. (1990), "Toward A Theory-Based Measures of Conflict Management", *Academy of Management Journal*. 33, ss.199-209.
- Van de Vliert E., Euwema, M.C. (1994), "Agreeableness and Activeness as Components of Conflict Behaviors", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, Iss. 4, ss. 674-687.
- Zel, U. (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tablo 7: Çatışma Yönetim Tarzları İle Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmaların Karşılaştırılması

Değişkenler	İşbirlikçi		Rekabetçi		Geri Çekilen		Yardımsaver		Uzlaşmacı	
	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)	Yapılan araştırma (1998) ve Park (2007) Moberg (1998) Ma (2005b)
Dışa dönüklük	0	+	+	+	-	-	-	0	0	0
Uyumluluk	+	0	0	0	+	0	+	+	+	+
Sorumluluk	0	+	0	0	0	-	+	0	0	0
Duyusal denge	0	0	0	0	-	-	0	0	+	+
Açıklık	0	+	+	0	-	0	0	0	0	0

\*(+) = Pozitif ve anlamlı bir ilişki var. (-) = Negatif ve anlamlı bir ilişki var. 0 = İlişi tespit edilememiştir. X = Araştırmada ilişki incelenmemiştir.  
 \*\*Antonioni (1998) bu araştırmasını iki farklı örnekte üzerinde yapmıştır. İlk verilen sonuçlar üniversite öğrencileri, ikinci ise yöneticilerle ilgilidir.