T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK TİPLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE ETKİSİ

ÇAĞATAY ÇAPAL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK TİPLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE ETKİSİ

ÇAĞATAY ÇAPAL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ERCAN ERGÜN

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ……../……../…… tarih ve ……../…… sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ……../……../…… tarihinde tez savunma sınavı yapılan Çağatay ÇAPAL'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Dr. Öğretim Üyesi Ercan ERGÜN

ÜYE : Dr. Öğretim Üyesi Erdal ŞEN

ÜYE : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

……/……/…… tarih ve ……/…… sayılı kararı.

ÖZET

Örgütlerde insanlar etkileşim içinde bulunur. Bu ortamda insanlar arasında çatışma meydana gelmesi kaçınılmazdır. Çatışma örgüt için olumsuz bir durum olabileceği gibi etkili bir biçimde yönetildiği durumlarda örgüt ve bireye birçok yönde olumlu katkı da sağlayabilir.

Çatışmaların etkin yönetiminde uygun çatışma yönetim tarzının seçimi çok önemli olup bu seçimi etkileyen birçok değişken vardır. Bu değişkenlerin en önemlilerinden biri kişilik tipleridir.

Bu çalışmada bir örgütteki insanların kişilik tiplerinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisini belirlemek maksadıyla İstanbul ili içerisinde sanayi işletmelerinde görev yapan 182 birey üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada Beş Faktör Kişilik Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Envanterleri kullanılmıştır. Veriler üzerinde yapılan istatistiksel analizlerden elde edilen sonuçlara göre beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki çatışma yönetimi stratejilerinden uyum üzerinde kişilik özelliklerinden nevrotizmin; çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği üzerinde kişilik özelliklerinden yeni deneyimlere açıklık ve uyumluluğun pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Çatışma yönetimi stratejilerinden güç kullanma üzerinde kişilik özelliklerinden uyumluluğun, çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma üzerinde ise kişilik özelliklerinden sorumluluk bilincinin negatif yönde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışma ilerde bu alanda yapılacak araştırmalar için bir literatür kaynağı olacaktır.

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

SUMMARY

People interact in organizations. It is inevitable that there will be conflict between people in this environment. Conflict can be a negative situation for the organization but it can also contribute positively to the organization and the people in many ways when it is effectively managed.

The choice of appropriate conflict management style in effective management of conflicts is very important and there are many variables affecting this choice. One of the most important of these variables are personality types.

"In this study, a survey was applied on 182 people working in production companies in Istanbul province in order to find the influence of personality traits of people on conflict management styles. Five Factor Personality Scale and Conflict Management Inventory were used as instrument in the study. According to the results obtained from the statistical analysis on the data, it was determined that there were significant relationships between the five factor personality traits and conflict management styles. As a result, statistically significant and positive relations were found between accommodation and neuroticism; collaboration and openness, agreeableness. Negative relations were found between competition and agreeableness; avoidance and conscientiousness. The study will be a literature source for future researches.

Keywords: BigFive, Personality, ConflictStyles

TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince ilgi, destek ve yardımlarını esirgemeyen, çalışmamın her aşamasında katkı ve fikirleriyle beni yönlendiren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ercan ERGÜN'e, her zaman olduğu gibi bu süreçte de fedakârlığını esirgemeyen başta eşim ve kızım olmak üzere tüm aileme, çalışmamın metodoloji bölümünde katkıları olan iş arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET iv

SUMMARY v

TEŞEKKÜR vi

İÇİNDEKİLER vii

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ x

ŞEKİLLER DİZİNİ xi

TABLOLAR DİZİNİ xii

1. GİRİŞ 1

2. KİŞİLİK 3

2.1. Kişiliğin Tanımı 3

2.2. Kişiliği Etkileyen Faktörler 5

2.2.1. Biyolojik ve Kalıtımsal Faktörler 6

2.2.2. Ailesel Faktörler 7

2.2.3. Sosyal ve Kültürel Faktörler 7

2.2.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler 8

2.2.5. Diğer Faktörler 8

2.3. Kişiliğin İncelenmesinde Başlıca Yaklaşımlar 9

2.3.1. Psikodinamik Yaklaşım 9

2.3.2. Araştırma Odaklı Kuramlar 14

2.3.3. İnsancıl / Varoluşçu Kuramlar 17

2.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli 20

2.4.1. Dışa Açıklık 24

2.4.2. Nevrotizm / Duygusal Tutarsızlık 26

2.4.3. Uyumluluk / Geçimlilik 27

2.4.4. Özdenetim / Sorumluluk Bilinci 28

2.4.5.Yeni Deneyimlere / Gelişime Açıklık 29

3. ÇATIŞMA 31

3.1. Çatışmanın Tanımı 31
3.2. Çatışmanın Nedenleri ve Sonuçları 32
3.3. Çatışma Türleri 37
3.3.1. Taraflar Açısından Çatışma Türleri 38
3.3.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri 43
3.3.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri 43
3.3.4. Fonksiyonlarına Göre Çatışma Türleri 44
3.4. Çatışma Yönetim Süreci ve Stilleri 45
3.4.1. İşbirliği 47
3.4.2. Rekabet 48
3.4.3. Kaçınma 48
3.4.4. Uzlaşma 49
3.4.5. Uyum 52
3.5. Çatışmanın Sonuçları 53
3.5.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları 54
3.5.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları 55
4. KİŞİLİK TİPLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE ETKİSİ 57
4.1. Dışa Açık Kişilik ve Çatışma Yönetimi 58
4.2. Nevrotik Kişilik ve Çatışma Yönetimi 59
4.3. Uyumlu / Geçimli Kişilik ve Çatışma Yönetimi 61
4.4. Sorumlu Kişilik ve Çatışma Yönetimi 62
4.5. Gelişime / Yeni Deneyimlere Açık Kişilik ve Çatışma Yönetimi 63
4.6. Çatışma Yönetimi Stillerinin Kişilik Özelliklerinden Yola Çıkılarak Tahmini 64
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 66
5.1. Araştırmanın Amacı 66
5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları 66
5.3. Araştırmanın Yöntemi 66
5.3.1. Araştırma Modeli ve Değişkenleri 67
5.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı 67
5.3.3. Evren ve Örneklem 68
5.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler 68
5.3.5. Araştırma Hipotezleri 69

5.4. Araştırma Verilerinden Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme 70
5.4.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler 70
5.4.2. Güvenilirlik Analizi 71
5.4.3. Kişilik Tipleri Boyutlarının Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Faktör Analizleri 72
5.4.4. Kişilik Tipleri Boyutlarının Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Korelasyon Analizleri 75
5.4.5. Kişilik Tipleri Boyutlarının Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri 78
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 84
6.1. Sonuç 84
6.2. Öneriler 86
KAYNAKLAR 87
ÖZGEÇMİŞ 101

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Kısaltmalar	**Açıklamalar**
MBTI	: The Myers–Briggs Type Indicator / Myers-Briggs Kişilik Tip Göstergesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences / Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2. 1. Özellikler Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi	23
3. 1. Çatışma Yönetimi Tarzları	45
3. 2. Thomas Çatışma Yönetimi Tarzları	46
5. 1. Araştırma Modeli	67

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No: **Sayfa**

2. 1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri 21
2. 2. Uyumluluk Özellikleri 27
2. 3. Sorumluluk Özellikleri 28
3. 1. Çatışma Kaynakları 37
3. 2. Çatışma Yönetimi Tarzlarının Uygun ve Uygun Olmadığı Durumlar 50
3. 3. Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler 54
5. 1.Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları 70
5. 2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları 70
5. 3. Güvenilirlilik Analizi Sonuçları 71
5. 4. Çalışanların Kişilik Boyutları ile İlgili Faktörler 73
5. 5. Çatışma Yönetim Yaklaşımları ile İlgili Boyutlar 74
5. 6. Korelasyon Tablosu 75
5. 7. Kişilik Tipleri Boyutlarının Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 79
5. 8. Kişilik Tipleri ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları 80

1. GİRİŞ

Birey hayatta yalnız değildir. Yaşamını sürdürdüğü aile, okul, iş gibi her ortamı diğer bireylerle paylaşır. Bu paylaşım sırasında çeşitli sebeplerden ötürü bireyler arasında çatışma yaşanabilir. Hayatta sürekli değişimler yaşanır. Değişim de örgütlerde ve kişiler arası ilişkilerde çatışmalara neden olabilir. Örgüt içindeki çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışma bireyin kendi içinde, bireyler arasında veya örgütler arasında olabilen, farklılıklar, tutarsızlıklar, adaletsizlikler, algılama sorunları, bağımlılıklar, uyumsuzluklar gibi sebeplere dayalı olarak ortaya çıkan olumsuz davranışlardır.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların iyi yönetilmesi örgütün yapısı ve işleyişinin zarar görmemesi açısından çok önemlidir. Çatışma olumsuz bir anlama sahip olmasına rağmen klasik yönetim yaklaşımının aksine modern yaklaşıma göre belli bir seviyede tutulması örgüt açısından tamamen yok edilmesinden daha faydalı olabilir. Bu yüzden yöneticiler zamanlarının %21'ini çatışmaların çözümlenmesine harcamaktadır (Ergün, 1997, s. 16).

Çatışma yönetimi stratejilerini etkileyen birçok faktör vardır. Bunların en önemlilerinden biri bireylerin kişilik özellikleridir. Kendimize ve çatışmaya bakış açımız çatışmaya cevap verme şeklimizi güçlü bir biçimde etkiler. Çoğu kişi çatışmalara otomatik bir yanıt geliştirir. Bu yanıtlar genellikle kişilik özellikleri ve çatışma yönetim stratejilerinin bir ürünüdür. Kendi kişiliğimizi ve diğerlerinin kişiliklerini daha iyi anladığımız zaman kendimizle ve diğerleriyle daha barışık olabiliriz. Kişilik bireyin ruhsal genetik yapısıdır denilebilir. Her insan için farklıdır. Farklı kişilik tiplerini sınıflandırmak için A/B tipi kişilik modeli, beş faktör kişilik özellikleri modeli gibi yaklaşımlar geliştirilmiştir. (Smith, 2003, s. 3)

Bu çalışmada beş faktör kişilik özellikleri olan dışa açıklık, nevrotizm (duygusal tutarsızlık), geçimlilik / uyumluluk (yumuşak başlılık), sorumluluk bilinci (özdenetim) ve yeni deneyimlere açıklık (gelişime açıklık) ile çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği, rekabet (güç kullanma), kaçınma, uzlaşma ve uyum arasındaki ilişkiler yönetici ve çalışan seviyesinde incelenmiştir. Bu amaçla üretim işletmelerinde çalışan mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlara anket uygulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kişilikle ilgili genel kavramlar ve beş faktör kişilik özellikleri modelinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde; çatışma kavramı, tarafları, kaynakları ve yönetimi açısından ele alınıp çatışma yönetim yaklaşımları üzerinde durulmaktadır. Çalışmada çatışma yönetimi yaklaşımları olarak; uyum, uzlaşma, rekabet, işbirliği ve kaçınma ele alınmaktadır. Sonraki bölümde beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim yaklaşımları arasındaki ilişkiler açısından literatür araştırmalarına yer verilmektedir.

Çalışmanın uygulama kısmı olan dördüncü ve beşinci bölümlerinde ise bir üretim işletmesinde çalışmakta olan personele uygulanan anket sonuçlarına göre; beş faktör kişilik özelliklerinin, çatışma yönetimi yaklaşımları üzerindeki etkileri incelenmekte ve araştırmanın içeriğine, analizine ve sonuçlarına değinilmektedir.

2. KİŞİLİK

2.1. Kişiliğin Tanımı

Kişilik, bireyin kendisini ve diğer bireyleri tanımlamak amacıyla kullandığı bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kişilik kavramı İngilizce'de "personality" olarak ifade edilmektedir. Personality, kişi anlamında kullanılan "person" sözcüğünden türetilen bir kavramdır. Söz konusu kavram, İngilizce'ye Latince "persona" sözcüğünden geçmiştir. Ayrıca Antik Roma'da tiyatro oyuncularının oyunlarda yüzlerine takmak için kullandıkları "maske" anlamına gelen bir sözcüktür. Bu maske sözcüğü ile tiyatro oyuncularının oynadıkları rol, karakter, kişi ve kişilikler anlatılmaya çalışılmıştır (Demirtaş, 2017, s. 2).

Kişilik kavramı yaygın bir şekilde kullanılmasına ve bilimsel olarak pek çok incelemeye konu olmasına rağmen, kişilik kavramının tanımı üzerinde psikologlar tarafından uzlaşmaya varılamamıştır. Çünkü kişilik kavramının tanımı ve psikolojinin bu alt dalının kapsamına dahil olan konular da kişilik psikologlarının süregelen tartışma konuları arasında yer almaktadır. Günlük hayatta yaygın olarak kullanılan bir kavram olması sebebiyle kimi zaman başkaları için kişiliksiz veya harika bir kişilik gibi benzetmeler kullanılabilmektedir. Kişilik sözcüğü günlük hayattaki kullanım şekliyle, diğer insanların bizde bıraktığı izlenimi ifade etmeye yarayan değerlendirici bir niteliğe sahiptir. Bu kullanım şekliyle vurgulanmaya çalışılan esas düşünce, söz konusu kişinin birlikte ve etkileşim halinde olunmak istenebilecek bir kişi olduğu ya da olmadığıdır. Kişiliğin, günlük dildeki bir başka yaygın kullanımı da tanımlayıcı bir niteliğe sahiptir. Söz konusu kullanım şeklinde kişilik sözcüğü bir sıfatla birlikte kullanılmakta ve genellikle bu sıfat kişinin en dikkat çeken ve en belirgin özelliği olmaktadır. Örneğin, bir kişi hakkında saldırgan bir kişiliği var ya da uyumlu bir kişiliği var denildiğinde aslında kastedilen şey o kişinin en çok dikkat çeken özelliğinin bu olmasıdır. Öte yandan kişilik psikolojisi alanında kişilik sözcüğü günlük hayattaki bu kullanım şeklinden çok daha farklı ve kapsamlı bir biçimde kullanılmaktadır. Ancak kişilik kavramının tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnanç & Yerlikaya, 2012, s. 3). Kişilerin gösterebilecekleri kişilik özellikleri; iddiacı, neşeli, sakin, sabırlı, sabırsız, rekabetçi, umursamaz, nazik ve telaşlı gibi sıfatlarla belirtilmektedir. Bu nedenle kişilik

özelliklerinin ifade edilme aşamasında pek çok sıfat kullanılmaktadır. Dolayısıyla araştırmacılar tarafından kişilik kavramı, genellikle birbirlerine benzer fakat bazı noktalarda farklılık gösterecek şekilde tanımlanmıştır (Özsoy & Yıldız, 2013).

Literatürde kişilik kavramı üzerine yapılmış tanımlamalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir. Buna göre kişilik;

i. Kişilerin sergilediği özgün ve sabit davranış, fikir ve duygu kalıbıdır (Greenberg, 1999, s. 40).

ii. Kişinin kendisi ve dış dünya ile kurduğu ilişkide nasıl düşündüğünü, nasıl hissettiğini ve nasıl davrandığını belirleyen, zaman içinde tutarlı, devamlı, tahmin edilebilir, kişiye has ve durumdan bağımsız özellikler bütünüdür (Demirtaş, 2017, s. 5).

iii. Kişiyi diğer kişilerden ayıran nispeten kalıcı eğilimler ve niteliklerdir (Veccohio, 1988, s. 85).

iv. Kişinin sahip olduğu tüm özellikleri yansıtan ve onu kendine özgü kılan özellikler bütünüdür (Tutar, 2016, s. 279).

v. Bir kişinin diğerlerine tepki göstermek ya da onlarla etkileşim halinde olmak amacıyla kullandığı bütün yollardır (Robbins & Judge, 2013, s. 135). gibi ifadelerle tanımlanmıştır. Bu kapsamda kişilik kavramı, kişiyi diğer kişilerden ayıran, kişiye özgü, yapılaşmış ve tutarlı özellikler bütünü olarak ifade edilebilmektedir. Bu tanım çerçevesinde kişiliğin "kişiyi diğer kişilerden ayıran, kendine özgü özellikler bütünü" ifadesi ile kişinin nevi şahsına münhasır bir yapısının olduğunun altı çizilmektedir. Bu bağlamda kişilerin diğer kişilerle ortak olan yönleri değil, kişilerin kendi olmasını ve diğer kişilerden ayrılmasını sağlayan kişiye özgü özellikler bütünü vurgulanmaktadır. Söz konusu özelliklerin birkaçı insanların genelinde veya bir grup insanda görülebilir fakat bu özelliklerin oluşturduğu örüntü genellikle kişiye özgü olmaktadır. Tanım kapsamında yer verilen bir başka husus ise tutarlılık kavramıdır. Tutarlılık ile kişinin belirli olaylar karşısında benzer davranışsal örüntüler sergilediği ve davranış kalıplarının sıklıkla farklılaşmadığı vurgulanmaktadır. Örnek verilecek olursa, kişi dışa açık bir yapıya sahip ise gelecek dönemlerinde de geçmişinde de yine dışa açık eğilim sergileyecek olması gösterilebilir. Benzer şekilde kişi rekabetçi

ise geçmişinde ya da geleceğinde de rekabetçi eğilimler sergileyecektir (İnanç & Yerlikaya, 2012, s. 3). Kişilik kendi içinde tutarlılık gösteren bir kavramdır. Yani kişi uzun bir süre içedönük ise normal şartlarda bir anda dışa açık bir kişiye dönüşme olasılığı düşüktür. Kişinin geçmişte sergilediği davranışları ve gelecekte sergileyeceği davranışları birbiri ile tutarlılık göstermektedir (Greenberg, 1999, s. 40). Kişiliğin tutarlılık göstermesi, sürekli ve tahmin edilebilir düzeyde olması veya nispeten kalıcı olması, sabit ve hiç değişmez nitelikte olduğunu göstermemektedir. İnsan, değişime açık bir varlıktır. Uzmanların ortak ve temel noktası, insanın değişime açık bir varlık olduğudur. Dolayısıyla, kişiliğin değişmez yanları olduğu gibi değişebilir yanlarının da olduğu vurgulanmaktadır (Demirtaş, 2017, s. 5).

Kişilik kavramı, kişinin iç çevresi ve dış çevresiyle kurduğu, kişiyi diğer kişilerden ayıran yapılanmış ve tutarlı ilişki şekli olarak ifade edilebilmektedir. Bazı kişilik özellikleri, toplumlar tarafından çok sevilirken, bazı özellikleri ise hiç sevilmemektedir. Toplumlar tarafından sevilen kişilik özellikleri; dürüst, sadık, samimi, anlayışlı, gerçekçi, neşeli, emin, düşünceli ve cana yakın gibi sıfatlarla ifade edilmektedir. Toplumlar tarafından sevilmeyen kişilik özellikleri ise; soğuk, düşmanca, huysuz, bencil, kaba, yalancı, kötü, gürültücü, açgözlü, kibirli ve güvenilmez gibi sıfatlarla ifade edilmektedir. Bununla birlikte bazı kişilik özelliklerini sevilen özellikler ya da sevilmeyen özellikler olarak nitelendirebilmek oldukça zordur. Bu kişilik özellikleri; titiz, sessiz, yalnız, dikkatli, ısrarlı, hayalci, heyecanlı ve lafını esirgemez gibi kavram ve sıfatlarla ifade edilebilmektedir (Güney, 2015, s. 188).

2.2. Kişiliği Etkileyen Faktörler

Kişiliğin belirlenmesine ve gelişimine pek çok farklı faktör etki etmektedir. Bu faktörlerin net bir şekilde tespit edilmesi oldukça güç bir konudur. Kişiliğin oluşmasında çevresel ve kalıtımsal faktörler olmak üzere iki ana başlık ön plandadır. Bununla birlikte kişiliğin oluşmasında ailesel, biyolojik, sosyal, kültürel, coğrafi ve diğer faktörlerin de etkileri önemli bir role sahiptir (Özcan, 2011, s. 65-66). Kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörler aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1. Biyolojik ve Kalıtımsal Faktörler

Biyolojik ve kalıtımsal faktörler, biyolojik faktörler olarak da adlandırılmaktadır. Bazı davranışsal ve psikolojik niteliklerin temelinde kalıtsal niteliklerin yattığı ileri sürülmektedir. Kalıtsal özellikler genel olarak değer yargılarının ortaya çıkmasında, ideallerin oluşmasında ve inanç sisteminin biçimlenmesinde büyük bir rol üstlenmese de kişiliğin şekillenmesinde önem taşıyan pek çok işleve sahiptir. Ancak, kalıtsal nitelikleri kişilik nitelikleri açısından herkese genellemek doğru bir yaklaşım değildir. Gensel faktörler; davranış eğilimlerinin ve zihinsel özelliklerin belirlenmesinde önemli bir yere sahipken, kişiliğin oluşması hususunda kişiden kişiye farklılık gösteren neticeler vermesi açsısından farklı olmaktadır (Sarıtaş, 1997, s. 530).

Luthans'ın ifadeleri çerçevesinde kişiliğin oluşmasında genel olarak kalıtsallık rolü reddedilmesine karşın, son yıllarda ikizler üzerinde yürütülen bazı çalışmalarla bu anlayış yeniden benimsenmeye başlamıştır. İkizler, eğer aynı kimliksel niteliklerde büyütülmüşler ise aynı genetik nitelikleri paylaşmaktadırlar. Fakat, ikizler evlatlık verilme gibi durumlarda birbirlerinden ayrı olarak büyütülmüşler ise bu sefer kalıtımsal niteliklerin doğaya ve çevreye karşı göreli katkısından söz edebilir. Yani, birlikte aynı ortamda büyütülen ikizler ile ayrı ortamlarda büyütülen ikizler kıyaslanabilir. Birlikte büyütülen ikizler aynı özelliklere sahiptir. Kalıtsal özellikler ile bu ikizler arasındaki ayrım tespit edilebilmektedir. Ayrı ortamlarda büyütülen özdeş ikizler arasında var olan ayrıma da kalıtımdan daha çok çevresel öğelerin önemli rol oynaması sebep olmaktadır. Kimi zaman bu farklılıkların belirlenmesi oldukça zordur. Çünkü, insan beyni hakkındaki bilgilerimiz hala sınırlıdır. Dolayısıyla bu alanda yürütülen çalışmalar da hızla artış göstermektedir (Luthans, 2011, s. 126-127).

Robbins ve Judge'un ifadelerine göre kişiliği oluşturan ana faktörlerin odak noktasında kalıtım ve çevre yer almaktadır. Bu noktada kalıtım, kişiliğin oluşmasında çevrenin önemini de destekleme eğilimine sahiptir. Kalıtımsal özellikler, kromozomlardaki genlerin moleküler yapısını oluşturmaktadır. Kalıtımsal faktörler içerisinde, bireyin boyu, cinsiyeti, mizacı, refleksleri, enerjisi, anne babasının kim olduğu gibi fizyolojik, biyolojik ve psikolojik unsurlar yer almaktadır (Robbins & Judge, 2013, s. 134).

2.2.2. Ailesel Faktörler

Kişiliğin oluşumunda kalıtımsal faktörlerin yanı sıra çevresel faktörlerin de önemi büyüktür. Ailesel faktörler çevresel faktörler arasında yer almaktadır. Ailede genellikle kardeşler birbirlerini oynayan roller geliştirmektedirler. Örnek verilecek olursa, kardeşlerden biri okulda arkadaşlarına karşı yardımsever ise diğer kardeş de ona uyum sağlamaktadır. Bazen anne ve babalar tarafından bir çocuk diğer çocuğa tercih edilir; bu durum da çocuklar arasındaki ilişkinin farklı olmasına yol açmaktadır (Carver & Scheier, 2012, s. 117-118). Kişiliğin oluşmasında rol oynayan faktörler arasında, yetiştirilen aile ortamı ve kişiler arası etkileşimin niteliği yer almaktadır. Çocuklar ebeveynlerinin davranış kalıplarını örnek almaktadırlar. Dolayısıyla anne ve baba demokratik bir yapıya sahip olduğunda, çocuğun rahat bir şekilde büyüdüğü, düşüncelerinin daha objektif olduğu, davranışlarının rasyonel olduğu, çevresinde bulunan bireylerle daha iyi sosyal etkileşimlerde bulunduğu gözlenmiştir (Sarıtaş, 1997, s. 532).

2.2.3. Sosyal ve Kültürel Faktörler

Kültür, bireyler arasındaki inanç, tutum, davranış, dil, konuşma tarzı, dünya görüşü ve paylaşılan değerlerden oluşmaktadır. Sosyal ve kültürel faktörler, kişiliğin oluşmasında önemli bir role sahiptir. Toplum insanın yaşadığı kültüre uygun davranmasını ve o kültürü benimsemesini istemektedir. Bu sebeple insan ait olduğu kültüre uygun hareket eder (İrengün, 2014, s. 53-54). Kişiliğin belirlenmesinde sosyokültürel çevreden etkilenme ve koşullanma bir öğrenme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan algılama, bireyin bulunduğu sosyokültürel çevreye etkili bir şekilde uyum sağlamasında büyük bir öneme sahiptir. Kişinin algılama süreci ve buna paralel olarak gelişen öğrenme süreci, kişilerin çevrelerine uyum sağlamalarına olanak verecek olan düşünsel ve zihinsel kavramlardır. Sosyal ve kültürel çevre, kişilik özelliklerinin ve kişilik farklılıklarının ortaya çıkmasında insanları etkilemektedir. Buna ek olarak kişilerin birbirine benzer tutum ve davranışlar sergilemelerini de sağlamaktadır. Bu kapsamda belirli bir toplum içerisinde yaşayan kişilerin benzer davranış kalıplarını benimsemeleri sonucunda milli karakter gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Eroğlu, 2017, s. 232-235).

2.2.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasında kişinin yaşadığı coğrafyanın büyük bir etkisi vardır. Coğrafi ve fiziksel faktörler, insanın doğduğu ve yaşadığı toplumların kültürel ve antropolojik yapısını büyük oranda etkilemektedir (Bozkurt, 2006, s. 97). İnsanı, içinde bulunduğu coğrafyanın iklimi, bitki örtüsü ve fiziki şartları etkilemektedir. Örnek verilecek olursa, soğuk iklimlerde yetişen kişilerin, sıcak iklimlerde yetişen kişilere kıyasla çok daha mesafeli olmaları gösterilebilmektedir (İrengün, 2014, s. 54-55). İnsanların bulunduğu çevrelerin farklı özellikler taşıması, onların ayrı uyarıcıların etkisinde kalmasına sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda farklı çevresel faktörlerin etkisinde kalan kişi, coğrafi ve fiziksel faktörlerin de etkisinde kalabilir ve böylece sahip olduğu kişilik özellikleri diğer kişilerden ayırabilir. Ayrıca bir kişinin doğup büyüdüğü bölgenin fiziki özellikleri, iklimi, coğrafi yapısı gibi faktörlerin kişilik özellikleri ve yaşam tarzı üzerindeki etkisi büyüktür (Özsoy & Yıldız, 2013, s. 3-5).

2.2.5. Diğer Faktörler

Sosyal sınıf faktörleri de kişiliğin oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Kişinin kendini anlamasını sağlama yöntemleri arasında yaşadığı grup üyeliği de vardır. Bu yöntem sosyal çatışma kapsamında grup içinde ve gruplar arası uyumun sağlanmasında önem taşımaktadır. Gruba dayanan sosyal hiyerarşilerde bireylerin yaşamı cinsiyet, ırk, din, yaş ve sosyal sınıf gibi sosyal üyelikleri aracılığıyla belirlenmektedir. Genellikle grup tabanlı hiyerarşiler istikrarlı ve baskın bir yapıya sahiptir. Bahsi geçen durumların tamamı kişiliğin oluşumunda etkin bir rol üstlenmektedirler (Weiner, Millon, & Lerner, 2003, s. 542-543). Bunlara ek olarak gazete, radyo, televizyon, kitap ve dergi gibi kitle iletişim araçlarının yanı sıra kişinin çevresinde bulunan yetişkinler de kişiliğin belirlenmesinde etkin bir role sahiptir (Bozkurt, 2006, s. 98).

2.3. Kişiliğin İncelenmesinde Başlıca Yaklaşımlar

2.3.1. Psikodinamik Yaklaşım

Psikodinamik yaklaşımda araştırmacılar kişiliğin şekillenmesinde etkili olan en temel faktörün bilinçaltı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar, kişiliğin şekillenmesinde etkili olan bir diğer faktörün kişinin güdülerini bastırmak amacıyla ortaya çıkardığı savunma mekanizması olduğunu savunmuşlardır. Bahsi geçen ifadelerle o dönemde yaygın bir şekilde kabul gören kanı olan insan bilinçli ve rasyonalist bir varlıktır düşüncesi yerine, insan davranışlarının temelinde bilinçdışı güçlü eğilimler yatmaktadır düşüncesi ortaya atılmıştır. Psikodinamik yaklaşımı benimseyen kuramcılar arasında Freud, Jung, Horney, Adler, Fromm, Erikson ve Sullivan yer almaktadır. Bu kuramcıların ortak özellikleri ise, ilk başta psikanalitik bakış açısını benimsemiş olmaları ve daha sonra kendi kuramlarını geliştirmeleridir. İlk grupta yer alan kuramcılar bilinçten ziyade bilinçdışını vurgulamışlardır (İnanç & Yerlikaya, 2012, s. 57). Kuramcılar ve geliştirdikleri kuram isimleri şöyle ifade edilmektedir;

Freud'un Psikanalitik Kuramı

Sigmund Freud Psikanalizin kurucusudur. Freud'a göre kişinin bebeklik ve çocukluk çağında yaşadığı tecrübeler, kişi büyüdüğü zaman onun kişiliğini veya karakterini büyük ölçüde şekillendirmektedir. Freud kişilik gelişimini evrimsel olarak değerlendirmekte ve beş psikoseksüel evre ile açıklamaktadır. Bunlar; oral evre (1-1,5 yaş arası), anal evre (1,5-3 yaş arası), fallik evre (3-6 yaş arası), gizil evre (6-7 yaş ile 11-12 yaş arası) ve genital evre olarak sıralanmaktadır (Sayar & Dinç, 2011, s. 98-101). Freud tarafından oluşturulan Yapısal Kişilik Kuramı çerçevesinde kişilik; süperego, ego ve id sistemleri ile belirlenmektedir. Söz konusu sistemin tanımları; kalıtım yoluyla edinilen, doğuştan gelen ve içgüdüleri kapsayan id; id'den gelen öneriler ile çevreden gelen öğretileri tekrar organize eden ve çevrenin kabul edebileceği bir biçim almasını sağlayan ego; kişiye yakın çevresinden ve uzak çevresinden aktarılan bütün değerleri temsil eden superego olarak yapılabilmektedir. Süperego'da ahlak, dürüstlük, doğruluk ve vicdan gibi erdemli ve soyut kavramlar oluşur. Aralarında hiyerarşik bir yapı var olan bu sistemlerin arasında gerçekleşen

etkileşimin ürünü ise davranıştır. Bu çerçevede id, egoyu; ego ise süperego'yu biçimlendirmektedir (Usal & Kuşluvan, 2002, s. 89-90).

Ego id'i kısıtlar ve engeller. Örneğin, kişinin bazı dürtülerinin tatminini toplumun benimsediği bir yöntem buluncaya kadar ertelenmesini sağlar. Bir diğer anlatımla; ego, id'in arzularını süperego'ya uygun bir şekle dönüştürme çabasındadır. Bunu ego başarılı bir şekilde yapamazsa, kişi zihinsel gerginlik, çekişme ve tereddüt durumlarını yaşamaktadır. Freud'a göre kişinin düzenli davranışlar sergilemesi ve zihinsel sağlığının iyi olması ego'nun iyi bir şekilde işlemesiyle mümkündür (Zel, Kişilik ve Liderlik, 2001, s. 34). Freud'un id, ego ve süperego'dan oluşan kişilik yapısında kişiler arasındaki kişilik farklılıkların nedeni ise bu üç kişilik diliminin kendi aralarında farklı dengeler oluşturmasıdır (Güney, 2015, s. 200). Psikanalistlerin görüş çerçevesinde bireyin meslek seçiminin belirlenmesinde, bireyin bilinçdışı gereksinimleri ve savunma mekanizması önemli bir rol üstlenmektedir. Öte yandan psikanalistlerin görüşüne göre bireylerin meslek gelişimleri ile cinsel gelişimleri paralellik göstermektedir. Dolayısıyla cinsiyet gelişimi, kişinin meslek seçimine etki eden en temel unsurdur. Bu görüş kapsamında kişinin meslek seçiminde kişilik, kişilik yapısı ve kişinin yaşamının özellikle ilk altı yılı büyük oranda önem arz etmektedir (Özgüven, 2003, s. 71).

Adler'in Üstünlük Arama Kuramı

Freud'un öğrencisi olan Alfred Adler, kişinin davranışlarının altında yatan temel motifin üstünlük ve egemenlik içgüdüsü ile güç ve itibar edinme motivasyonu olduğunu savunmaktadır (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2014, s. 71). Alfred Adler'in Üstünlük Arama Kuramı'na göre kişinin motivasyonun temel kaynağı üstünlük kurma çabasıdır. Başka bir anlatımla kişinin yaşamının temel hedefi, kişinin kendisini yetkinleştirmesidir. Kişinin bütün güdüleri kendisini yetkinleştirme hedefine yöneliktir (Kutanis, 2009, s. 72). Alfred Adler kişiliği, çevresel etkenlere karşı kişinin kendisinin geliştirdiği bir bileşim olarak tanımlamaktadır. Adler'e göre kişilik, algılanan ya da duyumsanan bütün uyarıcıların, kişinin ilgi alanları, öznel değer yargıları, duyguları ve fikirleri yardımıyla çözümlemesinin doğal bir sonucudur. Bu sebeple kişinin algılanan ya da duyumsanan bütün uyarıcıları güncel yorumlama tarzına yönelik davranışları, bireyin kişiliğiyle ilgili belirtkenlerdir. Adler bu yaklaşımla, kişinin biyolojik niteliklerinden daha çok toplumsal niteliklerine,

toplumsal ilişkilerine önem vermesinin yanı sıra bireyin güncel ve gelecek dönemlerdeki davranışlarında bir alanda yaşanan güç kaybını diğer bir alanda telafi etmesi anlamına gelen "giderme etkisine" de değinmesi ile modern kişilik teorisyenleri arasında yer almaktadır (Usal & Kuşluvan, 2002, s. 90-92). Adler'e göre kişilerin üstlenmek zorunda oldukları üç büyük ödev vardır. Söz konusu ödevler insan olmak, iş ve meslek problemini çözmek ve diğer insanlarla beraber yaşamak, var olan iki cinsiyetten birine ait olmak yani kendi için belirlenen cinsellik rolünü oynayarak insanlığın varlığını devam ettirmesinde üstüne düşeni yerine getirmesidir. Adler'in ifadelerine göre bu ödevlerden hiçbiri tek başına çözülememekte ve ödevlerin her birinin çözümü diğer iki ödeve iyi bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır (Adler, 2012, s. 239-240).

Karen Horney'in Kuramı

Karen Horney, Freud'un görüşlerini eleştirmekte ve özellikle kadının anatomisinden ötürü kendini noksan ve yetersiz olarak hissetmesi görüşüne tamamen karşı çıkmaktadır (Hewstone, Fincham, & Foster, 2005, s. 297). Karen Horney tarafından geliştirilen kuramda, çevresel faktörlerin kişilerin davranışları üzerinde çok daha etkili olduğu savunulmaktadır. Horney kişilerdeki olumsuz yaşantıların sebebinin, ebeveyn-çocuk arasında kurulan bağlılık ilişkisinin kusurlu olması olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte, saldırganlığın kişinin güven duygusunu muhafaza etmek amacıyla geliştirdiği bir tutum olduğunu belirtmekte ve doğuştan gelen bir tutum olduğuna inanmamaktadır (Coolidge, Moor, Yamazaki, Stewart, & Segal, 2001, s. 1387-1388). Bu bakımdan Horney, kişiliğe ait temel unsurun biyolojik dürtülerden daha çok kişinin korku ve kaygılarından kaynaklandığı görüşünü savunmaktadır. Horney'in kuramına göre kişilerin korku ve kaygılarının üstesinden gelebilmek için sergilediği davranışlar, kişileri sinirsel gerginlikten kurtarabilmektedir (Horney, 1966, s. 6).

Karen Horney, kişilerin korku ve kaygılarını yenmek için başvuracağı davranışları; sempatik (dışa açık olma), saldırgan (öfkeli olma) ve kendini geri çekme (içedönük olma) olarak üç temel başlık altında incelemiştir (Boeree, 2006). Bu davranışlardan sempatik (dışa açık) davranış; diğer insanlara yakınlık ve sevgi duygularıyla yaklaşarak kaygı ve korkularla başa çıkma gayretlerini ifade eden bir davranış geliştirme durumu olarak ifade edilmiştir. Saldırgan (öfkeli) olma davranışı;

insanlarla mücadele içine girmek, her sorunu kavgayla çözmeye çalışmak ve insalara çok güçlü ve yenilmez biri olduğunu ispatlamak gibi davranışlar aracılığıyla kaygı ve korkuların üstesinden gelmeyi ifade etmektedir. Kendini geri çekme (içedönük olma) davranışı ise insanlara mesafeli olmak, insanlarla birlikte olmayıp yalnız olmak ve tek başına hareket etmek gibi davranışlara başvurarak kaygı ve korkularından kurtulmaya çalışan kişileri ifade etmektedir (Güney, 2015, s. 206). Nitekim Horney'in kuramında yer alan kişilikle ilgili önem taşıyan noktalar şöyle ifade edilmektedir (Dwairy, 2002, s. 346): Kişinin özellik, süreç ya da nitelik bakımından bağımsız bir yapıya sahip olması, Kişiliğin davranış nedenlerinin tespit edilmesi, Kişiliğin bireyler arası davranış farklılıklarını açıklaması, Kişiliğin durum ve zaman bakımından davranışlardaki uyumu göstermesi, Kişiliğin davranışların kontrolünü yapmaya, anlamaya ve daha önceden tahminde bulunmaya olanak sunması.

Harry Stack Sullivan'ın Kişiler Arası İlişkiler Kuramı

Kuram, Harry Stack Sullivan tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram çerçevesinde kişilik, hayatı özdeşleştiren kişilerarası ilişkiler tarafından oluşturulan kalıcı bir sistem olarak ifade edilmiştir. İnsan bireyler arası güvenliği sağlama ihtiyacından güdülenmektedir. Diğer kişilerle kurulan ilişkiler, kişiliğin oluşmasında büyük ölçüde etkilidir. Bireyler doğdukları andan itibaren ölene kadar diğer bireylerle ilişki içerisinde olurlar. Bireyler kurdukları ilişkiler ile kendi kişiliklerini var etmektedirler. Bireyler kurduğu bu ilişkiler esnasında kaygı ya da güvenlik geliştirmektedirler. Bireyler tarafından bir önceki evrede geliştirilen kaygı ya da güvenlik bir sonraki evreye yansımaktadır (Başaran, 1991, s. 57).

Sullivan tarafından kişilik gelişiminde önem taşıyan yedi önemli gelişim evresi belirlenmiştir. Bu evreler; bebeklik, çocukluk, gençlik, ön ergenlik, erken ergenlik, geç ergenlik ve yetişkinlik olarak adlandırılmıştır. Sullivan, yetişkin kişiliğinin gelişiminde erken çocukluk tecrübelerinin önemini vurgulamıştır. Harry Stack Sullivan'ın gelişim kuramının ana özelliği, yedi gelişim evresinden üçünü meydana getiren ergenlik yıllarına büyük oranda önem vermesidir. Kuram'a göre ön ergenlik evresi ve sonraki dönemlerde yaşananlar, yetişkinlik döneminde tatmin edici ilişkiler kurabilmek için oldukça önemli bir role sahiptir. Sullivan, yetişkin hastaları gözlemlemiş ve bu yetişkinlerin hastalıklarının büyük bir kısmının ergenlik döneminde diğer kişilerle tatmin edici ilişkiler kuramamalarından dolayı ortaya

çıktığını ifade etmiştir (Burger, 2006, s. 163). Sullivan, kişiliğin incelenmesinde bireyler arası ilişkilere odaklanmıştır. Sullivan, pek çok kuramda var olan boşluğu dolduran kişiliğin gelişimi konusunda kapsamlı gelişim dönemleri sunmuş ve alana büyük ölçüde önemli katkılar sağlamıştır.

Carl Gustav Jung'un Analitik Psikoloji Kuramı

Carl Gustay Jung tarafından geliştirilen kuram, kişiliğin kalıtımsal taraflarına önem vermesi sebebiyle diğer psikoanalitik kuramlardan ayrılmaktadır. Jung, kişinin davranışlarının, kişisellik ve kalıtımın yanı sıra amaç ve idealler tarafından biçimlendiğini ileri sürmektedir. Jung'un ifadelerine göre kişilik birbiriyle etkileşim içinde olan bazı sistemlerden oluşur (Cüceloglu, 1991, s. 416). Kuram kapsamında Jung, zihinden ve zihinsel etkinliklerden bahsederken bu kavramların yerine ruh ve ruhsal kavramlarını kullanmıştır. Jung, zihin ve zihinsel terimleri bilinçle ilgili terimler olarak nitelendirmektedir. Bununla birlikte ruh ve ruhsal terimleri bilinci ve bilinç dışını kapsamaktadır (Fordham, 2004, s. 17-18).

Jung'a göre insan ruhu bilinç ve bilinçaltı olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Öte yandan bilinç dışını da iki başlık altında toplayarak, kişisel bilinç dışı ve kolektif bilinçdışı olarak isimlendirmiştir. Kişisel bilinç dışı bireyden bireye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Kollektif bilinç dışı ise ruhsal yapının, bireyleri ortak bir tabanda birleştiren doğal kökeni olarak ifade edilmektedir. Jung, arketipleri, ortak bilinç dışını meydana getiren ana unsurlar olarak ifade etmekte ve bireyin fizyolojik anlamdaki gelişimine paralel olarak ruhsal anlamda da gelişme potansiyeline sahip olduğunu savunmaktadır (Namlı, 2007, s. 1211).

Jung, çağırışım testlerinden büyük ölçüde faydalanmış ve kişiliği şekillendiren karmaşaları ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bunun yanı sıra içe dönük ve dışa açık davranış tiplerine ilave olarak duygu, sevgi, düşünme ve duyumdan oluşan fonksiyonel tipleri ortaya çıkarmıştır (Köknel, 2005, s. 145).

Jung dışa açık ve içedönük kavramlarını ilk kullanan psikologlar arasında yer alması sebebiyle bu kavramlara odaklanmıştır. İçe dönük bireyler, düşüncelerini ve ilgi alanlarını iç dünyasına yöneltmişlerdir ve diğer bireylerle çok fazla birlikte olmayı tercih etmezler. Dışa açık bireyler ise hiç yalnız kalmak istemezler ve devamlı olarak diğer bireylerle birlikte olmak isterler. Jung tarafından bireyin etkin

bir şekilde yaşaması için içe dönük ve dışa açık yönlerini dengede tutması gerektiği vurgulanmıştır. Jung'a göre kişilikte ortaya çıkan problemler, dışa açıklık ve içedönüklük arasında dengenin kurulamamasından kaynaklanmaktadır (Cüceloglu, 1991, s. 416). Jung, benlik ve bilinç dışı kavramlarının kişiliğin oluşumundaki önemini savunmakta ve Freud'un ifadelerini desteklemektedir. Ancak Jung, kişilerin atalarından gelen kalıtımsal davranış şekilleriyle ilgili olan "ırk bilinç dışı kavramı"nın gelişmesini sağlamıştır (Eren, 2004, s. 88). Jung'a göre bireylerin düşünceleri ve fantezileri bireylerden bağımsız olarak ortaya çıkan ve kendi amaçları olan kompleksler tarafından harekete geçirilen olaylardır. Jung bilimsel psikolojiye daha çok dolaylı yönden katkı sunmuştur. Bu bağlamda Jung tarafından içedönüklük, dışa açıklık, kompleks ve kendini gerçekleştirme gibi kavramlar çağdaş psikolojiye kazandırılmıştır (İnanç & Yerlikaya, 2012, s. 86).

2.3.2. Araştırma Odaklı Kuramlar

Araştırma odaklı kuramlar kişiliğin somut ve bilinçli yönlerine odaklanmaktadır. Bu kuramlar bilinçdışını ve davranışa yönelik soyut açıklamaları göz önünde bulundurmazlar. Bu kuramcılar faktör analizini, kişiliğin irdelenmesinde kullanmışlar ve kişiliği oluşturan ana bileşenlerin evrensel olduğu varsayımını benimsemişlerdir. Bununla birlikte bireylerin tutarlı davranışlar sergileme eğilimlerinin olduğu ve kişiliğin ana bileşenlerinin hiyerarşik bir yapıda olduğu varsayımları da benimsenen diğer varsayımlar arasında yer almaktadır. Bu kuramcılar tarafından kişiliğin incelenmesinde faktör analizi kullanılmakta ve bireylerin sahip olduğu özelliklerin hangilerinin farklı olduğunun niceliksel olarak ölçülebileceği ileri sürülmektedir. Araştırma odaklı kuramcılar tarafından geliştirilen kuramlar şöyle sıralanmaktadır;

Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck, kişiliği basamaksal açıdan açıklayan bir kuram geliştirmiştir. Bu kuramının temelinde kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanması ve belirli bir basamak içinde meydana gelmesi yatmaktadır. Eysenck tarafından kişilik dört düzeyde ele alınmıştır. Söz konusu düzeyler şöyle ifade edilmektedir (Zel, 2007, s. 506): Birinci düzey; kişiliğin en alt düzeyini oluşturmakta ve özel tepkileri kapsamaktadır. Kişinin belirli uyarılara karşı biyolojik açıdan belirli tepkiler vermesi ve kişinin kalıtımsal

özellikler doğrultusunda belirli özelliklere sahip olması bu düzey ile ilgili hususlardır. İkinci düzey; kişinin içinde yaşadığı ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayanan özellikler ile ilgili olmaktadır. Kişinin belirli bilgi ve tecrübelere sahip olması durumunda, benzer olaylarla karşı karşıya kaldığında benzer davranışlar sergilemesi bu düzey ile ilgili bir durumdur. Kişiliğin ikinci basamağı olarak da adlandırılan bu düzey ile bireysel yapı ve davranışlar süreklilik kazanacaktır. Üçüncü düzey; eğilimler düzeyi olarak nitelendirilmektedir. Kişinin alışmış olduğu pek çok davranış kalıbı arasından belirli eğilimleri kazanması evresi olarak ifade edilmektedir. Kişilerin belirli kalıtım özellikleri ve alışılmış davranışları neticesinde bazı eğilimleri oluşacak ve böylece kişilik kalıpları dar anlamda belirecektir. Bu düzeyinde kişiliğin değişmezlik, devamlılık, bireysel dengesizlik, değişkenlik, doğruluk ve heyecanlılık nitelikleri ortaya çıkmaktadır. Kişiliğin dördüncü düzeyi ise, tip evresidir. Bu evrede belirgin kişilik tipleri ortaya çıkmaktadır. Eysenck'in yaklaşımı çerçevesinde tipin oluşmasına her bir evrenin baskın faktörü büyük ölçüde etki etmektedir. Bu noktada kişinin kişilik özelliğinin en çok hangi düzeylerin etkisi altına kaldığı büyük bir öneme sahiptir.

Eysenck'in modeline göre, kişiliğin yatay ve dikey boyutlarda iki ucu vardır. Yatay boyutun bir ucu içedönük kişilik özellikleriyle ilgili olurken, diğer ucu dışa açık kişilik özellikleriyle ilgili olmaktadır. İçedönük kişilik özellikleri sergileyenler sessiz, kolay iletişim kuramayan, çevreye karşı kapalı kişilerdir. Dışa açık özellikler sergileyenler ise cana yakın, insancıl ve kolay iletişim kurabilen kişilerdir. Bununla birlikte modelin dikey boyutu normal ve nevrotik olmak üzere iki uçtan oluşmaktadır. Nevrotik uçta endişe, tedirginlik ve alınganlık gibi özellikler yer alırken, normal uçta düşünceli hareket etme, güven duygusu gibi özellikler yer almaktadır (Erkuş & Tabak, 2009, s. 216). Dışa açık kişilerin içedönük kişilere kıyasla çok daha hızlı bir şekilde alışkanlık tepkisi edindikleri ortaya çıkmıştır. Dışa açık kişiler sıklıkla ev ve iş değiştirmelerinin yanı sıra alışveriş alışkanlıklarında da marka bağlılığı düşüktür ve değişken bir yapıya sahiptirler (Eysenck & Wilson, 1998, s. 32). Öte yandan nevrotik içe dönük tipler devamlı olarak endişe içinde olurlar. Genellikle takıntılı düşüncelere ve korkulara sahiptirler. Nevrotik dışa açık tipler ise endişeli ve tedirgin olurlar. Bu tipler ruhsal açıdan güçlü değillerdir ve ilgi alanları kısıtlıdır (Köknel, 2005, s. 94).

Raymond B. Cattell'in 16 Kişilik Özelliği

Raymond B. Cattell, insan davranışlarına etki eden özelliklerin deneysel olarak saptanmasını savunmuştur. Cattell'a göre dil, kişilik özelliklerini belirleyen bilgi kaynakları arasında yer almaktadır. Yüzyıllar boyunca değişime uğrayarak gelişen sözcüklerden meydana gelen dil, var olan bütün davranışların özelliklerini tanımlamaktadır (Carver & Scheier, 2012, s. 64). Bir özelliğin ne kadar önemli olduğu, o dilde o özellik hakkında var olan kelime sayısı ile ölçülmektedir. Bahsi geçen kriter sözcüksel ölçüt olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte Cattell gözlemcinin beğenileri, anket sorusu ve nesnel davranışsal bilgilerin kişilik yapısı araştırmalarında kullanılması gereken ölçütler arasında yer alması gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım, birden fazla değişkenin dahil edilmesi sebebiyle Çok Değişkenlilik Yaklaşımı olarak da anılmaktadır. Cattell yürüttüğü çalışma sonucunda kişiliğin temelinde 16 boyutun var olduğu sonucuna varmıştır (Campbell, 2007, s. 78). Bu 16 temel faktör, kişiliğe ne ölçüde etki ettiklerini ölçmek amacıyla kullanılan birer boyut olarak ele alınmaktadır. Söz konusu boyutlar, yukarıdan aşağıya doğru alt alta gelecek şekilde dizilmiş birer gösterge ibresi olarak düşünülebilir. Bu bağlamda her karşıt özellik belirli bir ölçüde kişilik tipinin ortaya çıkmasına katkı sunmaktadır. Bireyin kişilik tipini, sunulan katkıların bir araya gelmesi sonucu oluşan özellikler toplamı belirlemektedir (Carver & Scheier, 2012, s. 65).

Paul Costa ve Robert McCrae'nin Kişilik Kuramı

Costa ve McCrae(1985) tarafından kişilik tiplerinin belirlenebilmesi amacıyla geliştirilen model, Beş Kişilik Faktörü olarak da adlandırılmaktadır. Bu model çoğunlukla iş tatmini, liderlik, iş gücü devir hızı ve performans gibi konuların ilişkilendirilmesinde kullanılmaktadır (Panaccio & Vandenberghe, 2012, s. 647).

Beş Kişilik Faktörü kişilik tiplerini beş alt boyut kapsamında inceleyen bir ölçek olarak ifade edilmektedir. Bu boyutlar; uyumluluk/geçimlilik, dışa açıklık, duygusal denge/tutarlılık, sorumluluk ve açıklık olarak sıralanmaktadır (Horsburgh, Schermer, Veselka, & Vernon, 2009, s. 101). Ölçekte yer verilen kişilik tipleri şöyle açıklanmıştır;

Dışa açıklık: Hırslı, sosyal ve pozitif duyguları belirlemeye dönük kişilik tipi olarak ifade edilmektedir. Dışa açık kişiler, organizasyonlar açısından geribildirim,

fırsat ve ödül gibi hususlarda önemli kaynak oluştururlar (Panaccio & Vandenberghe, 2012, s. 648). Bununla birlikte enerjik, çalışmaya hevesli ve iyimser bir yapıya sahiptirler (LePine, Buckman, Crawford, & Methot, 2011, s. 312).

Uyumluluk/geçimlilik: Bu kişilik tipine sahip olanlar, yardımsever, cana yakın, diğer çalışanları motive edebilen, sıcakkanlı ve iş birliğine uygun olurlar (Panaccio & Vandenberghe, 2012, s. 649).

Sorumluluk: Bu kişilik tipine sahip olanlar hırslı, güvenilir, hızlı organize olabilen, çalışkan, azimli ve iş performansı yüksek kişilerdir (Liu & Ipe, 2010, s. 245).

Duygusal denge/tutarlılık: Bu tip kişiler kaygısız, sakin ve kendilerine güvenleri yüksek kişilerdir. Dolayısıyla iş hayatında hızla karar alabilen tipler olarak görülmektedirler (Di Fabio & Palazzeschi, 2009, s. 137).

Açıklık: Bu özelliğine sahip olan kişiler meraklı, zeki ve kültürlü olmaları sebebiyle örgütlerde yüksek öğrenme performansına sahip bireyler olarak değerlendirilmektedirler (Yürür S. , 2009, s. 27). Bununla birlikte hoşgörülü, anlayışlı ve geniş hayal gücü olan kişiler bu kişilik tipine sahip olabilmektedirler (LePine, Buckman, Crawford, & Methot, 2011, s. 312).

2.3.3. İnsancıl / Varoluşçu Kuramlar

İnsancıl kuramların odak noktasında ilerleme ve sağlıklı gelişim yönünde insanların doğuştan gelen potansiyelleri vardır. İnsancıl kuram, patolojinin (hastalıkbilim) sebebinin, mevcut potansiyelimizin patojenik çevre şartları tarafından engellenmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımlara göre böyle bir engellenme halinde yaşanan rahatsızlıklarda görülen başlıca belirti, bireyin kim olduğu ve ne istediği konusundaki farkındalık düzeyinin azalması ve bireyin kendine has anlamlı bir yaşam sürememesidir. İnsancıl/varoluşsal yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran başlıca hususlar, insanların tabiatına yönelik iyimser bakış açıları ve bireyin özgür iradesi olduğuna inanarak, bireyi kim olduğundan ve nasıl davrandığından sorumlu tutmaları olarak ifade edilmektedir (İnanç & Yerlikaya, 2012). İnsancıl /Varoluşçu kuramcılar tarafından geliştirilen kuramlar şöyle sıralanmaktadır;

Carl R.Rogers, Birey Merkezli Yaklaşım

İnsan tabiatına iyimser bakan psikologların başında gelen Carl Rogers'e göre insan doğuştan mutluluğu aramaktadır ve potansiyellerini gerçekleştirme gayretindedir (Cüceloglu, 1991, s. 428). Carl Rogers'in kuramında insana ve insanın sahip olduğu yeteneklere önem verilmiştir. Sorunların bireyler tarafından yaratıldığı ve daha sonra bir terapist yardımı alarak yine birey tarafından çözüme ulaştırıldığı inancı benimsenmiştir. Bununla birlikte uyumsuzluğun temelinde duygusal problemlerin yattığı ve bunları anlayabilen bireylerin çelişkileri yok edebileceği ileri sürülmüştür. Ortaya çıkan her sorunun bireysel olduğu, dolayısıyla evrensel problemlerin var olmadığı varsayılarak toplumların ve bireylerin karşılıklı olarak uyumlu bir şekilde yaşamlarını sürdürmelerinin önemi vurgulanmıştır. Carl Rogers geliştirdiği kuram için fenomenolojik ifadesini kullanmıştır. Çünkü Rogers'in gerçek olarak değerlendirdiği ya fenomenlerdir ya da olgulardır. Gerçek olan duydukları, anladıkları, düşündükleri, hissettikleri yani sadece yaşadıklarıdır (Yanbastı, 1990, s. 252).

Rogers benlik bilincine önem vermektedir. Bir kişinin benlik bilinci onun kendisi hakkındaki düşüncelerini, inançlarını ve algılamalarını içermektedir. Kişinin iyi, kötü ya da orta olarak nasıl göründüğünü ifade etmektedir. Yani bizim kendimizi nasıl gördüğümüzdür. Ancak her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Dolayısıyla her birey daha gelişmiş ve pozitif bir benlik geliştirme arzusundadır (Cüceloglu, 1991, s. 426). Carl Rogers psikoloji alanında geliştirdiği psikoterapi yöntemiyle tanınmaktadır. Bu yöntem ile danışan ile terapist arasında kişisel ve öznel bir ilişki kurulmaktadır. İkili bir ilişki biçiminde olan bu yöntemde, danışanın duygu ve davranışlarına bakılmaksızın, terapist onu koşulsuz bir şekilde değerli bir insan olarak kabul eder. Söz konusu ilişki içerisinde terapist de gerçek kişiliğini açık bir şekilde ortaya koyar ve aralarındaki ilişkinin kendisinde yarattığı duyguları danışanına net bir şekilde açıklar (Gençtan, 1988, s. 65). Terapinin sonunda hedeflenen değişimin sorumluluğu ise terapiste ait değil, bireyin kendisine ait olmaktadır (Jones, 1982, s. 21).

Abraham H. Maslow, Kendini Gerçekleştirme Kuramı

Abraham H. Maslow, hümanistik yaklaşımın kurucusudur. Birey doğuştan gelen yaratıcılık özelliğini çevre ve kötü eğitim ile yürütmektedir. Maslow'a göre psikologların büyük bir kısmı bireyde ayrı ayrı olayları analiz ederken, insanın bütünün temel yönlerine gereken özeni gösterememektedirler (Hjelle & Ziegler, 1986, s. 56). Maslow bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının, ait olma ve sevgi ihtiyaçlarından önce geldiğini savunmaktadır. Söz konusu ihtiyaçlardan sonra bireyin saygı ve itibar ihtiyacı gelmektedir (Samuel, 1981, s. 45).

Abraham Maslow, insan güdülerini merdiven basamağı şeklinde bir piramit gibi görmektedir. Bu piramidin en alt basamağına biyolojik güdüleri koyarken, bir üst basamağına da psikolojik güdüleri koymuştur. Bireyin en alt basamakta yer alan ihtiyacı karşıladığında bir üst basamağa geçebileceğini ifade etmektedir. Bununla birlikte kendini gerçekleştirme aşaması piramidin en tepe noktasında yer almaktadır. Maslow, kendini gerçekleştirme aşamasına herkesin ulaşamayacağını belirtmektedir. Çünkü kendini gerçekleştirme aşamasına hayatını anlamlı gören ve hayatının doruk noktasına ulaşabilen kişilerin ulaşabileceğini vurgulamaktadır (Cüceloglu, 1991, s. 23). Öte yandan Maslow, bu ihtiyaçların yanı sıra bilme-anlama ve estetik ihtiyaçlarına de değinmektedir. Bilme-anlama ihtiyacı, evreni tanıma ve bilgi edinme çabası gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Estetik ihtiyaçları ise, bazı bireylerin düzensizlikten ve çirkinlikten hoşlanmamaları, düzenden ve güzellikten hoşlanmaları şeklinde ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Maslow kuramında bu ihtiyaçların kendini gerçekleştirme basamağında var olduğunu savunmaktadır (Bilge, 2002, s. 246).

Hümanistler tarafından görüngücülük yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntem ile birey içten anlaşılmaya çalışılmış ve bireyin görüngü alanına odaklanılmıştır. Görüngü alanı, bireyin davranışlarını belirlemede büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle bireye iç gözlem, duygu sezgisi ile yaklaşmak önemlidir. Bireyin kendi kişiliğini ve karşısındaki bireylerin kişiliğini anlaması ancak bu şekilde mümkün olabilmektedir. Duygu sezgisi bireyler arası ilişkileri düzenler ve kişiliğin gelişmesine katkı sağlar (Köknel, 2005, s. 130). Maslow'a göre kendini gerçekleştiren bireyin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanmıştır:

- Gerçeği olduğu gibi kabul eder,

- Kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul eder.

- İçinden geldiği gibi davranır,

- Yaratıcıdır,

- Samimi olduğu birkaç arkadaşı vardır,

- Sorumluluklarının bilincindedir,

- Çalışkan ve dürüsttür,

- Çevresini inceler ve olup biten her şeyin farkındadır,

- Savunma mekanizmasını çok az kullanır, kendisinde var olan eksiklikleri kolayca ifade edebilir,

- Yaşadığı dünyayı objektif bir şekilde algılar,

- İnsanlara değer verir ve problemlerini önemser,

- İnsanları koşulsuz bir şekilde saygıdeğer bireyler olarak kabul eder.

2.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli

Kişiliği incelemek ve tanımlamak üzere bu bölüme gelene kadar bahsettiğimiz ve devamında da bahsedeceklerimiz olmak üzere oldukça çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Kişilik özellikleriyle ilgili çok sayıda yaklaşım bulunmasına rağmen bu yaklaşımların içinde son yıllarda en çok kabul gören ve bizim de uygulama kısmında kullandığımız yaklaşım olan beş faktör kişilik modelidir (Bolton, Becker, & Barber, 2010, s. 537).

Kişiliğin temel boyutlarını belirlemek üzere yola çıkan psikologlardan biri olan Eysenck'in araştırmalarında kişilik, Dışa açıklık ve Nevrotiklik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktaydı. Eysenck sonraki araştırmalarında ise temel boyutlarına soğuk, agresif ve antisosyal olmayı ifade eden Psikotiklik boyutunu da ekleyerek kişiliği üç temel boyutta ele almıştır. Bir diğer araştırmacı Cattell'in 16 boyut olarak bulduğu kişilik boyutlarına diğer araştırmacılar tarafından başka bir yöntemle faktör analizi uygulandığında son olarak karşımıza çıkan ve uygulamada oldukça popüler olan beş faktörlü kişilik boyutları ortaya çıkmıştır. Bu beş faktör, Dışa açıklık,

Uyumluluk, Sorumluluk bilinci, Nevrotiklik ve Yeni deneyimlere açıklıktır (Burger, 2006).

Tablo 2. 1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Faktör	**Özellik**
Dışa açıklık	Sosyal ya da çekingen
	Eğlenceyi seven ya da ciddi
Uyumluluk	Yumuşak kalpli ya da katı
	Güvenen ya da şüphe duyan
Sorumluluk Bilinci	Düzenli ya da düzensiz
	Dikkatli ya da dikkatsiz
Nevrotiklik	Kaygılı ya da sakin
	Güvensiz ya da güvenli
Yeni Deneyimlere Açıklık	Hayalci ya da gerçekçi
	Çeşitlilik ya da sıradanlık

Kaynak: (Burger, 2006)

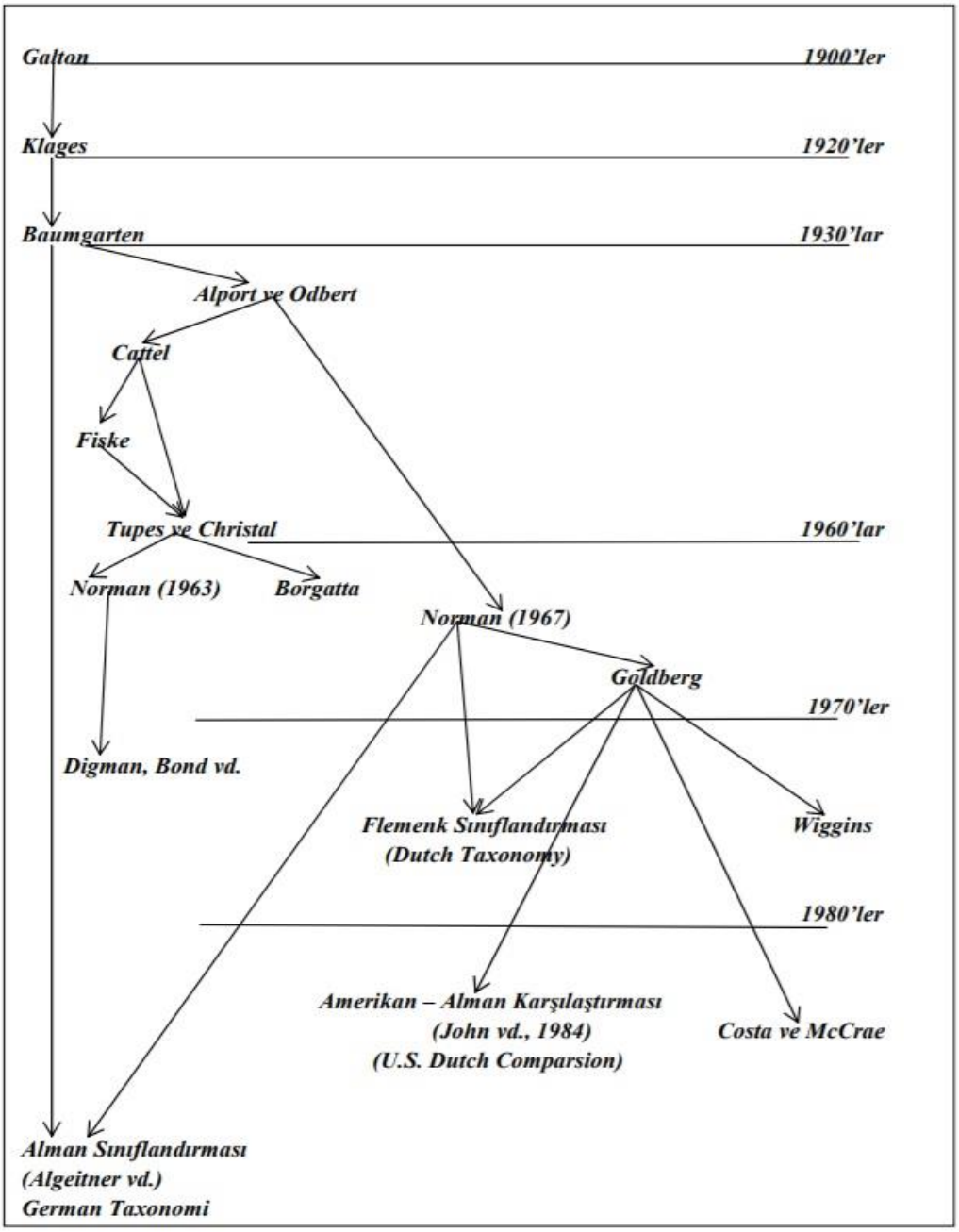
Beş faktör kişilik özellikleri kuramı ilk olarak 1960'lı yıllarda çalışmalarda incelenmeye başlanmış ve 1980–1990'lı yıllarda konunun incelenmesi hız kazanmıştır. 1990'ların sonuyla birlikte ise kişiliği ifade etmek için kullanılan birçok faktör karmaşıklıktan kurtarılarak anlamlı ve kullanılışlı bir gruplandırma sağlanması amacıyla beş faktör kişilik özellikleri kuramı üzerinde ortak bir fikirde buluşulmuştur. Kişiliğin temel boyutlarını ifade eden beş faktör kişilik özellikleri modeli aşağıda sıralanan dört temel esasa dayanmaktadır (Costa & McCrae, 1992, s. 659):

- Kuramda bulunan beş faktör davranış kalıplarını ortaya çıkarma kuvvetini ve etkisini uzun süre korumaktadır.

- Kuramda bulunan faktörlerin hepsi, araştırıldığı bütün toplumların dilinde ve kişilik sistemlerinde karşılık bulmaktadır.

- Kuramda bulunan bu faktörlerin karşılıkları farklı dil, yaş, ırk ve cinsiyet guruplarında bulunmuştur. Aynı zamanda bu faktörler farklı kültürlerde o kültürün kabul ettiği sözcüklerle de ifade edilebilmektedir.

- Modelin kalıtsal olup olmayışı da tartışılmıştır. Aşağıdaki Şekil 2.1'de kişilik özellikleri yaklaşımının tarihsel olarak gelişimini anlatan kişiler ve çalışmaları kronolojik olarak verilmiştir.



Şekil 2. 1. Özellikler Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi

Yukarıdaki şekilden de anlaşıldığı üzere beş faktör kişilik kuramının geçmişine ilişkin bilgiler 1960'larda bulunabilmektedir. Fakat kuramın kökenine inebilmek için 1920'lerde yapılmış olan çalışmalara kadar inmek gerekmektedir. Beş faktör kişilik özellikleri kuramının ilk olarak incelendiği çalışmayı 1936 yılında Allport ve Odbert yapmıştır. Allport ve Odbert İngilizce sözlük üzerinde yapmış oldukları inceleme sonucu bireyleri tanımlayan aynı zamanda onları birbirinden ayıran özelliklerin olduğu 18000 sözcük belirlemişlerdir. Yapılan bu çalışma kişilik özelliklerini belirlemede çok önemli bir yer tutsa da kişilik özelliklerini tam anlamıyla ortaya koymamaktadır (Shaye, 2009, s. 12).

Allpot ve Odbert'in çalışmasından sonra beş faktör kişilik özellikleri kuramının temelini oluşturan çalışmayı Cattell 1943 yılında yapmıştır. Bu çalışmada Cattel, Allport ve Odbert'in çalışmasından elde edilen 4500 sözcük üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışmalarında faktör analizini kullanarak 180, 42 ve son olarak 16 faktör üzerinde yoğunlaşarak beş faktör kişilik özellikleri kuramının temellerini oluşturmuştur (Shaye, 2009, s. 3). Bu çalışmaların sonrasında 1963 yılında Norman'ın yapmış olduğu araştırma sonucu bireylerin kişilik özelliklerinin beş boyut altında toplandığı açıklanmıştır. Norman bu boyutları; dışa açıklık, kültür, uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluk olarak ifade etmektedir. Norman kendisinin ortaya çıkardığı bu sınıflamayı "Kişilik Özelliklerinin Yeterli Sınıflandırması" ismiyle sunmuştur (Yoon, 1997, s. 26).

Allport ve Odbert ile Cattell'in yapmış oldukları çalışmalar sonucu ortaya çıkan boyutlar listesi üzerinde 1963 yılında Norman 75 şematik 40 sınıflandırma yapmıştır. 1990 yılında Goldberg bu listeyi kullanarak 1710 sıfattan oluşan beş faktörlü kişilik ölçeğini hazırlamıştır. 1990 yılında yaptığı ilk çalışmasında 75 kümede bulunan 1431 sıfat kullanırken ikinci çalışmasında, 133 kümede 479 sıfat, üçüncü çalışmasında ise, 339 özellik terimden türeyip 100 kümeden oluşan bir set meydana getirmiştir (Goldberg, 1990; Golberg, 1992, s. 27). Aynı dönemde çalışmalarını sürdüren Hans Eysenck, üç temel kişilik özelliğini içinde barındıran kendi kişilik kuramını geliştirmiştir. Eysenck'in kişilik kuramında belirttiği üç temel kişilik özelliğini içe–dışa dönüklük, nevrotiklik ve psikotizm faktörleri oluşturmaktadır (McMlure, 2005, s. 48).

Goldberg ise yapmış olduğu çalışmaların sonucunda, beş faktör kişilik özelliklerini daha da genişletmiş ve biri elli diğeri ise yüz maddeden oluşan iki tane ölçek ortaya çıkarmıştır. Böylelikle Goldberg kendi tanımlamış olduğu beş faktörü ortaya çıkarmıştır. Bu faktörleri; içe – dışa dönüklük, entelektüel hayal gücü, uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluk ifadeleri oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra Goldberg beş faktör kişilik özelliklerinin üzerinde durana kadar beş faktör kişilik özelliklerinin tanımlanması gerektiği hususunda da çalışmalar yapmıştır. Bu nedenle literatürde "beş faktör" deyimini kullanan ilk araştırmacı olarak da bilinmektedir (Apple, 2011, s. 13).

1985 yılında özellikler yaklaşımını benimseyen ve geliştirmekte olan Costa ve McCrae, faktör olarak adlandırdıkları değişkenleri büyük insan topluluklarına uygulamışlar ve çok yönlü olarak ölçüm yapıp ardından kişiliğin beş faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir. İlk çalışmalarının sonucunda NEO–PI olarak adlandırdıkları kişiliğin üç boyutunun (deneyime açıklık, nevrotizim ve dışa açıklık) olduğunu ifade etmişlerdir (Apple, 2011, s. 14). Daha sonraki çalışmalarının sonucunda ise kişiliğin beş ana boyutunu ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar; dışa açıklık, sorumluluk bilinci, nevrotizm, yeni deneyimlere açıklık, uyumluluk ifadelerinden oluşmaktadır (Somer & Goldberg, 1999).

2.4.1. Dışa Açıklık

Dışa açık özellikler sergileyen bireylerin genel özelliklerinin sosyalleşme derecesi yüksek, diğer bireylerle iletişime geçmekten hoşlanan, konuşmayı seven, iddialı tiplerin oluşturduğu ifade edilmektedir (Barrick & Mount, 1991, s. 5; Yoon, 1997, s. 31). Başka bir araştırmacıya göre ise dışa açık bireyler bu özelliklerin yanında, içinde bulundukları durumları abartmaya meyilli, tutkulu, hırslı ve çevresindekilere göre baskın bireylerden oluşmaktadır (Trouba, 2007, s. 9).

Yapılan birçok çalışma dışa açık özellikler sergileyen bireylerin işe adapte olma, farklı kültürlere uyum sağlama, meslekte başarılı olma, işe alışma, performans ve daha birçok konuda diğer kişilik özelliklerine sahip bireylerden daha başarılı olduklarını ortaya koymuş ve aynı zamanda bu konuların dışa açıklık değişkeniyle aralarında anlamlı ilişkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Caligiuri, 2000, s. 76; Lievens, De Fruyt, & Van Dam, 2001, s. 629; Seibert & Kraimer, 2001, s. 17-19).

Dışa açıklık boyutunun tam karşıtı kişilik özellikleri ise içe dönüklük boyutu olarak ifade edilmektedir. İçe dönük kişilik özellikleri sergileyen bireyler ise daha sessiz olma, utangaçlık, ılımlı olma, sakin ve ketum olma gibi ifadelerle tasvir edilmektedir (Yoon, 1997, s. 31; Zel, Kişilik ve Liderlik, 2006, s. 26).

McCrae ve Costa 1987 yılında yapmış oldukları çalışmalarında dışa açıklık kavramını bireyler arasında gerçekleşen etkileşimin derecesi olarak ifade etmektedirler. McCrae ve Costa ağırbaşlılık, soğukluk, çekingenlik gibi kişilik özelliklerinin dışa açıklığın düşük karakteristik özellikleri olduğunu söylerken; konuşkanlık, sosyallik, insanlara yönelik olma gibi kişilik özelliklerinin ise dışa açıklığın yüksek karakteristik özelliklerini oluşturduğunu ifade etmektedirler (Dede, 2009, s. 60). McCrae ve Costa' ya göre dışa açıklık ile ilgili temel olarak altı tane tanımlayıcı sıfat bulunmaktadır. Bu sıfatlar aşağıda ifade edildiği şekildedir (Shaye, 2009, s. 8);

- Girişkenlik (neşeli ve birçok arkadaşı bulunan–soğuk ve arkadaş ilişkileri düşük olan),

- Aktif (enerjik ve hızlı hareket edip, hızlı yürüyen–sakin, yavaş ve düşünceli yürüyen),

- İddialı (sözü geçen ve kuvvetli–mütevazı ve utangaç),

- Maceracı–heyecan odaklı (gösterişli–ihtiyatlı),

- İyimser (güler yüzlü ve cesur–isteksiz ve sakin),

- Sıcakkanlı (sempatik ve konuşkan–soğuk ve insanlardan kendini soyutlayan) bu sıfatlar dışa açık kişilik özelliklerini tanımlamaktadırlar.

Yapılan çalışmalara bakıldığında dışa açık bireyleri; heyecan odaklı, enerjik, birçok arkadaşı bulunan ve arkadaşlarıyla çok vakit geçiren, güler yüzlü, sempatik gibi özelliklerle tanımlayabileceğimiz, içe dönük bireyleri ise daha ihtiyatlı, sakin, utangaç, yavaş ve çok düşünceli bireyler olarak tanımlayabileceğimiz görülmektedir.

2.4.2. Nevrotizm / Duygusal Tutarsızlık

Duygusal dengenin tersi olan nevrotiklik, kızgınlık, depresyon, kaygı, alınganlık, hassasiyet, gergin olma gibi hoşa gitmeyen duyguları yaşama eğilimidir (John, Caspi, Robins, Moffitt, & Stouthamer-Loeber, 1994, s. 161). Brief ve Weiss (2002, s. 284) Beş faktör kişilik değerlendirmelerinde nevrotiklik puanı yüksek olan bireylerin depresyon, endişe, suçluluk, kin gibi duyguları yaşamaya daha eğilimli olduklarını belirtilmektedir.

Costa ve McCrae, (1995, s. 36) ise benzer şekilde duygusal denge boyutu düşük bireylerin gergin, güvensiz, endişeli, içine kapalı ve sinirli tepkiler verdiğini, aksine duygusal denge boyutu yüksek bireylerin ise kendine güvenen, karşısındakine güven veren, sakin özellikler gösterdiğini belirtmektedir. Duygusal denge hali, bir anlamda bireylerin hayata ve hayatın ortaya çıkardığı koşullara olumlu yaklaşımlarını ifade etmektedir. Kendine güvenmeme, sinirlilik, sıkılganlık, kötümserlik gibi özellikler nevrotiklik boyutunun kapsamı içinde değerlendirilebilmektedir. Nevrotik kişilik özelliğinin olumlu kısmında; nezaket, incelik, saygılı olma, esneklik, güvenilirlik, açık kalplilik ve merhametlilik gibi özellikler bulunmaktadır. Bireylerin kişilik özelliklerinden nevrotiklik boyutu, bireylerarası ilişkilerde temel faktörlerden biri olmaktadır (Kaşlı, 2009, s. 26).

Birçok araştırmacı, gruplarda yönetici konumundaki kişilerin kesinlikle duygusal denge yönünde olumlu niteliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Zel, 2001, s. 419). Costa ve McCrae (1992, s. 654) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda nevrotik kişilik özellikleriyle ilgili altı adet temel sıfat olduğunu belirtmişlerdir. Bu sıfatlar aşağıda belirtilmiştir;

- Endişeli olmak

- Düşmanca duygulara sahip olmak

- Depresif olmak

- Kendinin farkında olmamak

- Düşüncesiz olmak

- Kırılgan olmak

2.4.3. Uyumluluk / Geçimlilik

Uyumluluk, bireyin çevresindeki diğer bireylerle birlikte hareket etme konusunda sahip olduğu becerileri ifade etmektedir. Bireyler, çevrelerinde gelişen olayları anlamlandırır ve bunlara yönelik eylemlerde bulunmak ister. Bu eylemler birey dışındaki kişi ve grupları ilgilendirdiğinde uyumluluk önemli bir nitelik değeri kazanır. Bireyin kendisi dışındaki bireylerin de isteklerine ve ihtiyaçlarına gösterdiği saygı kadar uyumluluk gelişir. Aksi durumda rekabet duygusu artar, bireyler ve gruplar arasında yıkıcı çatışmalar kaçınılmaz hale gelir. Uyumluluk özelliği kişilerin işbirliğine ne kadar yatkın olduğuyla ilgilenen bir kişilik özelliğidir. Uyumluluk özelliklerine ilişkin ölçümlerde daha yüksek puanlar alan bireyler, güvenilen, şefkatli ve yardımsever olan bireylerdir. Uyumluluk özelliklerine ilişkin ölçümlerde daha düşük puanlar alan bireyler ise, düşmanca ve şüpheci hareket ederler, işbirliğinden ziyade rekabet etmeyi severler ve çıkarlarını ön planda tutan davranışlar sergilerler (Burger, 2006).

Tablo 2. 2. Uyumluluk Özellikleri

YÜKSEK PUANLAR	BOYUT	DÜŞÜK PUANLAR
Uyumluluk	⟷	**Uzlaşmazlık**
Yumuşak kalpli, iyi huylu, güvenilir, yardımsever, bağışlayıcı, saf, açık sözlü	Uyumluluk	Alaycı, kaba, şüpheci, işbirliğinden kaçınan, kinci, acımasız, asabi, çıkarcı

Kaynak: (Cervone & Pervin, 2013).

Uyumlu kişilik özelliklerine sahip olmak, çalışma yaşamı açısından bireye faydalar sağlayabilir. Organizasyonlarda işbirliğine ve koordinasyona dayalı görev ve sorumluluklarda uyumlu olma becerileri gösteren bireyler, içinde bulundukların grupların ve takımların başarısında önemli roller üstlenebilirler. Kişisel çıkarlarını ön planda tutan bireylerden, takım çalışmalarından ziyade koordinasyonun daha sınırlı olduğu görevlerde yararlanmak daha akılcı olacaktır.

2.4.4. Özdenetim / Sorumluluk Bilinci

Sorumluluk, bireyin kararları ve eylemleri neticesinde, kendisiyle ve çevresiyle ilgili gelişebilecek durumların, olayların sonuçlarını kabul etmesini sağlayan tutum ve davranışları ifade etmektedir. Olgunluğun bir belirtisi olan sorumluluk özelliği, bireyin tüm yaşamını etkileyecek öneme sahiptir. Sorumluluk sahibi bireyler, makul derecede mantıklı ve rasyonel kararlar veren bireyler olarak algılanırlar. Bu bireyler düzenli, dakik ve planlı olmanın yanında, diğer bireylere bağımlı olmadan hareket ederler, güvenilirlerdir ve kurallara uyma konusunda fazlasıyla titizdirler. Zorluğa yüksek seviyede katlanarak işini mükemmel şekilde yapma eğilimi gösterirler. Bazen zorlukların üstesinden gelemediklerini düşündüklerinde bu bireyler aceleci ve sonuçlarını dikkate almadan hareket etme eğilimi gösterebilirler (Costa & McCrae, 2008, s. 234).

Sorumluluk özelliği, bireyin daha çok kontrol ve disiplin konusunda eğilimlerini gösterir. Sorumluluk özelliklerine ilişkin ölçümlerde daha yüksek puanlar alan bireyler, düzenli, planlı, çerçevesinde kararlılıkla hareket eden bireylerdir. Sorumluluk özelliklerine ilişkin ölçümlerde daha düşük puanlar alan bireyler ise dikkati kolay dağılan ve güvenilmeyen bireylerdir (Burger, 2006, s. 255).

Tablo 2. 3. Sorumluluk Özellikleri

YÜKSEK PUANLAR	BOYUT	DÜŞÜK PUANLAR
Sorumluluk	⟷	**Dağınıklık**
Organize, güvenilir, çalışkan, disiplinli, dakik, dikkatli, özenli, hırslı, gayretli	Sorumluluk	Amaçsız, güvenilmez, tembel, dikkatsiz, kaygısız, ihmalkâr, iradesiz

Kaynak: (Cervone & Pervin, 2013)

Çalışma yaşamında sorumluluk özelliği, göreve ve sorumluluğun derecesine bakılmaksızın bireyde bulunması gereken en temel özelliklerin başında gelir. Sorumluluk özelliklerinin gelişmişliği, bireyi içinde bulunduğu çevrede daha kıymetli hale getirir. Sorumluluk alan birey, işleyişi kolaylaştırır ve bulunduğu

ortamda değer yaratır. Örneğin, işe alım süreçlerinde rollerle ilgili sorumluluğun birey tarafından taşınıp taşınamayacağı incelenir ve bu şekilde işe alım gerçekleştirilir. Çalıştığı organizasyonda çeşitli görevlerde bulunduktan sonra şirketin önemli yöneticileri haline gelen bir çalışan, sorumluluk özelliğinin öne çıkmasıyla kariyerinde önemli gelişmeler kaydetmiş olacaktır.

2.4.5.Yeni Deneyimlere / Gelişime Açıklık

Bazı araştırmacılar tarafından entelektüellik, bazı araştırmacılar tarafından gelişime ve deneyime açıklık, bazı araştırmacılar tarafından ise kültür olarak adlandırılan Gelişime Açık olma boyutu; yaratıcı olabilme, kültürlü, meraklı, hayal gücü geniş, orijinal fikirler üretebilen, açık fikirli ve sanata duyarlı gibi özellikler içerir (Barrick & Mount, 1991, s. 4-5). NEO PI-R ölçme aracında Gelişime Açıklık boyutu altı alt faktörden oluşacak şekilde incelenmiştir. Gelişime açıklığı oluşturan bu faktörler; hayal gücü, estetik eğilim, duygusal eğilim, deneyime açıklık, zihinsel merak ve açık görüştür (Ünsal, 2010, s. 185).

Son faktör olarak kabul edilen gelişime açıklık faktörü, üzerinde en çok tartışılan faktördür. Kapsamı ve isimlendirilmesi açısından oldukça değişkenlik gösteren bu faktör kişilerarası iletişimi kasteden açıklık değil dış dünyada olup biten değişime, gelişime karşı açıklıktır. Gelişime açıklık düzeyi yüksek olan kişiler çoğunlukla yaratıcı kişiliğe sahip, sanata ilgisi yüksek ve sezgilerine güvenen kişiler olurlar. Ayrıca bu kişiler yaratıcı kişiliğe sahip olmalarının yanı sıra, yenilikleri benimseme ve içselleştirme açısından oldukça esnektirler. Bu esnekliğe sahip bireyler, değişim yaşayan ya da yenilikleri yerleştirmek isteyen örgütler tarafından tercih sebebidirler. Gelişime açıklığın güdüleyici yönüne göre, gelişime açıklık özelliği yüksek insanlar, yaşamlarını zenginleştirecek ve geliştirecek yenilikleri veya farklılıkları aktif olarak izleyerek deneyimlerini artırmak isterler. Gelişime açıklığın yapısal yönüne göre ise, gelişime açık bireyler düşünce ve inançlarını sıkı bir biçimde dışa kapatmayıp, dışarıdan gelen bilgiler doğrultusunda onları değiştirebilirler (Ünsal, 2010, s. 186). Günümüzün hızla değişen küresel ortamında organizasyonlar açısından değişime açık bireyler istihdam etmek oldukça büyük önem teşkil etmektedir. Zira bu hızla değişen ortama ayak uydurmak ancak değişime açık bireyleri organizasyonlarda istihdam etmekle mümkün olabilir. Çünkü bu

bireyler kendileri değişime ayak uydurdukları gibi diğer arkadaşlarını da motive ederek tüm organizasyonun değişime ayak uydurmasında önemli rol oynarlar.

3. ÇATIŞMA

3.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma kavramı yazarlar tarafından pek çok farklı şekillerde ve farklı alanlarda tanımlanmıştır. Çatışma yönetsel, sosyal, psikolojik, ekonomik ve siyasi bir konudur. Dolayısıyla çatışma kavramının net bir tanımının yapılması oldukça güçtür. Bireyler doğumdan ölüme kadar büyük bir mücadele içerisinde olurlar. Bu nedenle kimi zaman kendilerine rakip olan diğer bireylerle rekabet içine girerek, kimi zamanda çevresinde bulunan bireylerle iş birliği yaparak ihtiyaçlarını karşılamakta ve yaşamlarını sürdürmektedirler. Çatışma kapsamında bireylerin gereksinimlerini karşılanmasına engel olan her tür problem yer almaktadır. Çatışma birbirleriyle etkileşim içinde olan bireyler arasında türlü nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık ya da fikir ayrılığı olarak ifade edilebilmektedir. Bu tanım bireyler arası çatışmayı tanımlar niteliktedir. Ancak çatışma yalnız bireyler arasında ortaya çıkan bir durum değil, bireyin kendi iç dünyasında da ortaya çıkabilen bir durumdur. Bireyin kendi iç dünyasında yaşadığı çatışma, bireyin içerisinde bulunduğu sosyal çevrede arzu etmediği koşullarla karşı karşıya kaldığında ve bir sonuç için baskı görmesi durumunda sergileyebileceği davranışlar ve ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilmektedir. Çatışma genellikle ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan bir durum olarak nitelendirilmektedir (Sığrı & Gürbüz, 2013, s. 483).

Çatışma, birden fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerden ötürü ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. Çatışmanın temel unsurlar zıtlaşma, anlaşmazlık, birbirine ters düşme ve uyumsuzluk olarak sıralanmaktadır (Koçel, 2015, s. 758).

En genel tanımıyla çatışma, algı olarak ifade edilmektedir (Robbins & Judge, 2013, s. 446).

Birey açısından çatışma, bireyin eş değer iki durum arasında kararsız kalması durumudur. Bireyler arası çatışma ise bireylerin isteklerinin karşılıklı bir şekilde ters düşmesi ya da çatışması durumudur. Dolayısıyla bireyin veya grubun bir karar verme aşamasında yaşadığı zorluklar veya gruplar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların tamamı çatışma olarak nitelendirilmektedir (Tokat, 1999, s. 25). Rahim'in

(2001)tanımına göre çatışma, birden fazla varlığın (birey, örgüt, grup) amaca ulaşma hususunda birbirleriyle uyumsuz ve tutarsız ilişkiler kurmaları durumudur (Rahim M. A., Managing Conflict in Organizations, 2001, s. 1). Çatışma kavramı birbirleriyle etkileşim içerisinde olan bireyler veya gruplar arasındaki uygun olmayan ya da denk düşmeyen şey olarak tanımlanabilir. Çatışmanın kaynağı ise algıya dayanan ve denk düşmeyen davranışlardır. Bu nedenle çatışma, insanların aralarında var olan etkileşim biçimiyle bağlantılıdır. Söz konusu etkileşim biçimleri ise bireylerin algılarına ve iletişimlerine göre farklılık göstermektedir (Folger, Poole, & Stutman, 2013a, s. 4-5).

Çatışma örgüt bünyesinde çalışanların yaşı eğitim düzeyi, görevi ve cinsiyeti gibi sosyal özelliklerine bakılmaksızın, yetiştikleri aile, ahlak, kişilik, bakış açısı ve dünya görüşü gibi unsurlardan kaynaklanır. Bireylerin birbirinden farklı özelliklere sahip olması, örgüt içinde çatışmanın ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Çatışmanın zamana ve mekana göre farklılık gösteren üç temel öğesi vardır. Bunlar; çatışmaya taraf olan grup veya örgüt, çatışmaya yol açan olgu veya olgular, çatışma sonucunda yaşanan durumlardır. Bu üç öğenin zamana ve mekana göre farklılık göstermesi sebebiyle çatışmalar farklı çevre ve zamanlarda farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Yeniçeri, 2009, s. 38). Çatışmanın ortak yönleri ise anlaşmazlık, aykırılık, mücadele ve uyumsuzluk olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte bir çatışmadan söz edebilmek için öncelikle ortaya çıkan çatışmanın algılanması gerekmektedir. Örgüt bünyesinde bir çatışma ortaya çıkmadan önce engel olunması, çatışma yaşandıktan sonra çatışmanın kaynaklarının tespit edilmesi ve çatışmanın iyi bir şekilde yönetilerek örgüt açısından olumlu olmasının sağlanması hayati bir öneme sahiptir.

3.2. Çatışmanın Nedenleri ve Sonuçları

Örgütsel çatışmanın sebepleri ile ilgili pek çok farklı görüş bulunmaktadır. Renwick (1977)'in ifadesine göre örgütsel çatışmanın kaynakları; inanç, bilgi, gerilimi azaltma gereksinimi, kendini kanıtlamak amacıyla rekabete girme ve örgüt yapısının neden olduğu algı ya da tutumlardır. Rahim (1986)'in ifadelerine göre ise örgütsel çatışmanın kaynakları; değer çatışması, hissi çatışma, menfaat çatışması, bilişsel çatışma, bağımsız çatışma ve amaç çatışması olarak sıralanmaktadır (Yatkın, 2008, s. 11). Çatışma bireysel, grupsal ve örgütsel olarak ayrılabilmektedir. Söz

konusu çatışma türlerinin seviyeleri değişiklik gösterdiği için çatışmanın kaynağının iyi saptanması gerekmektedir.

Bryans ve Cronin çatışmanın kaynaklarını şöyle açıklamışlardır:

-Bireysel ve ortak hedefler arasındaki farklılıklar

- Örgüt bünyesindeki farklı departman ve gruplar arasında yaşanan çatışma

- Formel ve informel organizasyon arasındaki çatışma

- Yönetici ve personel arasında çatışma

- İş ve kişi arasında çatışma

- Kişiler arasında çatışma

Örgütlerde çatışma yaşanması beklenen bir durumdur. Çünkü bir örgütte çatışma yaşanıyorsa, o örgütte dinamiklik, yenilik ve gelişme gözlenmektedir. Söz konusu hareketlik beraberinde çatışmayı getirecektir (Genç, 2005, s. 255). Modern örgüt kuramının öncüleri olarak nitelendirilen March ve Simon, örgütlerde yaşanan çatışmanın sebeplerini üç başlık altında incelemişlerdir. Söz konusu başlıklar; 1-örgüt içi bağımlılıkların sebep olduğu çatışmalar, 2-amaçların farklılık göstermesi sebebiyle meydana gelen çatışmalar, 3-algılama farklılıklarından doğan çatışmalar (Eren, 2004, s. 554). Örgütsel çatışmanın yaşanmasına yol açan pek çok neden vardır. Bunlar; insan faktörü, iletişim kopukluğu, kıt kaynaklardan ya da kültürel farklılıklardan kaynaklanan faktörlerdir. Örgütsel çatışmanın üç temel nedenden kaynaklandığını ileri süren görüşler de bulunmaktadır. Bu nedenler; kıt kaynaklardan dolayı ortaya çıkan rekabet, fikir farklılığı ve özerklik problemi olarak ifade edilebilmektedir (Akçakaya, 2003, s. 7).

Üzerinde uzlaşma sağlanan örgütsel çatışma kaynakları aşağıda şöyle açıklanmıştır.

a. İşlevsel ve görevsel bağlılık: Örgütte bulunan her birim farklı işlev ve görevlere sahiptir. Söz konusu işleri yürüten bireyler arasında işlevsel bir bağlılık bulunur. Örgüt bünyesinde istihdam edilen personelin görevini uzman bir biçimde yerine getirmesi ona işlevsel üstünlük ve egemenlik kazandırmaktadır. Bu nitelikten

dolayı örgüt içerisindeki diğer departmanların ve personellerin anlaşmazlık ve çatışma yaşayabilecekleri gözlenmiştir(Genç, Yönetim ve Organizasyon, 2005, s. 255).

b. Sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar: Örgüt içindeki birimler görevlerini yerine getirmek ve başarılı olabilmek amacıyla kaynaklara gereksinim duyarlar. Örgüt içindeki birimlerin kaynak kullanımı esnasında yaşanan rekabet çatışma nedeni oluşturmaktadır. Söz konusu birimlere tahsis edilen kaynağın kıt olması sebebiyle hangi birim kaynağın büyük bir oranını kullanır ve amacını gerçekleştirirse, o birim güçlü olur (Eren, 2004, s. 555).

c. Amaç farklılıkları: Örgüt bünyesinde yer alan departmanlar uzmanlaştıkça daha farklı amaçlar geliştirme çabasına girerler. Söz konusu amaçların farklı olması sebebiyle her alt departman için farklı beklenti durumları ortaya çıkabilmektedir. Kişisel amaçların farklı olması ve örgütsel amaçların öznel bir şekilde yorumlanması sonucunda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir (Karcıoğlu & Alioğulları, 2012, s. 218).

d. Algılama ve yorumlama farklılıkları: Ortaya çıkan olaylara ya da gelişmelere bireyler ya da gruplar tarafından verilen tepkiler, bireylerin farklı yorumlarıyla ve algılarıyla ortaya çıkabilmektedir. Bireyler veya gruplar türlü kaynaklara karşı çok farklı tepkiler verebilmektedirler. Söz konusu farklılıklar menfaat farklılıkları, değer yargısı, amaç farklılıkları, zaman farklılıkları ve bilgi farklılıkları gibi hususlarda örgütsel anlaşmazlıklara yol açabilmekte ve çatışma nedeni olarak değerlendirilebilmektedir (Koçel, 2015, s. 767).

e. Yönetsel belirsizlikler: Örgütlerde görev ve sorumluluk dağılımının herkes tarafından bilinmediği durumlarda çatışma ortaya çıkabilmektedir. Çünkü aynı işle pek çok çalışan ilgilenebilir, emir verebilir ve bu durumda hangi çalışanın hangi işten ne derece sorumlu olduğu anlaşılamaz. Örgütte yerine getirilmesi gereken görevlerle birden fazla çalışanın ilgilenmesi ya da yerine getirilmesi gereken görevle çalışanların ilgilenmemesi işlerin aksamasına sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla örgüt bünyesinde istihdam edilen kişi ve grupların sahip oldukları sorumlulukları ve yetkileri açık bir şekilde bilmeleri büyük ölçüde önemlidir (Yatkın, 2008, s. 12).

f. İletişim engelleri: Örgüt bünyesinde istihdam edilen kişi ve gruplar zaman ve fizik açısından birbirlerinden ayrıldığında iletişim kopukluğu yaşanabilmektedir. Bu da amaçlarda ve algılamada farklılaşmaya yol açabilmektedir. Söz konusu farklılaşma örgüt içerisinde çatışma yaratabilmekte ve amaçları benzer olan çalışanların da gruplaşmasına sebebiyet verebilmektedir (Tengilimoğlu, 1991, s. 134). Bir başka görüş açısından ise; örgütte yeterli iletişimin çatışma nedeni olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüş Walton, Dutton ve Cafferly tarafından yapılan gözlemlere göre, örgüt içerisinde yer alan kişi ve grupların birbirlerinin yaptığı çalışmalarla ilgili gereğinden fazla bilgi edindiklerinde çatışmaların ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Örgütteki kişi ve gruplar kendi görev ve sorumluluklarının bilincinde olmadan hareket ettiklerinde açık iletişimin çatışmayı artırabileceği savunulmaktadır (Tengilimoğlu, 1991, s. 134).

g. Yönetim biçimleri: Örgüt içinde uygulanan yönetim biçimleri pek çok çatışmanın yaşanmasına neden olabilir. Örgütte bulunan her yöneticinin yönetim tarzı farklıdır ve bu yönetim tarzı yöneticilerin personelleriyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Örnek verilecek olursa otoriter yönetim sonucunda hiyerarşik çatışmalar yaşanırken, liberal yönetim sonucunda ise bireysel çatışmalar yaşanabilmektedir (Genç, Yönetim ve Organizasyon, 2005, s. 255).

h. Çıkar farklılıkları: Örgütte istihdam edilen personellere sorumluluklarını aldıkları işler karşılığında belirli bir ücret ödenmektedir. Bu ücrete ek olarak personelin motivasyon durumuna göre türlü ödüller de verilebilmektedir. Bu bağlamda personellerin her birinin kendine göre örgütte bir çıkarı olduğu varsayılmakta ve bazı durumlarda bu çıkarların çatışmaya dönüştüğü gözlenebilir. Çünkü personellere verilen ödüllerin eşitsiz ve farklı olması da bir çatışma sebebi olarak görülebilir (Koçel, 2015, s. 768).

i. Statü farklılıkları: Örgütteki kişi ve grupların statüleri doğrultusunda kendilerini diğer kişi ve gruplardan üstün ve farklı görmeleri sonucunda tarafların iletişim ve algılama sorunları yaşamasına ve çatışmaya neden olabilmektedir (Ceylan, Ergün, & Alpkan, 2000, s. 43).

j. Kişilik farklılıkları: Örgütte her bir çalışanın farklı yetenekleri, tutum ve davranışları, algıları, değer yargıları ve amaçları vardır. Söz konusu farklılıkların bir

araya gelmesi sonucunda çatışma yaşanabilmektedir. Örgütlerde en sık yaşanan çatışma sebebi ise kişilik çekişmeleridir (Tengilimoğlu, 1991, s. 134).

k. Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler: işletmenin el değiştirmesi, örgütün yeniden yapılanması ya da işletmenin bir başka işletmeyle birleşmesi sonucunda, personellerin önceki görevlerini terk etmesi ve yeni bir görev almaları beklenebilir. Benzer şekilde personellerin terfi etmesinde farklı görev ve sorumluluklarının ortaya çıkmasına sebebiyet veren bu geçiş evresinde de sıklıkla rol çatışmaları görülebilmektedir (Koçel, 2015, s. 769).

l.İş bölümü: Örgütlerde önemli ve büyük işlerin hızla organize edilerek tamamlanabilmesi için en etkili ve en hızlı yöntem işbölümüdür. Bununla birlikte örgütlerde bulunan kişi ya da birimler arasında sahip oldukları değer yargılarıyla oluşturdukları tutumlarıyla ve kendi normlarıyla hareket edebilirler. Bunun neticesinde büyük ölçüde farklılaşma ortaya çıkmakta ve bu farklılaşma örgütsel çatışmaya sebebiyet verebilmektedir (Akçakaya, 2003, s. 8).

m. Liderlik stili: Yöneticiler tarafından personellere uygulanan yönetim ve davranış tarzları farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar işçi-işveren arasında kurulan ilişkiyi belirleme hususunda önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda liderlik stillerinin yarattığı etki örgütteki çalışanlar, gruplar ve birimler üzerinde büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Bu etki kimilerinde az çatışma yaşanmasına neden olurken kimilerinde de çok daha fazla çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir(Genç, 2005, s. 257).

Çatışmaya yol açan diğer nedenler ise; ekonomik faktörler, belirsizlik, otomasyon, bilgisayarlar, zaman ufkundaki değişiklikler, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar ve örgütsel değişim olarak ifade edilebilmektedir. Çatışma kaynaklarının temel hatları kısaca Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 1. Çatışma Kaynakları

TEMEL	ANLAM	ÖRNEK
Rol Çatışması	Rol beklentisi ve/veya performans standartları ve davranış değişiklikleri	Satış performansını değerlendirme yönetimini değiştirme
Yetkide Değişiklik	Bir kişinin otoritesini artırmak ya da azaltmak	Bir yöneticinin onay almadan yapabileceği alımları 5000$'dan 1000$'a indirmek
Statüde Değişiklik	Bir kişinin otoritesini artırmak ya da azaltmak	İş unvanını genel müdürden ofis müdürüne değiştirmek
Amaçlarda Değişiklik	İki veya daha fazla kişi aynı göreve atanır	Bir üniversitede araştırma vurgusundan öğretim vurgusuna ilerlemek
Örgütsel Çatışma	Örgüt içindeki iki veya daha fazla kişi ya da grup kıt kaynaklar için rekabet eder	Hem temizleyicilere hem garsonlara masaları temizleme görevi verilir
Kaynak Rekabeti	Farklı değerler, normlar ve davranış şekilleri nedeniyle örgüt içi grupların ya da kişilerin çatışması	Bir üniversitedeki farklı akademik birimlerin maaşlar için rekabet etmesi
Kültür Çatışması	Farklı değerler, normlar ve davranış şekilleri nedeniyle örgüt içi grupların ya da kişilerin çatışması	Japonların sahip olduğu bir tesiste Japon yöneticilerle çatışan Amerikan işçileri

Kaynak:(Şimşek, Çelik, & Akgemci, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2014, s. 295)

3.3. Çatışma Türleri

Literatürde örgütsel çatışma sınıflandırmaları pek çok farklı şekilde yapılmıştır. Bu kısımda literatürde en sık karşılaşılan ve kullanılan çatışma sınıflandırmalarına

yer verilmiştir. Örgütsel çatışmalar; çatışmaya taraf olanlar açısında çatışma türleri, ortaya çıkış şekli ile ilgili çatışma türleri, örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri, örgüt işleyişine etkisine göre çatışma türleri olarak dört başlık altında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

3.3.1. Taraflar Açısından Çatışma Türleri

Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalar, taraflar açısından içsel çatışma, bireylerarası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma olmak üzere dört başlık altında incelenebilir. Bu sınıflandırma özelden genele doğru yapılmıştır. Çatışma öncelikle herhangi bir nedenden dolayı bireyin iç çatışması olarak başlayan bir durumdur. Söz konusu iç çatışmanın dışa vurulması sonucunda ise iç çatışma bireyler arası çatışmaya dönüşmektedir. Bireyler arası çatışmada, çatışmaya taraf olanların ait olduğu gruplar var ise bireyler arasında yaşanan çatışma grup çatışmasına dönüşebilmektedir. Örgütler arasında yaşanan çatışmalar ise birbiri ile bağlantılı olan çeşitli örgütlerin ekonomik ya da sosyal sebeplerden dolayı çatışma ortamının oluşması ile başlamaktadır.

İçsel Çatışma (Kişinin İç Çatışması)

Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışma, kişinin kendisine yönelik beklentilerinden emin olmadığı veya kendisinden daha farklı şeyler beklediği veya kendisinin yapabileceklerinin üstündeki şeyleri beklediği zamanlarda oluşan ve kişiyi rahatsız ederek strese girmesine yol açan çatışmadır (Koçel, 2015, s. 761). İçsel çatışma, kişilerin olumlu ya da olumsuz karşılıklı iki durumla karşı karşıya kaldıklarında kullanmaları gereken seçeneklerin hangileri olduğunu belirleme hususunda düştükleri çatışmalar olarak ifade edilebilmektedir (İmamoğlu, 2014, s. 15).

İçsel çatışma yaşayan kişiler karar alma mekanizmasının işleyişinde, tutum ve davranışlarını belirlemede ve bir eylemi gerçekleştirmede zorluk çekebilmektedirler(Şendur, 2006, s. 20). İçsel çatışmada birey, gerçekleştireceği eylemler ve üstleneceği sorumluluklar arasında sağlıklı bir şekilde seçim yapamaz ya da yanlış bir seçim yapar. Bu çatışma türü, kişinin kendisinden ne beklediğini bilemediği veya kendisinden çelişkili davranışlar, kararlar beklediği veya kendisinden yapabileceklerinden çok daha fazlasını beklendiği durumlarda ortaya

çıkmaktadır(İlban, 2008, s. 23). İçsel çatışma yaklaşma – yaklaşma çatışması, yaklaşma- kaçınma çatışması ve kaçınma-kaçınma çatışması olmak üzere üç farklı şekilde görülebilmektedir.

Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması: Kişinin olumlu iki seçenek karşısında bir seçim yapmak zorunda kaldığında ortaya çıkmaktadır (İmamoğlu, 2014, s. 16). Bu çatışma kişinin birden fazla birbirine eş değer seçenek arasından birini seçmesinin gerekli olduğu durumlarda ortaya çıkar. İş gören, birbirine eşit olan birden fazla seçenek arasından hangisini seçeceğine karar vermekte güçlük çekmektedir (Çağlayan, 2006, s. 64).

Yaklaşma - Kaçınma Çatışması: Kişinin kararının hem olumlu hem de olumsuz tarafının olması neticesinde ortaya çıkan çatışmadır (İmamoğlu, 2014, s. 16). Bu çatışma türü hem iyi hem de kötü taraflara sahiptir. Bir diğer anlatımla, olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Çağlayan, 2006, s. 64). Kişinin bir yandan istediği bir şeye sahip olmak isterken diğer yandan sahip olduğu şeyin olumsuz etkilerinden kaçınma çabasıdır. Bu noktada kişi burada ikileme düşmektedir. Genellikle kişinin elde etmek istediği şey çok keyif verici olmasına rağmen sonucu kişi üzerinde psikolojik etkiler yaratabilmekte ve baskı doğurucu olabilmektedir (Şendur, 2006, s. 21). Örneğin, kişiye gelen bir iş teklifinin ücretinin çok yüksek olmasının yanında, iş yerinin çok kötü bir yerleşim bölgesinde olması gibi (İmamoğlu, 2014, s. 16).

Kaçınma - Kaçınma Çatışması: Kaçınma – kaçınma çatışması, kişinin eş değer iticilikte ve istemediği iki olay arasından birisini seçmek durumunda kalması olarak ifade edilmektedir(Ertürk, 2000, s. 220). Bu çatışma türü birden fazla olumsuz seçenek arasından birinin tercih edilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, uçaktan ve otobüsten korkan bir kişinin yolculuk yapmak zorunda kalması gibi (İmamoğlu, 2014, s. 16). Böyle bir durumla karşı karşıya kalan kişinin seçmek zorunda kalacağı kriter, alternatifler arasından hangisinin sonucuna daha fazla katlanabileceğidir. Alternatifler arasından hangisinin seçileceği ise kişiden kişiye göre değişmektedir. Alternatifler arasından yapılacak olan seçimin ne yönde olacağı, kişinin karakter yapısına, inanç ve değerlerine, yetiştirilme tarzına, ahlaki ilkelerine, bilgi ve tecrübelerine bağlıdır. Bu noktada seçmek zorunda kalınan her iki alternatifin sonuncunda ortaya çıkacak pek çok olumsuz etkinin bulunması kişinin karar verme aşamasındaki stresini büyük oranda arttıracaktır (Şendur, 2006, s. 22).

Bireylerarası Çatışma

İnsanlar birlikte yaşamak ve birlikte ortak sonuçlara ulaşma arzusundadırlar. Elbette ki birlikte yaşayan kişilerin, kişilik yapıları doğrultusunda eğilimleri, bilgileri, benzer olaylar karşısındaki tutumları ve değer yargıları farklılık gösterecektir. Eğer bu farklılıklar zaman içerisinde uyumsuzluklara ve zıtlıklara dönüşürse, kişiler arası çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Çağlayan, 2006, s. 64). Başka bir ifadeyle iki kişinin konular, hedefler ya da eylemlerle ilgili fikir ayrılığına düşmeleri, birleşik çıktıların önem arz ettiği durumlarda bireylerarası çatışmaların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir(Şahan, 2006, s. 20).

Johns (1988)'un ifadelerine göre bireylerarası çatışma, bir ilişki içerisinde olan bir veya iki kişinin birbiriyle yaşamakta ya da çalışmakta zorlandığı bir durumdur (Sompa, 2015, s. 12). Bireylerarası çatışma, iki ya da daha fazla kişinin bazı konularda anlaşmazlık ya da uyuşmazlık yaşamasıdır. Bireylerarası çatışma genellikle kişilerin amaçlarının, yöntemlerinin, bilgilerinin ve değer yargılarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte örgütün yapısal nitelikleri, bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri ve bireylerarası iletişimin bozuk olması bu tür çatışmaların önemli sebepleri arasında yer almaktadır(Güzel, 2010, s. 22). Kültürel farklılık, eğitim düzeyi farklılığı, duygusal farklılık, kendini gösterme duygusu ve kıskançlık gibi faktörler de kişiler arası çatışmalara neden olan faktörlerdir. Örgüt içinde bireylerarası çatışmaların artması örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütte bireylerin birbirine ters davranmaları zaman içerisinde fiziksel saldırıya ve komplolara dönüşebilmektedir. Bu durum örgütte ciddi problemlerin yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Öztaş, 2005, s. 36).

Bireylerarasında var olan altı etkileşim türüne aşağıda yer verilmiştir (İlban, 2008, s. 25):

1. Kazan - Kazan: İnsanlar arasında yaşanan bütün ilişkilerde karşılıklı yarar anlayışıdır.

2. Kazan - Kaybet: Otoriter bir yaklaşım olarak ifade edilir. Birey, kendisinin kazanmasın isterken karsısındaki bireyin de kaybetmesini istemektedir.

3. Kaybet - Kazan: Bu paradigmaya bağlı olan bireyler, başkaları tarafından kabul görmeye veya beğenilmeye çalıştıkları için, şahsi menfaatlerini göz önünde bulundurmazlar ve kaybetmeyi kabullenirler.

4. Kaybet - Kaybet: Kararlı, inatçı ve bencil olan iki kişi iletişime geçtiğinde ortaya çıkan düşünce, kişinin kaybetmesi durumunda, karsısındaki kişinin de kaybetmesini istemesidir.

5. Kazan: Bu kişiler yalnızca kendilerinin kazanmasını önemserler, karşısındaki kişinin durumuyla ilgilenmezler.

6. Kazan - Kazan ya da Pazarlık Yok: Bu yaklaşım; "İkimize de yarar sağlayacak bir çözüm üretemiyorsak, anlaşma yapmama konusunda dostça uzlaşabiliriz." demektir. Bireylerarası çatışmaları çözüme ulaştırmak için kullanılan stratejiler arasında Johari Penceresi modeli de yer almaktadır. Bu model bireylerin diğer bireylerin kendilerini tanımalarına ne derece olanak verdiklerini, başkalarını ne derece anlayabileceğini, bireyler arası stil farklılıklarını ve bireyler arasındaki farklı stillerin sebebiyet verebileceği çatışma biçimlerini izah etmeye yöneliktir (Yıldızoğlu, 2013, s. 43).

Johari Penceresi, Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen ve yazarlarının ön adlarının bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir modeldir (Kılıç & Önen, 2011, s. 4). Johari Penceresi modelinin bireyin içyapısına uyarlanmış dört boyutu kısaca şöyle ifade edilebilmektedir (Kılıç & Önen, 2011, s. 4):

1. Genel Durum (Açık): Bireyin kendisine dair bildiklerini ve başkalarının o birey hakkındaki bildiklerini kapsamaktadır. Bu alan, kolayca gözlemlenebilen ve bireyin rahatlıkla anlatabileceği bilgileri kapsamaktadır. Örnek verilecek olursa bireyin boyu, kilosu gibi fiziksel özelliklerini çevresindeki bireylerin bilmesi genel durum içerisinde yer alır.

2. Özel Durum (Gizli): Bireyin başlarına anlatmak istemediği, bilinçli bir şekilde başkalarından gizlemek istediği bilgileri içermektedir. Bu alanda endişeler, korkular ve kıskançlık duyguları hakkındaki bilgiler yer almaktadır.

3. Kuşkulu Durum (Kör nokta): Başkaları tarafından bilinen ancak bireyin farkına varamadığı bilgileri kapsamaktadır. Kimi zaman "kuşkulu" olarak

nitelendirilen bu bilgiler, bireyin bir başkasıyla ilgili edindiği izlenimler ve o bireyin davranışlarının yorumlanması ile ilgili olmaktadır.

4. Bilinmeyen Durum (Bilinmeyen): Her iki tarafında da bilgi sahibi olmadığı, ilgi çeken nitelikleri kapsamaktadır. Bu alanda bireylerin kendileri ile ilgili bildikleri ve bilmedikleri şeyler vardır. Bununla birlikte bireyler iletişim içinde oldukları diğer bireyler ile ilgili sınırlı bilgiye sahiptir. Dolayısıyla bireyler iletişim kurdukları diğer bireyleri sahip oldukları birikim ölçüsünde tanıyabilmekte ve algılayabilmektedir (Yıldızoğlu, 2013, s. 43).

Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma, örgüt bünyesinde yer alan birden fazla grup arasında birtakım örgütsel sebeplerden ötürü oluşan, uyumsuz ve zararlı rekabetten kaynaklanan çatışma türüdür. Bu tarz çatışmalar bütünleşmeyi ve koordinasyonu büyük ölçüde zayıflatmaktadır (Şendur, 2006, s. 24). Bu çatışma türü örgütlerde sıklıkla görülmekte ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini, üretkenliğini ve etkinliğini hem pozitif hem de negatif olarak etkilemektedir (İmamoğlu, 2014, s. 16). Bununla birlikte aynı yöneticiye bağlı olan grupların birbirleri ile mücadele etmeye başlamalarından da kaynaklanmaktadır(Sart, 2015, s. 45). Yöneticiler açısından gruplar arası çatışmalar büyük ölçüde zaman almaktadır. Çünkü yöneticiler, bazen çatışma içerisinde olan gruplardan birinin üyeleri arasında yer alabilmektedirler. Bu sebeple, çatışan bütün grupları tatmin edecek bir çözüm yolu üretmek oldukça güçtür (Yıldızoğlu, 2013, s. 45).

Örgütler Arası Çatışma

Örgütler arası çatışma, gruplar arası çatışma ile benzer özelliklere sahiptir. Örgütler arası çatışmaların ve gruplar arası çatışmanın temelinde aynı sebep yatmaktadır (Şendur, 2006, s. 24). Örgütler arası çatışmalar; açık sistem anlayışına dayalı ekonomik sistem içerisinde birbiriyle bağlantılı olan çeşitli örgütlerin çatışmaya girmeleri olarak ifade edilmektedir (Çağlayan, 2006, s. 67). Günümüz açık sistem ekonomik düzenine dayanan rekabet ortamı kapsamında örgütler arasında yaşanan çatışmalar olumlu ve olumsuz pek çok etkiye sebebiyet verebilmektedir (Aşçı & Koçak, 2017, s. 1548). Ekonomik rekabetle sınırlı olmak kaydıyla, örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş

düzeninde arzu edilen bir durumdur. Bu tarz çatışmaların teknolojilerin, kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte etkin kaynak kullanımına neden olacakları düşünülmektedir (Şimşek, 2002, s. 297).

3.3.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

a) Dikey ve Yatay Çatışma: Hiyerarşik bir yapıya sahip olan örgütlerde yöneticiler ile astları arasında ortaya çıkan çatışma, dikey çatışma olarak adlandırılmaktadır. Personellerin birden çok üste bağlı olması durumunda, yöneticilerin mevcut sorumluluk alanlarını genişletmek istemesi ve yasal gücün mevcut kullanım alanlarının genişletilmesi gibi durumlar dikey çatışmanın sebepleri arasında yer almaktadır. Yatay çatışma, bir örgütte aynı düzeyde bulunan kişi ya da gruplar arasında ortaya çıkan çatışma olarak ifade edilmektedir (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2014, s. 282).

b) Sosyal Çatışma: Örgütler faaliyetlerini yalnızca kendi bünyelerinde yaşanan olaylarla sınırlı kalarak sürdürememektedirler. Örgütler ayakta kalmak için çevreyle ve diğer örgütlerle etkileşim içinde olmak mecburiyetindedirler. Dolayısıyla dış etkenlerin yol açtığı bazı problemler de örgütü büyük ölçüde etkileyebilmektedir (Tokat, 1999).

c) Emir - Komuta ve Kurmay Çatışmaları: Dikey yetkileri bulunan emir - komuta çalışanı ile dikey yetkisi bulunmayan, gücünü uzmanlığından alan kurmay çalışanın aynı örgüt bünyesinde bulunması sonucunda çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu iki farklı yetkiye sahip olan çalışanlar, ortaya çıkan olaylar ve çözümler karşısında oldukça farklı bakış açıları sergileyeceklerdir.

3.3.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri

Ortaya çıkış şekline göre çatışma türleri dört başlık altında incelenmiştir.

a) Potansiyel Çatışma : Potansiyel çatışma, çatışmanın ortaya çıkabilmesi için gereken sebepleri kapsamaktadır. Bu sebepler yanlış anlama ve gürültü gibi iletişimden kaynaklanan; ödül sistemleri, bağımlılık çeşitleri, bireysel amaç farklılıkları ve liderlik tarzı gibi yapıdan kaynaklanan veya yaşayış biçimi,

benimsenen değerler, sahip olunan kültür gibi kişiden kişiye değişen durumlardan da kaynaklanabilmektedir (Tokat, 1999, s. 31).

b) Algılanan Çatışma : Çatışmanın nedenlerini içinde barındıran potansiyel çatışmanın ardından bahsi geçen nedenlerin anlaşılmasına yönelik algılanan çatışma yaşanmaktadır. Algı, kişiden kişiye farklılık gösteren bir durum olması sebebiyle ortaya çıkan problemlerin nedenlerinin de herkes tarafından farklı şekillerde yorumlanması sonucunda algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır.

c) Hissedilen Çatışma : Ortaya çıkan herhangi bir problemin nedenlerinin tespit edilip anlaşılmasından sonra bireylerde oluşan algılar ve hisler aracılığıyla bireylerin tutum ve davranışlarına yansımaya başlamaktadır. Hissedilen çatışma tarafların öfke, kızgınlık ve kırgınlık gibi duygularına bağlı olarak uzlaşma, rekabet ve kaçınma gibi davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Tokat, 1999, s. 25).

d) Açık Çatışma : Açık çatışma çatışmanın sonuçlarını yansıtmaktadır. Bu çatışma aşamasında tartışma, fiziksel şiddet ve uzlaşma gibi ortaya çıkan tutum ve davranışlara bağlı olarak grupların bir bütün olarak örgütün başarısını artırması veya azaltması gibi etkileri gözlenmektedir (Can, 2005, s. 292; Tokat, 1999, s. 25).

Açık çatışma kişilerin davranışlarına yansırken, hissedilen çatışma duyguların şekline göre ortaya çıkmaktadır (Akçakaya, 2003, s. 13).

3.3.4. Fonksiyonlarına Göre Çatışma Türleri

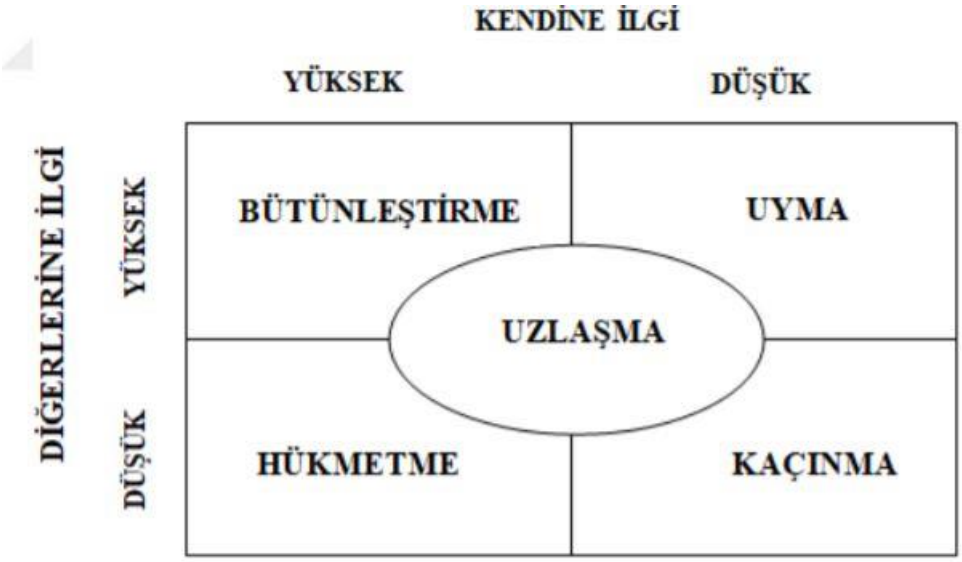
a) Fonksiyonel Çatışma : Fonksiyonel çatışma örgütlerin belirlediği amaçları gerçekleştirebilmesini sağlamakta ve bu konuda örgütlere destek olmaktadır. Bu çatışma türü, örgüt içerisinde yer alan bölümlerin yaşadığı problemlerin üst yönetim tarafından görülmesine olanak sunarak faaliyetlerin dinamik kalmasını sağlamaktadır (Mescon, Albert, & Khedouri, 1988, s. 563; Akçakaya, 2003, s. 13). Bu çatışma örgüt içindeki çalışanlara değişimi benimsetmek suretiyle örgüt açısından bir bütün olarak başarıyı yakalamayı sağlayacak yeni düşünce ve görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamakta ve örgütün ufkunu canlı tutmaktadır.

b) Fonksiyonel Olmayan Çatışma : Fonksiyonel olmayan çatışma örgütlerin işleyişine ve gelişimine engel olmaktadır. Bu çatışma örgütün hedeflerine ulaşmasını

zorlaştıran ya da engelleyen bir fonksiyona sahiptir. Genellikle çatışmaların tamamı fonksiyonel olmayan çatışma olarak görülür, ancak modern yaklaşımın savunduğu gibi yapıcı türde olan çatışmalar da bulunmaktadır.

3.4. Çatışma Yönetim Süreci ve Stilleri

1926 yılında örgütlerde bireyler arası çatışma ile başa çıkma yolları ilk kez Mary Paker Follett tarafından beş stil olarak kavramsallaştırılmıştır. Follett'in kavramsallaştırması kapsamında uzlaşma, hükmetme ve bütünleştirme olmak üzere üç temel çeşit ve kaçınma, bastırma olmak üzere de iki tane ikincil tür vardır. Bununla birlikte 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından bireyler arası çatışmalarla başa çıkma stilleri zorlama, geri çekilme, yumuşatma, taviz verme ve problem çözme olmak üzere beş türde sınıflandırılmış ve ilk kez kavramsal şema olarak sunulmuştur. Blake ve Mouton tarafından oluşturulan bu şema 1976'da Thomas tarafından yeniden yorumlamış ve grupların niyetlerinin beş tür çerçevesinde toplanması kabul edilmiştir. Rahim ve Bonoma ise bireyler arası çatışma stillerini kendine ilgi ve diğerlerine ilgi olmak üzere iki temel boyut olarak ayırmışlardır (Rahim M. A., 2002, s. 216-217). Rahim ve Bonoma'nın modelinde belirtilen iki boyutlu çatışma yönetim tarzları Şekil 1'de yer verilen şekliyle gösterilmektedir.



Şekil 3. 1. Çatışma Yönetimi Tarzları

Kaynak:(Rahim M. A., Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, 2002, s. 217)

Rahim ve Bonoma'nın modelinde yer alan kendine ilgi, taraflardan her birinin şahsi istek ve ihtiyaçlarının giderilmesine verdikleri önemin derecesini göstermektedir. Diğerlerine ilgi ise taraflardan her birinin diğer tarafların istek ve ihtiyaçlarının giderilmesine verdikleri önemin derecesini ifade etmektedir(Karip, 2010, s. 64). Thomas tarafından çatışma yönetimi tarzları işbirliği ve çıkarcılık eksenlerinde yeniden yorumlanmıştır. Thomas'ın çatışma yönetimi tarzlarına Şekil 2'de yer verilmiştir.

Şekil 3. 2. Thomas Çatışma Yönetimi Tarzları

Kaynak:(Ruble & Thomas, 1976, s. 145)

Yatay eksen iş birliğini ifade etmektedir. İş birliği, bireyin başkalarının isteklerini karşılama derecesini olarak da ifade edilmektedir. Dikey eksende yer alan çıkarcılık ise, bireyin şahsi isteklerini karşılama ya da bireysel amaçlarına ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Ruble & Thomas, 1976, s. 144). Çatışma yönetimi kapsamında kullanılan bu beş tarz temel olarak üç yaklaşım şeklinde sınıflandırılabilmektedir. Bu yaklaşımlar kazan - kazan yaklaşımı, kaybet - kazan yaklaşımı ve kaybet - kaybet yaklaşımları olarak sıralanmaktadır (Ceyhan, 2012, s. 55).

Kazan - kazan yaklaşımı, çözümlerin ya da anlaşmanın tarafların ikisi için de faydalı ve tatmin edici olmasıdır. Bu yaklaşım kapsamında yer alan bütün taraflar verilen kararlardan memnun olurlar ve verilen kararlara bağlılık duyarlar. Bu

yaklaşımın temelinde iş birliği vardır. Kaybet - kazan yaklaşımı, bir tarafın istekleri karşılanırken diğer tarafın ortaya çıkan sonuçlardan memnun olmadığı, isteklerinin karşılanmadığı yaklaşımdır. Bir tarafın başarısı diğer tarafın kaybetmesi anlamına gelir. Çıkarcılığın, rekabetin ve güvensizliğin var olduğu çatışmalarda ortaya çıkmaktadır. Kaybet - kaybet yaklaşımı, her iki tarafında isteklerinin karşılanmadığı ve ortaya çıkan sonuçlardan memnun olmadığı yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kazan - kaybet yaklaşımı düşüncesini benimseyen iki tarafın çatışma yaşaması durumunda görülmektedir (Covey, 2012, s. 236-240).

3.4.1. İşbirliği

Problem çözme olarak da anılan bütünleştirme kendinin ve çatışma içerisinde olan diğer tarafların ihtiyaçlarına önem veren bir kazan – kazan yaklaşımıdır. Odak noktasında, çatışma taraflarının menfaatlerini göz önünde bulunduran bir çözüm yolu üretilmesi vardır(Nahavandi, Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2014, s. 349). Çatışmaya taraf olanlar karşı karşıya gelerek asıl problemi, probleme yol açan nedenleri ve bu problemin çözüme kavuşturulması için yapılabilecekleri açık ve net bir şekilde tartışarak bütün farklılıkları analiz ederler. Söz konusu çatışma yönetim tarzında ana kural olarak kartların ortaya konulması gerekmektedir. Böylece çatışma tarafları, ortaya çıkan problemin çözümü için sınırlı olan bakış açılarını büyük ölçüde genişletmektedir (Karip, 2010, s. 61-62).

Yaşanan problemi ortaya çıkartmak, sebeplerini tespit etmek, çatışmada olan her iki tarafa fayda sağlayacak bir biçimde çözmek için; bütün durumların detaylı bir şekilde irdelenmesi, engellerin saptanması, bilgilerin kişiselleştirilmeden bir araya getirilmesi ve tanımlanmasını içeren uzun ve zor bir süreçtir (Çetin, 2013, s. 177). Bu noktada ortaya çıkan çatışma başarılı problem çözme için uygun olmasına rağmen, çatışmanın çok uzun bir süre önce başladığı durumlarda çatışmayı azaltma süreci uzun olabilmektedir. Dolayısıyla çatışma yönetimi tarzının, çatışma çözümü için zaman sınırı bulunmayan durumlarda kullanılması uygundur. Öte yandan çatışma tarafların sahip oldukları bütün bilgi ve becerileri ortaya koyması nedeniyle çatışmaya temel oluşturan hususların karmaşık ya da stratejik nitelikte olması halinde bu çatışma yönetiminin kullanılması çok daha doğru olacaktır(Koparal & Özalp, 2013, s. 172-173). Çatışmaya taraf olanların tamamının arzu ettiği ancak tek başlarına ulaşmaları pek mümkün olmayan en iyi hedef söz konusu olmaktadır.

Çatışma içerisinde olan iki tarafı da memnun edecek olan bu hedefe yalnızca bütün tarafların iş birliği ve kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı ile ulaşılabilmektedir (Champoux, 2011, s. 277).

3.4.2. Rekabet

Yarışmacı tarz olarak da anılan hükmetme diğer tarafları göz ardı ederek yalnızca kendi ihtiyaçlarını gidermeye önem veren bir kazan - kaybet yaklaşımıdır. Bu çatışma yönetimi tarzında tarafların kendine güvenleri yüksek olurken, iş birliği düşük olmaktadır(Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010, s. 241). Hükmetmede taraflardan güçlü olanı kendisinin tamamen haklı olduğuna ve çatışmaya kendi önerdiği biçimde çözüm üretilmesi gerektiğine inanmaktadır (Rahim M. A., 2001, s. 39).

Hükmetme ancak tarafların güç bakımından eşit olmadığı bir tarafın diğer tarafları yönlendirecek kuvvete ve gereksinim duyulan kaynaklara sahip olduğu durumlarda başarıya ulaşmaktadır (Kindler, 1997, s. 95). Bu tarz genellikle ast - üst ilişkilerinde görülür ve bireylerin mevcut statülerinden gelen güç ve otoriteyi kullanarak çatışmayı çözmeye yöneliktir. Bununla birlikte astların üstlere kıyasla daha güçsüz ve karar vermede yetersiz oldukları durumlarda kullanılması daha doğrudur (Ceyhan, 2012, s. 55). Bu yönetim tarzı zamanın sınırlı olduğu acil karar verilmesi gereken durumlarda gereklidir. Buna ek olarak uzun vadeli örgütsel süreklilik ve üretkenlik için gerek duyulan ve maliyetin azaltılması ya da yetersiz performanstan ötürü personellerin görevine son verilmesi gibi olumsuz durumlarda kullanılması uygun olmaktadır(Hellriegel & Slocum, 2010, s. 393). Söz konusu çatışma yönetimi tarzı uygulandığı zaman anlaşma gerçekleşmeyebilir ancak çatışmayı durdurucu bir etki görülebilmektedir. Ortaya çıkan çatışmalarda yöneticiler bu yönetimi sıklıkla uygulandığında, astlar negatif olarak etkilenmekte ve motivasyon büyük ölçüde düşmektedir (Genç, 2004, s. 259).

3.4.3. Kaçınma

Kaçınma kendisine ve diğer taraflara olan ilginin düşük olduğu bir çatışma yönetimi tarzı olarak ifade edilmektedir. Kişi hem şahsi hedeflerine hem de diğer tarafın hedeflerine önem vermemekte ve ortaya çıkan problemi göz ardı etmektedir.

Bu çatışma yönetimi tarzı karşı tarafın problem çözme yeteneğini engellemek ve onu güçsüzleştirmek amacıyla kullanır(Folger, Poole, & Stutman, Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations, 2013a, s. 116). Kaçınma ortaya çıkan çatışmanın aşamalarına yönelik olarak üç farklı davranış biçiminde gözlenmektedir. Bu davranışlar soyutlanma, kayıtsızlık ve çekilme olarak ifade edilmektedir (Aktaş & Kılınç, 2007, s. 81).

Kaçınma, çatışmanın doğru bir şekilde yönetilebilmesi için daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin mevcut konumunu iyileştirmek için zaman kazanmaya çalışması gibi pek çok amaçla uygulanabilir. Bu çatışma yönetimi tarzı genellikle çatışmanın devam etmesi durumunda tarafların zarara uğraması ve bir ara verilmesi gereken durumlarda kullanılabilmektedir (Karip, 2010, s. 67). Bu yöntem aynı zamanda çatışmanın zaman ve enerji harcamaya gerek duyulacak derecede önemli olmadığı, tarafların kendi aralarında kolaylıkla çözebileceği basit durumlarda da kullanılabilmektedir. Söz konusu yöntem örgüte kısa vadede yarar sağlayabilir ancak uzun vadede örgütün mevcut etkinliğini azaltabilmektedir(Koçel, 2015, s. 772).

3.4.4. Uzlaşma

Çatışmaya taraf olan bireylerin her birinin istek ve amaçlarının kendine özel olduğu, kendini açık bir şekilde anlatmaya dayanan ve temelinde karşılıklı güvenin yattığı kazan - kazan yaklaşımının benimsendiği bir çatışma yönetimi tarzı olarak ifade edilmektedir (Kindler, 1997, s. 97). Taraflar belirledikleri amaçlardan fedakarlık yaparak uzlaşma sağlamakta ve böylelikle çatışmanın kesin bir galibi ya da mağlubu bulunmamaktadır. Bu çatışma yönetimi tarzı genellikle taraflara kalıcı bir çözüm sunamamakta ve taraflar ilerleyen dönemlerde tekrar çatışma yaşayabilmektedirler (Koçel, 2015, s. 774).

Çatışma öğrenme ve büyüme için bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve böylece tarafların karşılıklı iletişimi güçlenmektedir. Çatışma taraflarının şahsi hedeflerinin yanı sıra diğer taraflarla kurdukları ilişki de önemli taşımaktadır. Çatışma, karşılıklı bir şekilde kabul edilebilir, memnun edici sonuçları olan, hedefinde yapıcı nitelikte ve sürdürülebilir ilişkiler olan bir problem çözme yöntemi olarak nitelendirilmektedir (Falconer, 2004, s. 35). Bu bağlamda uzlaşma, birbiriyle

eş değer derecede güçlü olan taraflar arasında ortaya çıkan uyuşmazlıklarda kimi zaman en iyi çatışma yönetimi metotlarından biri olarak görülmektedir. Öte yandan amaç, çatışma taraflarının çatışmayı hızlıca çözmelerine destek olmaktadır (Folger, Poole, & Stutman, Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations, 2013a, s. 120). Bahsi geçen çatışma yönetimi tarzlarından hangilerinin hangi olaylarda kullanılması gerektiğinin kesin ve net bir cevabı yoktur. Bütün olaylarda başarılı bir şekilde kullanılabilecek bir çatışma çözüm yöntemi de yoktur. Ortaya çıkan her çatışmanın çözüm aşamasında değişik yöntemlerin kullanılması ve hatta kimi zaman bu yöntemlerin birden fazlasının birlikte kullanılması doğru olabilmektedir. Tüm çatışma yönetimi tarzları, örgüt yöneticilerinin bu tarzları uygulama becerilerine, örgütün mevcut yapısına ve içinde bulunulan koşullara göre çok farklı biçimlerde kullanılabilmektedir (Akçakaya, 2003, s. 18). Bu bağlamda yaşanan olaylar ve çatışma yönetimi tarzları irdelendiğinde uzlaşma ve bütünleştirmenin genellikle stratejik problemlerin çözülmesinde kullanılmasının daha uygun olacağı sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte uyma, hükmetme ve kaçınma günlük işlemlerle ilgili ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümünde kullanılabilmektedirler(Karip, 2010, s. 66). Çatışma yönetimi tarzlarının uygulanması hususunda uygun olan ve uygun olmayan durumlar Tablo 3.2'de kısaca gösterilmiştir.

Tablo 3. 2. Çatışma Yönetimi Tarzlarının Uygun ve Uygun Olmadığı Durumlar

Çatışma Yönetimi Tarzı	**Uygun Durumlar**	**Uygun Olmayan Durumlar**
Bütünleştirme	- Konu karmaşık - Daha iyi çözümler ortaya çıkarmak için görüşlerin sentezi gerekli - Başarılı uyarlama için diğer taraflarla mutabık olunması gerekli	- Görev ya da sorun basit - Acilen karar verilmeli - Diğer taraflar sonuç hakkında ilgisiz - Diğer taraflar problem çözücü yeteneklere sahip

	- Problemin çözümü için zaman var - Problem tek taraflı çözülemiyor - Genel sorunların çözümü için farklı tarafların sahip olduğu kaynaklar gerekli	değil
Ödün Verme	- Haksız olabileceğinize inanıyorsunuz - Sorun diğer taraf için daha önemli - Gelecekte karşı taraftan elde dilecek şeyler için birşeyler vermeye (değiş tokuşa) istekli - Daha zayıf bir pozisyondasınız - İlişkinin korunması önemliyse	- Konu sizin için önemli - Haklı olduğunuza inanıyorsunuz - Diğer taraf haksız veya etik değil
Hükmetme	- Konu önemsiz - Hızlı karar gerekli - Rağbet görmeyen bir yol haritası uyarlanacak - Zorlayan astların üstesinden gelmek için gerekli - Diğer tarafın aksi/olumsuz kararlarının sizin için maliyetli olabilecekse - Konu sizin için daha önemli	- Konu karmaşık - Konu sizin için önemli değil - Tüm taraflar eşit derecede güçlü - Kararın hızlı verilmesi zorunlu değil - Astlar yüksek yetkinlik derecesinde

Kaçınma	- Konu önemsiz - Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin olan potansiyel işlevsiz etkileri çözümün faydalarından daha ağır basıyorsa - Soğuma dönemi gerekliyse	- Konu sizin için önemli - Karar vermek sizin sorumluluğunuzda - Taraflar ertelenmek istemiyor, konunun çözülmesi zorunlu - Acil ilgilenilmesi gerekiyor
Uzlaşma	- Tarafların amaçları kendilerine özel - Taraflar eşit güçte - Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız - Karmaşık sorun için geçici çözüm gerekli	- Bir taraf daha güçlüyse - Sorun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak:(Rahim M. A., Managing Conflict in Organizations, 2001, s. 82)

3.4.5. Uyum

Bireyin kendisine olan ilgisinin düşük olduğu, diğer bireylere olan ilgisinin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma yönetim tarzı, farklılıklara önem vererek ve ortak yönler üzerinde durarak diğer tarafın menfaatlerini tatmin etme çabasındadır. Birey uyma gösterdiğinde, şahsi istek ve beklentilerini göz ardı edip, diğer tarafın istek ve beklentilerini karşılama amacına sahip olmaktadır (Yürür & Soygüzel, 2010, s. 36). Bu bağlamda uyma, çatışmanın ortaya çıktığı taraflar arasında kurulan ilişkinin yaşanan çatışmadan çok daha önem taşıdığı durumlarda iyi olan ilişkinin muhafaza edilmesi ya da kötü olan ilişkinin iyileştirilmesi amacıyla kullanılabilmektedir. Bununla birlikte taraflardan birinin diğer taraflara kıyasla çok daha güçsüz olduğu durumlarda ve rekabetin kaybedilme ihtimalinin yüksek olduğu

durumlarda kullanılması gerekmektedir (Folger, Poole, & Stutman, 2013b, s. 118-119).

Kişi kendisi açısından önemsiz bir konuda fedakarlık yaptığında ve diğer tarafın istekleri karşılandığında taraflar arasında olumlu bir ilişki kurulabilmektedir. İlerleyen dönemlerde kişi bahsi geçen taraflarla kendisi için önem taşıyan bir hususta anlaşmazlık yaşadığında, kurmuş olduğu olumlu ilişkiler kişiye büyük bir avantaj sunmaktadır (Özkalp & Kırel, 2011, s. 357).

3.5. Çatışmanın Sonuçları

Bireysel ya da grup çatışmalarının temelinde örgüt bünyesinde istihdam edilen personeller arasında yaşanan uyuşmazlıklar yatmaktadır. Genellikle olumsuz durumları ifade eden çatışma yönetimi, örgütler tarafından performansı artırmak amacıyla iyi bir şekilde yapıldığında çatışmalar fırsata çevrilmektedir. Ancak çatışma yönetimini iyi yapan ve personelleri özendirmek amacıyla kullanabilen yönetici sayısı çok azdır. Yöneticiler genelde ortaya çıkan problemlerin nedeni görülen ve çalışanlar arasında anlaşmazlığa yol açtığı için çatışma yaşanmasını istemezler. Ancak örgüt organizasyonlarının dinamikliği ve faaliyetlerin sürdürülebilmesi için çatışmalar önemli bir role sahiptir (Adomi & Anie, 2006, s. 521-529). Bu çerçevede gelişmiş örgütler, çatışmaları başarılı bir şekilde kontrol etmekte ve bu çatışmalardan güç elde etmektedirler. Bu noktada gelişmiş örgütlerin amacı elde ettikleri güç ile yeniliklere uyum sağlamak, örgütü geliştirmek ve çalışanların birbirleriyle olan iletişimini en üst düzeye çıkarmaktır. Örgütte herhangi bir problem yaşanması halinde birbirinden farklı pek çok bakış açısı sunulacağı için problem kolaylıkla çözüme kavuşturulabilecektir. Dolayısıyla gelişmiş örgütlerin yöneticileri, çatışma yönetimini iyi bir şekilde yapmak mecburiyetindedirler (Chaudhry, Shami, Saif, & Ahmed, 2008, s. 345). Sonuçta, örgütlerde çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Söz konusu çatışmalar pozitif ve negatif sonuçlar doğurmaktadır. Bu noktada önemli olan bu çatışmaların nasıl yönetildiğidir (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2000, s. 225). Yöneticilerin çatışma yönetimini iyi bir şekilde yapabilmek amacıyla birtakım yanılgılara düşmemeleri büyük ölçüde önem taşımaktadır.

Tablo 3. 3. Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler

Yanılgılar	Gerçekler
Çatışmanın varlığı kötü yönetimin belirtisidir.	Yönetim çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yaptığı ile yargılanmalıdır.
Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu göstermektedir.	Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.
Öfke, kızgınlık, olumsuz ve yıkıcıdır.	Öfke ve kızgınlık, yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar.
Hiçbir şey yapmazsanız çatışma kendiliğinden çözülür.	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
Çatışma mutlaka çözülmelidir.	Acil çözüm yaklaşımı, başarı olasılığını düşürmektedir.

Kaynak:(Rahim A. , 2000, s. 5-8)

3.5.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Örgüt içinde yaşanan çatışmalar problemlerin ortaya çıkma sebeplerini, problemlerin yaşanmasına sebep olan kişileri ve bu problemlerin çözüm yollarını açığa çıkarır. Örgüt bünyesinde istihdam edilen personellerin organizasyonlarının tespit edilmesi ve planlanması için teşvik edilmesi probleme yoğunlaşmayı sağlar (Keçecioğlu, 1999, s. 64). Önemsiz bir çatışma yaşandığında, çalışanlardan bazıları bir çatışma gerginliği hissetmekte ve rekabet içinde oldukları için yaşadıkları heyecanı cazip bulabilmektedirler.

Örgüt çalışanları arasında yaşanan çatışma, çalışanlarda yeni fikirler üretme arzusu uyandırır. Bu durumun sonucunda ise ilgi ve merakları sebebiyle bireyler harekete geçerler ve kendilerini değerlendirme olanağı elde ederler (Ertekin, 1982, s. 86). Dolayısıyla çatışmalar tarafların arasındaki güven, saygı ve iletişim gibi prensiplerin dışına çıkmadığı sürece örgüt için faydalı olabilmektedir. İletişim

anlaşır, açık ve güven temeline dayanırsa, çatışmanın kaynakları ve problemin nasıl çözüleceği hususunda büyük ölçüde destek olur. Örgütte bu tarz bir iletişimin kurulması durumunda, örgüt açısından çatışmalar problem olmaktan çıkar ve örgütün gelişimi için bir araç haline gelir(Karip, 2010, s. 35-36). Çatışmaların olumlu sonuçları şöyle ifade edilmektedir (Ertekin, 1982, s. 87):

- Çatışmalar, karar verme evresinde yeni fikirlerin ortaya atılmasına olanak sağlar.

- Çatışmaya taraf olanlar arasında yaşanan problemin tespit edilmesini ve tartışılmasını sağlar.

- Problemin belirlenmesiyle birlikte ortaya çıkarılan farklı bakış açılarıyla türlü çözüm önerilerinin sunulmasına yardımcı olur.

- Örgütün üretkenliğinin düşüş göstermesine yol açan problemlerin tespit edilmesiyle çözüm üretmek için personellerin çok daha fazla çaba harcamalarını sağlar.

- Çalışanların birbiriyle olan iletişiminin gelişmesine katkı sunarak bilgi akışının hız kazanmasına ve çalışanların sınırlı olan bakış açılarını genişletmelerine destek olur.

3.5.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

İlerleyen dönemlerde çatışmalar, çatışmaya sebebiyet veren bireylerin ya da grupların şahsi amaçlarını örgüt amaçlarından üstün tutmalarına ve birbirlerine karşı hareket etmelerine yol açar. Çatışma birey ya da gruplar arasındaki güvensizlik düzeyini artırır, takım çalışmasını engeller ve örgüt verimliliğinin düşmesine neden olur (Korkmaz, 1994, s. 17-18). Örgütlerde yaşanan çatışmalar, iyi bir şekilde kontrol edilmediğinde ve uzun süre devam ettiğinde, bireyler ya da gruplar arasında var olan iletişimin bozulmasına ve örgüt içinde bilgi akışının sağlanamamasına yol açar. Söz konusu durum takım çalışmasının gerekli olduğu durumlarda bireylerin ya da birimin verimlilik düzeyinin düşmesine sebep olabilir. Bununla birlikte uzun süre yaşanan çatışmalar örgüt ortamının sürekli olarak gerilim içinde olmasına yol açar. Bu durum da çalışanlar üzerinde stres yaratarak, onların fiziksel ve ruhsal

bozukluklar yaşamalarına sebebiyet verebilmektedir (Şendur, 2006, s. 36; Güzel, 2010, s. 28).

Çatışmaların baskıyla veya sadece birey ya da gruplardan birinin ilgi ve tercihleri göz önüne alınarak çözülmeye çalışılması, kötü sonuçların doğmasına ve örgüt tarafından yürütülen faaliyetlerin zarara uğramasına yol açabilmektedir (Taylor, 1999, s. 3). Çatışmalar örgüt verimliliğinin düşüş göstermesine, kaynakların gereksiz kullanımına, iş kaybına, kalitenin düşmesine ve örgütlerin varlıklarını sürdürememelerine sebep olmaktadır(Karip, 2010, s. 38-39).

4. KİŞİLİK TİPLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE ETKİSİ

Araştırmacılar, kişilik ile çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkinin niteliğini ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmaların bulguları birbiri ile tutarsızdır. Bazılarında kişilik ile çatışma yönetimi tarzı arasında zayıf bir ilişki bulunurken, diğer çalışmalarda güçlü bir ilişki bulunmuştur. Rahim (2001) gibi bazı araştırmacılar, belirli bir çatışma yönetiminin uygunluğunun çatışma durumuna bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte, bireyler belirli bir duruma göre kullanacakları çatışma yönetim stilini kendilerine uyarlayacak kadar esnek değillerdir. Yaklaşık 500 öğrenci ve yönetici örnekleminde Beş Büyük Kişilik Faktörü ile Çatışma Yönetimi Stilleri arasındaki ilişki üzerine yapılan daha önceki bir çalışma, dışa açıklık, vicdan, açıklık ve anlaşılabilirliğin bütünleşme yönetim stiliyle pozitif bir ilişki içinde ve dışa açıklığın hükmetme yönetim stiliyle pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Antonioni, 1998, s. 339). Bir başka çalışma ise beş kişilik boyutunun hepsinin kişilerarası çatışmayla ilgili olduğunu ve vicdanlılık ve nevrotiklik için kişiliğin ılımlı bir rolü olduğunu, ancak dışa açıklık için önemsiz olduğunu öne sürmektedir (Anwar, Shahzad, & Ijaz-ul-Rehman, 2012, s. 3727).

Wang (2010), beş faktörlü model ile çatışma yönetimi tarzları arasında bir ilişki bulmuştur. Çalışması çatışma yönetim stillerinden bütünleşme ile deneyime açıklık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, ama bütünleşme ile nevrotik kişilik arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ejaz, Iqbal ve Ara (2012), farklı çatışma yönetimi stilleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için bir çalışma yürütmüştür. Çalışmaya katılanlar Pakistan'daki çağrı merkezi temsilcilerinden oluşmuştur ve bu çalışma farklı çatışma yönetimi stilleri ile Büyük Beş'in özellikleri arasında önemli çağrışımlar ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlara göre hem bütünleşme hem de hükmetme çatışma stilleri açıklık, anlaşılabilirlik ve vicdanlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan uzlaşma ve hükmetme çatışma yönetim stilleri, açıklık ve dışa açıklık ile pozitif olarak bağlantılı olarak gözlemlenmiştir (Ceylan, Ergün, & Alpkan, 2000, s. 49).

Çatışma yönetiminde tanımlanmış bazı yönetim tipleri vardır. Hangi çatışma yönetimi tipinin seçileceği kişinin karakterine, konuya atfettiği öneme ve diğer birçok değişkene göre değişebilmektedir. Rahaman vd. (2010), kişinin kendine verdiği önem ve diğerlerine verdiği öneme göre beş çatışma yönetiminin hangisine başvurmasının daha olası olduğu konusunda Rahim modelini kullanmışlardır. Buna göre kendine az çevresine az önem veren bireyler kaçınmaya, kendine az karşı tarafa fazla önem veren bireyler uyum sağlamaya, kendine fazla çevresine fazla önem veren bireyler iş birliğine, kendine çok karşı tarafa az önem veren bireyler rekabete, iki eksende de ortalama seviyede olan bireyler ise uzlaşmaya eğilimlidir. Burada sözü edilen beş çatışma yönetimi stratejisi genel kabul görmüş stratejilerdir. Büyük 5 karakter özelliğinin bu yöntem ve tutumlara büyük etkisi bulunmaktadır (Akova & Akın, 2015, s. 519). Büyük 5'in içerisindeki her karakter özelliğinin nasıl bir çatışma yönetimi stratejisiyle bağlantılı olabileceği aşağıda incelenmiştir.

4.1. Dışa Açık Kişilik ve Çatışma Yönetimi

Dışa açık kişilik bireyin girişkenliği, kendine güveni ve girginliğini ifade eden bir karakter özelliğidir. Tersi olan içedönüklük ise çekingen, sessiz ve içe kapanık bir karakteri gösterir. Dışa açıklık bireyin grup içi etkileşimlerdeki etki düzeyini belirler. Dışa açıklığı yüksek bireyler doğal özellikleri açısından girişken olmaktadır (Üngüren, 2008, s. 882). Dışa açıklık, sıcaklık, sokulganlık, iddialılık, etkinlik, heyecan arayan ve olumlu duygu gibi yönleri kapsayan sosyal aktiviteye ve kişilerarası ilişkilere katılma arzusunu ifade eder. Bu da çatışma yönetiminde diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemeden kendi ihtiyaçları için harekete geçeceklerini düşündürmektedir (Tuna & Türkmen, 2015, s. 49). Diğer insanları çatışmayı kendi lehine sonuçlandırmak için ikna etmek, lafını esirgemeyen ve otoriter bir kişilik gerektirir. Dolayısıyla dışa açık karakter özelliğine sahip bireylerin rekabetçi çatışma yönetimine daha yatkın olmaları, kaçınma veya uyuma ise yatkın olmamaları beklenir. Dışa açıklığı yüksek olan bireyler diğer insanlarla kuvvetli ilişkiler kurmaya yatkındırlar. Bu insanlar aynı zamanda başkalarıyla çalışmak isterler. Dolayısıyla çatışmalar meydana geldiğinde bunları çözebilmeleri çok önemlidir. Dışa açıklığın iş birliği stratejisinin kullanılabilmesi için çok önemli olduğu söylenebilir. İş birliği stilinin uygulanması için kişinin gereken sosyal becerilere sahip olması

gerekmektedir. Sosyal becerilere sahip olan insanlar ise genellikle dışa açık kişilik özelliği sergilerler (Wood & Bell, 2008, s. 126-127).

Dışa açıklık kişinin girişkenliğini ve özgüvenini gösteren bir ölçüttür (Wall, 1998, s. 129). Girişkenlik iş birliği stili için olmazsa olmazdır; zira bu stilin uygulanması için bireyin kendi çıkarları için eyleme geçebilmesi gerekir. Bu bağlamda söylenebilir ki, Rahim'in modeli de göz önünde bulundurularak, dışa açık insanlar eğer karşısındakinin çıkarlarını da önemsiyorlarsa iş birliğine, eğer karşısındakilerin çıkarlarını önemsemiyorlarsa rekabetçiliğe yatkın olacaklardır (Antonioni, 1998, s. 340).

Farklı kişilikler insanların yaşamı nasıl algıladıklarını ve buna nasıl tepki verdiklerini etkiler. Salimi, Karaminia ve Esmaeili (2011), yöneticilerin kişiliğini ve bunların yönetim tarzını ve çatışma yönetimi stilini nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırmada iki yüz askeri birlik üst düzey yöneticisi değerlendirmeye alınmıştır. Sonuç olarak dışa açık kişilik ile katılımcı çatışmayı yönetme stili arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. MBTI ölçüm metotlarını kullanan bir çalışma, dışa açıkların iş birliği stratejisini tercih ettiklerini belirlemiştir (Mills, Robey, & Smith, 1985, s. 1137). Rahaman v.d. (2010)'nin yaptığı çalışmada test edilen hipotez, ölçülen dışa açıklığın hükmedici ve işbirliği çatışma yönetimi stratejileriyle doğru orantılı, kaçınma, uzlaşma ve yumuşatma stratejileriyle ise ters orantılı olacağıdır. Çalışmanın sonucunda dışa açıklık ile işbirliği çatışma yönetimi stili arasında pozitif korelasyon bulunarak hipotez desteklenmiştir. Aynı zamanda dışa açıklık ile kaçınma stili arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Dolayısıyla beklendiği üzere dışa açık insanlar çatışmaya her zaman için müdahale etmeyi tercih etmektedirler. Aynı zamanda dışa açıklıkla uzlaşma stratejisi arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

4.2. Nevrotik Kişilik ve Çatışma Yönetimi

Nevrotiklik duygusal olarak stabil olmama ve uyum sağlama zorluğu olarak ifade edilmektedir. Nevrotiklik, altı alt ölçekten oluşan olumsuz duyguları deneyimleme eğilimini ifade eder. Bunlar; kaygı, düşmanlık, depresyon, öz-bilinçlilik, dürtüsellik ve kırılganlıktır. Nevrotikliğin karakteristik özellikleri korku, öfke, üzüntü, olumsuz benlik kavramı ve düşük özsaygı olarak sayılabilir. Yüksek nevrotizme sahip kişiler dürtülerini kontrol etmeye ve stres altında sakin kalmaya

yatkın değillerdir. Yüksek düzeyde nevrotik olan insanlar duygusal açıdan dengesizdirler ve endişeye açıktırlar (Dierendonck, 2005, s. 630). Dolayısıyla, iyi bir yöneticinin sahip olmaması gereken nevrotizm özelliği, çatışma yönetimi stillerine de kaçınılmaz olarak yansımaktadır. Çatışma meydana geldiğinde bilişsel olarak yorucu olmaktadır ve etkilenen taraflar nezdinde olumsuz duygular oluşturmaktadır. Dolayısıyla halihazırda depresyon ve anksiyete belirtileri gösteren bireylerin çatışmaya kaçınmacı tutum takınmaları veya kendi çıkarlarını korumak için çok agresif bir tutum takınmaları beklenebilir. Nevrotik eğilim gösteren bireylerin, çatışmayla karşılaştıklarında iş birliği, uyum veya uzlaşmaya yanaşmaları beklenmemektedir (Sternberg & Soriano, 1984, s. 119). Aynı zamanda bu bireyler duygularını kontrol etmeyi başarmadıkları için çatışma yönetiminde sakin kalamazlar; bu yüzden de rekabetçi çatışma yönetimi stratejilerine yatkın olmaları beklenmektedir. Rahaman v.d. (2010), nevrotiklik puanı ile rekabetçi ve kaçınmacı çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif korelasyon olduğu, bunun yanında, iş birliği, uzlaşma ve uyum ile nevrotikliğin ters yönde korelasyon göstermesi gerektiğini düşünmüşlerdir. Ancak çalışmanın sonucu bunu tam olarak desteklememektedir. Yapılan çalışma sonucuna göre nevrotizm yalnızca kaçınmacı çatışma yönetimi stili ile pozitif korelasyon göstermiştir. Nevrotizmin negatif korelasyon gösterdiği çatışma yönetimi stilleri ise uzlaşma ve iş birliğidir. Ejaz, Iqbal ve Ara (2012)'nın bulguları da benzer şekildedir ve nevrotik kişilik ile kaçınma stili arasında pozitif bir ilişkiyi ifade etmektedirler.

Antonioni(1998)'nin nevrotizmin rekabetçi stil ile ilişkisi konusunda öne sürdüğü argüman Rahaman'la çelişmektedir. Antonioni'ye göre nevrotizmi yüksek olan bireyler gergin, ürkek ve anksiyete sahibi olmaktadırlar. Bir çatışma ile karşılaştıklarında ise bu duyguların şiddeti artar. Dolayısıyla bu bireylerin kendi çıkarlarını korumak yerine bu duygulardan bir an önce kurtulmak isteyecekleri, dolayısıyla da taviz vererek uyum sağlama yoluna gidecekleri tahmin edilmiştir. Düşük nevrotizm ise duygusal stabillik durumuna denk geleceği için bunun çatışma yönetiminde rekabetçi stil ile pozitif korelasyon göstermesi gerektiği düşünülmüştür. Çalışma sonucunda bu yaklaşım desteklenmiştir; zira uyum sağlama stili ile nevrotizm arasında güçlü bir pozitif korelasyon görülmektedir. Rekabetçi yaklaşım ise nevrotizm ile negatif korelasyon durumundadır. Ancak çalışmada öğrenciler ve yöneticiler açısından olmak üzere iki ayrı analiz yapılmıştır. Öğrenciler için

nevrotizm ile uyum sağlama arasında güçlü pozitif korelasyon mevcut olduğu halde aynı duruma yöneticilerde rastlanmamıştır. Rekabetçilik konusunda ise öğrenciler ile yöneticiler arasında fark yoktur.

4.3. Uyumlu / Geçimli Kişilik ve Çatışma Yönetimi

Geçimlilik puanı yüksek olan bireyler anlayışlı, yardımsever, iş birliğine yatkın olarak karakterize edilmektedir. Geçimli olmayan bireyler ise zıtlaşmaya yatkın, şüpheci ve rekabetçi olmaktadır. Geçimlilik kişiler arası ilişkileri etkileyen bir faktördür. Anlayış gösterme ve empatinin önemli olduğu alanlarda ortaya çıkar. Geçimlilik puanı düşük olan kişiler, diğer insanların ne düşündüğünü ve olayların diğerleri açısından ne gibi sonuçlar doğuracağını önemsemezler (Sportsman & Hamilton, 2007, s. 161). Dolayısıyla, düşük geçimliliğin rekabetçi çatışma yönetim stilini doğurması beklenebilir. Bu karakteristiği gösteren bireyler yalnızca kendi çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket ederler. Başka birinin zarar görebileceği bir çözüm için çalışmaktan çekinmezler. Yüksek geçimliliğe sahip olan bireyler ise diğer insanların ne düşündüklerini ve olayların onlar açısından nasıl sonuçlanacağını önemsemektedirler. Dolayısıyla bunların ödün vermeye hazır oldukları ve uzlaşma stilini tercih ettikleri gözlemlenmiştir (Moberg, 2001, s. 51). Düşük geçimlilik puanının ise hükmedici/rekabetçi çatışma yönetim stiline sebebiyet vereceği açıktır. Rahaman v.d. (2010), geçimlilik ile iki çatışma yönetimi stili arasında korelasyon bulmuştur. Bunların birincisi uzlaşma ile geçimlilik arasındaki pozitif korelasyon, ikincisi ise geçimlilik ile rekabetçilik arasındaki negatif korelasyondur. Bazı diğer çalışmalarda (Jensen-Campbell & Graziano, 2001, s. 329; Graziano & Tobin, 2002, s. 700; Larsen & Buss, 2010, s. 132) dışa açık insanların çatışmaları ele almak için kaçınma ve taviz verme tarzını tercih ettiği, oysa geçimlilik konusunda yüksek puan alan bireylerin uzlaşma ve işbirliği ile çatışmaları çözme güçlerini ortaya koymaya çalıştıkları ifade edilmiştir.

Geçimlilik kişilik özelliğinin iş birliği için gerekli bir kriter olduğu söylenebilir. Geçimliliği düşük kişiler iş birliği yerine genel olarak rekabetçiliği seçerler. Yüksek geçimliliğe sahip kişiler ise güçlerini başkaları üzerinde kullanmaya yanaşmazlar. Dolayısıyla bu bireylerin kendi çıkarları için harekete geçmeleri daha zordur. Bu bireyler tolerans sahibi, güvenen, kabul edici ve duygusaldır. Çatışmayla karşılaştıklarında öteleme eğilimleri vardır. Bu sebeplerden dolayı iş birliğine

eğilimleri bulunmamaktadır; bunun yerine kaçınmayı tercih ederler (Antonioni, 1998, s. 341).

4.4. Sorumlu Kişilik ve Çatışma Yönetimi

Sorumlu kişilik sahibi bireyler sorumluluklarının farkında olan, üzerlerine aldıkları görevleri yerine getirmeye çalışan, öz disiplinleri yüksek bireylerdir. Sorumlu kişilik, başarı ve öz disipline karşı görev duygusu ile örgütlenme ve planlama kabiliyetini ifade eder. Öne çıkan özellikleri arasında yetkinlik, düzen, dürüstlük, başarı çabası, öz disiplin ve müzakere sayılabilir. Bu kişilik özelliği çatışma yönetimi açısından incelendiğinde, sorumlu kişiliğin çatışma ihtimaline hazırlanma ve bunun için plan yapmaya yatkın olacağı tahmin edilebilir. Sözü edilen bu yaklaşım, incelenen çatışma yönetimi stilleri içerisinde yansıtılmamaktadır. İş dünyasındaki pazarlıklar konusunda yapılan ampirik araştırmalar, sorumlu kişilik özelliğinin herhangi bir pazarlık stili ile bağlantılı olmadığını göstermektedir (Barry & Friedman, 1998, s. 351). Bütün bunlardan hareketle sorumlu kişilik özelliğinin çatışma yönetiminde iş birliği, rekabet, kaçınma, uzlaşma ve uyum stillerinin hiçbiri ile bağlantılı olmaması beklenmelidir. Rahaman vd. (2010) çalışmasında sorumlu kişilik özelliğinin bütün çatışma yönetimi türleriyle pozitif korelasyon gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla sorumlu kişilik özelliği herhangi bir çatışma yönetimi stiliyle bağdaştırılamamaktadır.

Antonioni(1998) ise sorumlu kişilik özelliğinin iş birliği stiliyle bağdaştırılabilmesi gerektiğini savunmuştur. Zira sorumluluk bilinci sahibi bireyler çatışmayla karşılaştığında en iyi çözüme ulaşmaya çalışır; bu da iş birliği çözümüdür. Bunun yanı sıra, sorumlu kişiliğe sahip bireyler çatışma meydana geldiğinde buna önceden hazırlıklı olacaklardır; zira bunlar planlı, düzenli ve hedef odaklıdır. Bu da çatışmaları çözmekte başarıya ulaşmalarını kolaylaştırır. Antonioni yüksek sorumluluk bilincine sahip bireylerin rekabetçi stile de eğilimleri olması gerektiğini belirtmiştir. Hem bu bireyler düzenli, disiplinli ve önceden hazır durumda olduklarından rekabeti kazanmaları daha kolaydır, hem de hedef odaklı oldukları için diğerlerini karşılarına almaktan korkmazlar. Sorumluluk puanları düşük olan bireyler ise çatışma meydana geldiğinde bunu umursamayacak ve çözmeye uğraşmayacaktır. Dolayısıyla kaçınmacı stili benimsemeleri beklenmiştir. Ayrıca kazan-kazan durumlarını dizayn etmek için gereken disipline ve motivasyona sahip olmadıkları

için, kaçınma ile çözemeyecekleri çatışmalarda uzlaşmayı tercih etmeleri beklenir. Çalışma sonuçları bu argümanlardan yalnızca sorumluluk-iş birliği kısmını desteklemiştir. Sorumluluk puanları yüksek olan bireyler iş birliği stilini benimsemektedirler. Kaçınma konusunda ise öğrencilerde herhangi bir korelasyon gözlemlenmezken, sorumluluk bilinci düşük olan yöneticilerin kaçınma stiline daha yatkın oldukları belirlenmiştir. Rekabet konusunda ise Antonioni'nin beklediği gibi sonuç alınmamıştır ve anlamlı olarak belirtilmemişse de sorumlu kişilik özelliği ile rekabetçi çatışma yönetim stili arasında negatif korelasyon görülmektedir (Antonioni, 1998, s. 343).

4.5. Gelişime / Yeni Deneyimlere Açık Kişilik ve Çatışma Yönetimi

Gelişime açık kişilik özelliği gösteren bireyler hayal güçleri aktif olan, entelektüel olarak meraklı, çeşitliliğe önem veren ve yeni fikirlere açık bireylerdir. Gelişime açıklık insanların fikirlerini ve eylemlerini yeni fikir ve durumlara uymak üzere değiştirmeye ne kadar yanaştıklarını sembolize eder. Gelişime açık kişilik; fanteziye açıklık, estetik, duygular, eylemler, fikirler ve değerler gibi alt ölçeklerle fikirlerin ve deneyimlerin kabulü anlamına gelir. Gelişime kapalı bireyler daha az esnek olmakta ve diğer insanların fikirlerini anlamaya direnmektedirler. Gelişime açık olan insanlar aktif hayal gücüne sahiptirler, iç ve dış dünyaya karşı duygularına özen gösterirler, entelektüel açıdan meraklıdırlar, yeni fikirleri olumlu karşılarlar ve sıra dışı davranışlarda bulunmaktan hoşlanırlar (Costa & McCrae, 1992, s. 657). Dolayısıyla gelişime kapalı bireylerin rekabetçi veya kaçınmacı çatışma yönetim stillerine eğilimli olmaları beklenmektedir. Gelişime açık bireyler ise çatışmayı olumsuz bir durum olarak görmelerine rağmen çatışma çözümü için daha uyumlu ve esnek yollar aramaları beklenir. Dolayısıyla bu bireyler uzlaşma ve iş birliğine eğilimli olacaklardır. Rahaman vd. (2010), gelişime açıklığın iş birliği ve uzlaşma stillerine yakın olacağı, hükmetme/rekabet uyum ve kaçınma stillerine ise uzak olacağını öngörmüştür. Yapılan araştırmada yeniliğe açıklık ile iş birliği stili arasında pozitif korelasyon bulunurken, yeniliğe açıklık ile kaçınma stili arasında ise negatif korelasyon gözlenmiştir. Buradan hareketle, yeniliğe açık bireylerin çatışmayı bir fırsat olarak görüp her zaman çözümün içinde var olmayı seçtikleri ve iş birliği ile karşılıklı faydaya dayalı bir çözüme ulaşmaya çalıştıkları görülmektedir.

Yeniliğe açıklık iş birliği çözümünün bir ön şartı olarak görülmektedir. Yeniliğe açık bireyler aynı zamanda hedeflerini ve bakış açılarını değiştirebilecekleri için uzlaşma stiline de yatkınlardır. Yeniliğe kapalılığın ise kaçınmacı çatışma yönetimine yol açacağı tahmin edilebilir. Yeniliğe kapalı bireyler çatışma ile ortaya çıkan yeni fikirlere ve durumlara kapalı olacakları için bu olayın dışında kalmayı tercih edeceklerdir. Yeniliğe kapalı kişilik özelliğine sahip bireyler fazla düşünmeyi sevmez ve gelişmeleri algılamak için çaba sarf etmezler (Wall, 1998, s. 132). Dolayısıyla introspektif analize katılarak çatışma yönetimi ile problem çözmeye yanaşmaları beklenmez. Bunların ya kaçınmacı ya rekabetçi stili kullanmaları ve daha derin analizlerle ilgilenmemeleri beklenir. Gelişime açıklık belirsizlik toleransı ile ilişkilidir. Bir insanın geniş bir ilgi alanına sahip olma derecesini ve yaratıcı ve yeni fikirler düşünmeye istekli olduğunu gösterir. Muhtemelen gelişime daha açık olan bireylerin bir çatışma ile karşı karşıya kaldıklarında bütünleşme stilini seçmesinin nedeni de budur (Hogan, Johnson, & Briggs, 1997, s. 93).

Antonioni (1998), yeniliğe açıklık ile iş birliği arasında güçlü bir korelasyon olduğunu gözlemlemiştir. Yeniliğe açıklığın kaçınmacı davranışla güçlü bir negatif korelasyon gösterdiği, tıpkı Rahaman vd.'nin çalışmasındaki gibi, burada da gözlemlenmiştir. Yeniliğe açık bireyler çatışmaların dışında kalmak istemezler. Ancak yöneticiler incelendiğinde aynı bağlamda sonuçlar alınmadığı görülmektedir.

4.6. Çatışma Yönetimi Stillerinin Kişilik Özelliklerinden Yola Çıkılarak Tahmini

Bu incelemeler ışığında, bir bireyin çatışma karşısında nasıl bir tavır takınacağı, kişilik özelliklerine bakılarak basit düzeyde tahmin edilebilir. Örneğin iş birliği stili için olmazsa olmaz bir faktör dışa açıklıktır. Dışa açık bireyler her zaman çıkarlarını korumak için harekete geçme isteğine ve yeteneğine sahiptir. Ancak iş birliğinin yanı sıra dışa açık bireylerin rekabetçi çözüm yoluna başvurmaları da olasıdır. Bu bağlamda iş birliği stilinin kullanılması için diğer kişilik özelliklerinin de uygun olması gerekir. Geçimlilik, yeniliğe açıklık ve sorumluluğun yüksek olması iş birliği stilinin kullanılma ihtimalini arttıran faktörlerdir (Antonioni, 1998, s. 342).

Uyum yolunun seçilmesi için ise kişinin taviz vermesi gerekmektedir. Kişinin bu yola başvurması için olmazsa olmaz özellik geçimliliktir. Bunu destekleyici faktör

olarak yüksek nevrotizm görülmektedir, zira nevrotik bireyler çatışmaya katlanamazlar ve bir an önce sonuçlanması için her şeyi yapabilirler. Rekabetçi stilin uygulanması için ise olmazsa olmaz özellik geçimliliğin düşük olmasıdır. Bunun yanında yüksek dışa açıklığa sahip olan bireyler de rekabetçi stili tercih etmektedirler (Sternberg & Soriano, 1984, s. 120).

Kaçınmacı stil için ise öncelikle dışa açıklığın düşük olması gerekir. Bunun yanında ayrıca yeniliğe açıklığın düşük olması beklenir. Bu iki özelliğe sahip olmayan bireylerin çatışmalara müdahil olmaları zordur ve karakter açısından bunu tercih etmezler. Son olarak, uzlaşma stili için en önemli kişilik özelliği geçimliliktir. Uzlaşma stiline bunun dışında büyük bir etki yapan kişilik özelliği bulunmamaktadır (Dierendonck, 2005, s. 634).

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada üretim işletmelerinde hizmet veren çalışanların, kişilik tiplerinin çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Çalışanların kişilik tipleri farklılaştıkça, çatışma çözüm ya da yönetim şekilleri arasından seçimlerindeki değişimler tespit edilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışmada; İstanbul İli genelinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerindeki (mavi ve beyaz yakalı) çalışanların kişilik tipleri (dışa açıklık, yeni deneyimlere açıklık, sorumluluk bilinci, geçimlilik / uyumluluk, nevrotizm / duygusal dengesizlik) boyutları ile çatışma yönetim yaklaşımları (uyum, uzlaşma, güç kullanma/rekabet, işbirliği, kaçınma) arasındaki ilişkisel bağı tespit etmek amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, İstanbul'da bulunan belli sayıda sanayi kuruluşu ile sınırlıdır.

- Araştırma verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracına, sanayi çalışanlarının verdikleri yanıtlardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

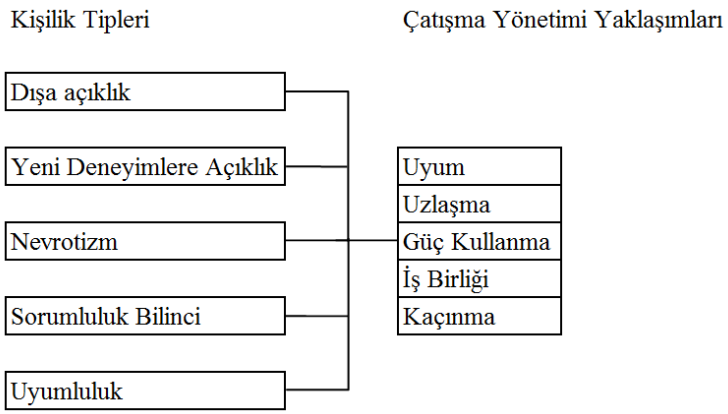
Bu araştırmada, birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmaya konu olan problemi çözmek ya da tespit etmek için kullanılan bu yöntemin amacı da; ele alınan hipotezlerin test edilmesi sonucunda ortaya çıkan bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu, 2003, s. 107).

Bu bölümde, araştırma modeli, veri toplama aracı, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler ve araştırma hipotezlerine değinilecektir.

5.3.1. Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Araştırmada, 2 kısımdan ve toplam 61 sorudan oluşan bir anketten faydalanılmıştır. Anket formunun üst kısmında, yapılan çalışmanın kapsamı, anket uygulamasının nasıl olacağı ve doldurulurken dikkat edilmesi gerekenlere ilişkin kısa bir açıklama vardır. Buna göre anketin 1. kısmında çalışanların ve yöneticilerinin kişilik özellikleri boyutları ile ilgili 41 kapalı uçlu soru Benet-Martinez ve John (1998); 2. kısmında çalışanların ve yöneticilerinin çatışma çözüm tarzları ile ilgili 20 kapalı uçlu soru bulunmaktadır (De-Dereu vd., 2001).

Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma sanayi çalışanlarında; hem kendileri hem de yöneticileri açısından kişilik özellikleri ile çatışma çözüm tarzları arasındaki ilişkileri bakımından ele alınmıştır. Araştırma için, iki değişkenlik açısından incelenecek bir araştırma modeli oluşturulmuştur. (Şekil 5. 1). Modelde; sanayi çalışanlarının hem kendileri hem de yöneticilerinin kişilik özellikleri (Dışa açıklık, Yeni deneyimlere açıklık, Sorumluluk bilinci, Geçimlilik / Uyumluluk, Nevrotizm / Duygusal Dengesizlik) bağımsız değişkenler olarak, çalışanların hem kendileri hem de yöneticilerinin çatışma çözüm tarzları (Uzlaşma, Uyma, Güç Kullanma-rekabet, işbirliği, kaçınma) da bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.



Şekil 5. 1. Araştırma Modeli

5.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmada, birincil veri toplama yöntemlerinden olan anketten yararlanılmıştır. Anketin amacı; araştırmanın problemini çözecek ve alınan

hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu, 2003, s. 107). Anketteki sorular yüz yüze görüşme yöntemiyle cevaplandırılmıştır. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

Anket formundaki değişkenler; gruplar halinde sorulmuş, değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir. Anket, nasıl doldurulacağına ilişkin bir örnek ile de örneklendirilmiştir.

5.3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren sanayi kuruluşları oluşturmaktadır. Bu evren içinden seçilen toplam 21 sanayi kuruluşu ise; araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi olan 21 sanayi kuruluşu çalışanlarına anket uygulanmış ve bu ankete 185 çalışan katılmış ancak 182 anket kabul görmüştür.

5.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgilerin analizinde, SPSS programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan analizler; anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Araştırmadaki bulgular $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır. Araştırmada kullanılan güvenirlik analizi, anketin güvenilir olması demektir. Yani, ankette yer alan soruların gerekli bilgiyi elde etmeye elverişli olmasıdır. Faktör analizi, çok sayıdaki değişkenler arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasına hizmet eden çok değişkenli analiz tekniğidir.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır. Regresyon analizi ise; bağımsız değişkenle bağımlı

değişken arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü belirleyen bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2003).

5.3.5. Araştırma Hipotezleri

Araştırma modeline göre, çatışma yönetimi yaklaşımlarının tercih edilmesinin, kişilik tipleri boyutlarına bağlı olarak değiştiği düşünülmektedir. Buna göre kişilik tipleri ile çatışma yönetimi yaklaşımları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır.

H_{1a} ve H_{1b}: Kişilik tipleri boyutlarından dışa açıklık, çatışma yönetim yaklaşımları olan işbirliği ve rekabet ile ilişkilidir.

H_{1c}, H_{1d} veH_{1e}: Kişilik tipleri boyutlarından dışa açıklık, çatışma yönetim yaklaşımları olan uyum, uzlaşma ve kaçınma ile ilişkili değildir.

H_{2a} ve H_{2d}: Kişilik tipleri boyutlarından gelişime açıklık, çatışma yönetim yaklaşımları olan uzlaşma ve işbirliği ile ilişkilidir.

H_{2b}, H_{2c} veH_{2e}: Kişilik tipleri boyutlarından gelişime açıklık, çatışma yönetim yaklaşımları olan rekabet, uyum ve kaçınma ile ilişkili değildir.

H_{3a}, H_{3c} ve H_{3d}: Kişilik tipleri boyutlarından uyumluluk, çatışma yönetim yaklaşımları olan işbirliği, uyum ve uzlaşma ile ilişkilidir.

H_{3b}, ve H_{3e}: Kişilik tipleri boyutlarından uyumluluk, çatışma yönetim yaklaşımları olan rekabet ve kaçınma ile ilişkili değildir.

H_{4a}: Kişilik tipleri boyutlarından sorumluluk bilinci, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan işbirliği ile ilişkilidir.

H_{4b}, H_{4c}, H_{4d} ve H_{4e}: Kişilik tipleri boyutlarından sorumluluk bilinci, çatışma yönetim yaklaşımları olan rekabet, uyum, uzlaşma ve kaçınma ile ilişkili değildir.

H_{5b} ve H_{5e}: Kişilik tipleri boyutlarından duygusal dengesizlik, çatışma yönetim yaklaşımlarından rekabet ve kaçınma ile ilişkilidir.

H_{5a},H_{5c}, ve H_{5d}: Kişilik tipleri boyutlarından duygusal dengesizlik, çatışma yönetim yaklaşımları olan işbirliği, uyum ve uzlaşma ile ilişkili değildir.

5.4. Araştırma Verilerinden Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın örneklemini oluşturan 185 kişiye dağıtılan anketlerden 182'sinin değerlendirmeye alınabilecek nitelikte olduğu saptanmış, analizler ve yorumlar 182 kişiden elde edilen verilerden hareketle gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde sırasıyla anketleri cevaplayanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, veri toplama aracının güvenilirlik analizi ile hipotezlere ilişkin yapılan faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizine yer verilmiştir.

5.4.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine, eğitim durumlarına göre incelenmiş ve tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5. 1.Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	**Yüzde(%)**
Erkek	103	56,6
Kadın	79	43,4
Toplam	182	100,0

Araştırmaya katılan 182 çalışanın, 103'ü yani % 56,6'sı erkek, 79'u yani % 42,4'ü kadın çalışandır.

Tablo 5. 2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları

	Frekans	**%**
Lise	20	11
Lisans	128	70,3
Lisansüstü	34	18,7
Toplam	92	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlar eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan 20 kişi %11'i lise mezunu, 128 kişi yani % 70,3'ü lisans mezunu, 34 kişi yani % 18,7'si lisansüstü mezunudur.

Aynı zamanda anketi cevaplayanların verdiği bilgilere göre; yaş ortalamaları 36, ortalama kıdem süreleri ise 10,7 yıl olarak hesaplanmaktadır.

5.4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Araştırmada kullanılan "çalışan ve yöneticilerin kişilik tarzlarının çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkide rolü" isimli anket ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır.

Cronbach Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0,70 olması arzu edilir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008). Yapılan güvenirlik analizi sonucunda araştırmada kullanılan veri toplama aracının güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 5.3'de görüleceği üzere alfa değerleri 0,75 ile 0,91 arasında olup değişkenler genel olarak içsel tutarlılığa sahiptir.

Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre; aşağıda verilen ilgili tablo 5.3'de değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 5. 3. Güvenilirlilik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Dışa Açıklık (1)	4	0,81
Yeni Deneyimlere Açıklık (2)	5	0,81
Sorumluluk Bilinci (3)	6	0,85
Uyumluluk (4)	6	0,85
Nevrotizm (5)	4	0,75
Uyum (6)	4	0,81
Uzlaşma (7)	3	0,84
Güc kullanma(8)	4	0,81
İşbirliği (9)	4	0,91
Kaçınma (10)	4	0,81

5.4.3. Kişilik Tipleri Boyutlarının Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Faktör Analizleri

Faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçiminde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Bu teknikle çok sayıdaki değişkeni, az sayıda ortak değişkene indirgemek mümkündür. Ayrıca bir boyutun ölçülmesi için, çok sayıda sorudan bazıları ölçme üzerindeki etkilerinin düşüklüğü nedeniyle elimine edilerek az sayıda soruya indirgenebilmektedir (İslamoğlu, 2003).

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden dışa açıklık, yeni deneyimlere açıklık, sorumluluk bilinci, uyumluluk ve nevrotizm değişkenleri ayrı ayrı, bağımlı değişken olan uyum, uzlaşma, güç kullanma, işbirliği ve kaçınma değişkenleri birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenler olarak kişilik tipleri boyutlarıyla ilgili 41 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi beş faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; dışa açıklık (8 soru), yeni deneyimlere açıklık (7 soru), sorumluluk bilinci (8 soru), uyumluluk (8 soru) ve nevrotizm (10 soru) olarak beş faktördür.

Faktör analizleri sonuçlarında tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olmaları gerekmektedir. (Büyüköztürk, 2008). Kişilik tipleri boyutlarından dışa açıklık boyutu ile ilgili 4, yeni deneyimlere açıklık boyutu ile ilgili 2, sorumluluk bilinci boyutu ile ilgili 2, uyumluluk boyutu ile ilgili 2, nevrotizm boyutu ile ilgili 6 soru 0,50 yük değerinin altında olmasından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Dolayısıyla ölçeğin kalan maddeleri ile yapılan değerlendirmede dışa açıklık boyutunun 4, yeni deneyimlere açıklık boyutunun 5, sorumluluk bilinci boyutunun 6, uyumluluk boyutunun 6 ve nevrotizm boyutunun 4 sorudan oluşmasına karar verilmiştir. Bu durumda kişilik tipleri boyutları ile ilgili olarak toplan 25 soru faktör analizine dâhil edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, kişilik tipleri boyutlarından beş boyutu içeren toplam 25 soruyla birlikte açıklanan varyans değeri %62,83 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5. 4. Çalışanların Kişilik Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER **SORULAR**	**F 1**	**F 2**	**F3**	**F 4**	**F 5**
Dışa Açıklık (F1)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1	,797				
S2	,739				
S3	,743				
S4	,771				
Yeni Deneyimlere Açıklık (F2)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1		,849			
S2		,815			
S3		,434			
S4		,569			
S5		,641			
Sorumluluk Bilinci (F3)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1			,653		
S2			,844		
S3			,779		
S4			,691		
S5			,629		
S6			,674		
Uyumluluk (F4)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1				,626	
S2				,714	
S3				,709	
S4				,796	
S5				,734	
S6				,757	
Nevrotizm (F5)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1					,616
S2					,615
S3					,870
S4					,890
Toplam Açıklanan Varyans :%62,827					

Bağımlı değişkenler olan, çalışanların çatışma yönetimi yaklaşımları ile ilgili 20 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beş faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler ise; uyum (4 soru), uzlaşma (4 soru), güç kullanma (4 soru), işbirliği (4 soru) ve kaçınma (4 soru) olarak beş faktördür.

Faktör analizi sonucunda tüm soruların 0,50 yük değerinin üzerinde olması gerektiğine değinilmiştir. Çatışma yönetimi yaklaşımları olan uzlaşma stilinden 1 soru 0,50 yük değerinin altında değer vermesinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Dolayısı ile uzlaşma stili 3 soruya indirilmiştir. Toplam sorulan 20 soru, 19 soru olarak faktör analizine dâhil edilmiştir.

Çalışanların çatışma yönetimi yaklaşımları (uyum, uzlaşma, güç kullanma, işbirliği ve kaçınma) ile ilgili 19 sorudan oluşan beş faktörün toplam açıklanan varyansı %72,29 sonucunu vermektedir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.5'de görülmektedir.

Tablo 5. 5. Çatışma Yönetim Yaklaşımları ile İlgili Boyutlar

FAKTÖRLER **SORULAR**	**F 1**	**F 2**	**F3**	**F 4**	**F 5**
Uyum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1	,644				
S2	,783				
S3	,848				
S4	,856				
Uzlaşma	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1		,688			
S2		,754			
S3		,601			
Güç Kullanma	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1			,822		
S2			,790		
S3			,759		
S4			,812		
İşbirliği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1				,865	

S2				,844	
S3				,858	
S4				,877	
Kaçınma	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
S1					,837
S2					,721
S3					,802
S4					,771
Toplam Açıklanan Varyans : %72,287					

Buna göre; faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans tablo 5.5 ve tablo 4.6.'da görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

5.4.4. Kişilik Tipleri Boyutlarının Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır. Korelasyon analizinde, araştırma sonucundan elde edilen bulgular p<0.01 ve p<0.05 anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır.

Tablo 5. 6. Korelasyon Tablosu

		Ort	Sd	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Dışa Açıklık	3,94	0,65	0,81									
2	Yeni Deneyimlere Açıklık	4,08	0,59	0,81	,515**								
3	Sorumluluk Bilinci	4,31	0,59	0,85	,330**	,539**							
4	Uyumluluk	4,23	0,61	0,85	,271**	,275**	,517**						
5	Nevrotizm	2,49	0,87	0,75	-0,164	-0,042	0,02	-0,045					
6	Uyum	2,81	0,81	0,81	0,022	0,046	0,09	,137**	-0,042				
7	Uzlaşma	4,09	0,69	0,84	,196*	,347**	,427**	,439**	0,088	0,177			
8	Güç Kullanma	2,9	0,85	0,81	0,076	0,139	-0,034	-,157*	,346**	0,116	-0,062		
9	İşbirliği	4,16	0,67	0,91	,309**	,424**	,419**	,409**	0,004	-0,014	,654**	-0,021	
10	Kaçınma	2,42	0,92	0,81	-0,07	-0,108	-0,131	0,079	,306**	,402**	-0,005	0,113	-0,142

** p < 0.01 düzeyinde anlamlı * p < 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.6'ya göre; modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,65 ile 0,92 arasında hesaplanmış olup bu, değerler

arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. (Yılmaz, 1999).

Tablo 5.6'ya göre; çatışma yönetimi boyutları arasında, en yüksek ilişki uzlaşma ile işbirliği arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,654) düzeyinde anlamlıyken, en düşük ilişki ise çatışma yönetim yaklaşımlarından güç kullanma stili ile kişilik tipleri boyutlarından uyumluluk arasında negatif korelasyon $p<0,05$ (-0,157) düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.6'ya göre; kişilik tipleri boyutlarından olan dışa açıklık ile yeni deneyimlere açıklık arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,515) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Bu veriye göre; dışa açık kişilik sahibi insanların yeni deneyimlere de sıcak bakacakları şeklinde değerlendirme yapılmaktadır.

Tablo 5.6'da sorumluluk bilinci ile yeni deneyimlere açıklık boyutları arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,539) düzeyinde anlamlı iken, sorumluluk bilinci ile uyumluluk arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,517) düzeyinde anlamlılık içermektedir. Bu veriler: Sorumluluk bilincine sahip kişinin, aynı zamanda yeni deneyimlere açık ve uyumlu olacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Nevrotizm ile diğer kişilik tipleri boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 5.6'ya göre; çatışma yönetim yaklaşımlarından kaçınma ile kişilik tipleri boyutlarından nevrotizm arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,306) düzeyinde anlamlıdır. Buradan nevrotik kişilik tipindeki insanların yaşadıkları çatışmalarda çözüm yöntemi olarak kaçınmayı seçebileceği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 5.6'ya göre çatışma yönetim yaklaşımlarından uzlaşma ile kişilik tipleri boyutlarından yeni deneyimlere açıklık arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,347), sorumluluk bilinci arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,427), uyumluluk arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,439) düzeyinde anlamlıdır. Buradan uzlaşma stilini yeni deneyimlere açık, sorumluluk bilincine sahip veya uyumlu insanların tercih edebileceği anlaşılmaktadır.

Tablo 5.6'ya göre çatışma yönetim yaklaşımlarından işbirliği ile kişilik

tipleri boyutlarından dışa açıklık arasında pozitif korelasyon p<0,01 (0,309), yeni deneyimlere açıklık arasında pozitif korelasyon p<0,01 (0,424), sorumluluk bilinci arasında pozitif korelasyon p<0,01 (0,419), uyumluluk arasında pozitif korelasyon p<0,01 (0,409) düzeyinde anlamlıdır. Buradan işbirliği stilini nevrotik kişiler hariç diğer 4 kişilik tipine sahip insanın da tercih edebileceği görülmektedir.

Tablo 5.6'ya göre; çatışma yönetim yaklaşımlarından güç kullanma (rekabet) ile kişilik tipleri boyutlarından nevrotizm arasında pozitif korelasyon p<0,01 (0,346), uyumluluk arasında negatif korelasyon p<0,05 (-0,157) düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuca göre nevrotik kişilik tipindeki insanların yaşadıkları çatışmalarda çözüm yöntemi olarak güç kullanmayı seçmesi uyumlu insanların ise bu stili tercih etmemesi beklenmektedir.

Tablo 5.6'ya göre; çatışma yönetim yaklaşımlarından uyum ile kişilik tipleri boyutlarından uyumluluk arasında pozitif korelasyon p<0,01 (0,137) düzeyinde anlamlıdır. Bu da uyumlu kişilerin yaşadıkları çatışmalarda çözüm yöntemi olarak uyumluluk stilini kullanabileceğini göstermektedir.

Kişilik tipleri ile çatışma yönetimi yaklaşımları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki ilişki düzeyi ve yönü belirlenerek korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar da yukarıdaki gibi değerlendirilmiştir.

Ancak sanayi işletmeleri çalışanları tarafından kullanılacak olan çatışma yönetimi yaklaşımlarının tercihi, kişinin kişilik tipleri boyutlarına bağlı olarak değişmektedir. Bu anlamda değişkenlerin çok sayıda olması nedeniyle araştırma kapsamındaki hipotezlerin değerlendirilmesinde; bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü belirleyerek, ileriye doğru eleminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi kullanılacaktır.

Aşağıdaki bölümde, kişilik tipleri boyutlarına bağımlı olarak değişen çatışma yönetimi yaklaşımları arasındaki ilişkiyi en iyi tahminleyen regresyon analizi ve hipotezlerin regresyon analizi ile değerlendirilmesi ele alınacaktır.

5.4.5. Kişilik Tipleri Boyutlarının Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Değişkenlerin çok sayıda ve karmaşık oluşu, ayrıntılı analiz yapmayı ve çok sayıdaki değişkenin olay üzerindeki etkilerini ve bunların önlemlerini bilmeyi gerektirmektedir (İslamoğlu, 2003). Bu nedenle yapılan anketlerin analizi için çoklu analiz tekniklerine ihtiyaç duyulmuş ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan teorik değişkenlerin, gerçekten etkili olup olmadığını ve hangi değişkenlerin ötekilere göre daha etkili olduğunu test etmeye hizmet eden analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2003).

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizinin amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Kişilik tipleri boyutlarının (dışa açıklık, yeni deneyimlere açıklık, sorumluluk bilinci, uyumluluk ve nevrotizm) çatışma yönetimi yaklaşımlarını (uyum, uzlaşma, güç kullanma, işbirliği ve kaçınma) yordama derecesini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5.6'da verilmiştir.

Model-1'de kişilik tipleri boyutlarının ayrı ayrı uyum üzerindeki etkisinin, Model-2'de kişilik tipleri boyutlarının ayrı ayrı uzlaşma üzerindeki etkisinin, Model-3'de kişilik tipleri boyutlarının ayrı ayrı rekabet üzerindeki etkisinin, Model-4'te kişilik tipleri boyutlarının ayrı ayrı işbirliği üzerindeki etkisinin, Model-5'de ise kişilik tipleri boyutlarının ayrı ayrı kaçınma üzerindeki etkisinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 5. 7. Kişilik Tipleri Boyutlarının Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	**Model 1** Uyum		**Model 2** Uzlaşma		**Model 3** Güç kullanma		**Model 4** İşbirliği		**Model 5** Kaçınma	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	T	β	t	β	t	β	t
Dışa Açıklık (1)	0,023	0,27	-0,014	-0,178	0,113	1,389	0,077	1,004	0,007	0,079
Yeni Deneyimlere Açıklık	0,006	0,067	**0,181**	**2,145***	**0,194**	**2,179***	**0,247**	**2,936****	-0,033	-0,366
Sorumluluk Bilinci (3)	0,001	0,008	**0,173**	**2,010***	-0,091	-1,006	0,128	1,49	**-0,241**	**-2,580****
Uyumluluk (4)	0,141	1,659	**0,308**	**4,059****	**-0,177**	**-2,211***	**0,255**	**3,363****	**0,227**	**2,750****
Nevrotizm (5)	0,279	**3,806****	0,104	1,585	**0,366**	**5,295****	0,034	0,516	**0,323**	**4,556****
F	3,667**		13,471**		8,367**		13,959**		6,216**	
R^2	0,095		0,278		0,193		0,286		0,152	
Düzeltilmiş R^2	0,069		0,257		0,17		0,266		0,127	

** p < 0.01 düzeyinde anlamlı * p < 0.05 düzeyinde anlamlı

Kişilik Tipleri Boyutlarının Uyum Üzerindeki Etkisi

Kişilik tipleri boyutlarının uyum üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,667; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda kişilik tiplerinin; nevrotizm (β: 0,279, p<0,01) boyutunun uyum stili kullanımını artırdığı; diğer boyutların ise uyum stiline anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H1c, H2c ve H4c desteklenirken, H3c ve H5c desteklenmemiştir.

Kişilik Tipleri Boyutlarının Uzlaşma Üzerindeki Etkisi

Kişilik tipleri boyutlarının uzlaşma üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 2, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=13,471; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda kişilik tiplerinin; uyumluluk (β: 0,308, p<0,01), sorumluluk bilinci (β: 0,173; p<0,05) ve yeni deneyimlere açıklık (β: 0,181; p<0,05) boyutlarının uzlaşma stili kullanımını artırdığı; diğer boyutların ise uzlaşma stiline anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H1d, H2d, H3d ve H5d desteklenirken, H5d desteklenmemiştir.

Kişilik Tipleri Boyutlarının Güç Kullanma (Rekabet) Üzerindeki Etkisi

Kişilik tipleri boyutlarının güç kullanma üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 3, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,367; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda kişilik tiplerinin; nevrotizm (β: 0,366, p<0,01) ve yeni

deneyimlere açıklık (β: 0,194; p<0,05) boyutlarının güç kullanma stili kullanımını artırdığı; uyumluluk (β: -0,177; p<0,05) boyutunun güç kullanma stili kullanımını azalttığı; diğer boyutların ise güç kullanma stiline anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H4b ve H5b desteklenirken, H1b, H2b ve H3b desteklenmemiştir.

Kişilik Tipleri Boyutlarının İşbirliği Üzerindeki Etkisi

Kişilik tipleri boyutlarının işbirliği üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 4, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=13,959; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda kişilik tiplerinin; yeni deneyimlere açıklık (β: 0,247, p<0,01) ve uyumluluk (β: 0,255; p<0,05) boyutlarının işbirliği stili kullanımını artırdığı; diğer boyutların ise işbirliği stiline anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H1d, H2d, H3d ve H5d desteklenirken, H5d desteklenmemiştir.

Kişilik Tipleri Boyutlarının Kaçınma Üzerindeki Etkisi

Kişilik tipleri boyutlarının kaçınma üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 5, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,216; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda kişilik tiplerinin; nevrotizm (β: 0,323, p<0,01) ve uyumluluk (β: 0,227; p<0,01) boyutlarının kaçınma stili kullanımını artırdığı; sorumluluk bilinci (β: -0,241; p<0,01) boyutunun kaçınma stili kullanımını azalttığı; diğer boyutların ise güç kullanma stiline anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H1e, H2e ve H5e desteklenirken, H3e ve H4e desteklenmemiştir.

Tablo 5. 8. Kişilik Tipleri ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	**Açıklama**	**Kabul / Red**
H1a	Kişilik tipleri boyutlarından dışa açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan işbirliği ile ilişkilidir.	Desteklenmedi
H1b	Kişilik tipleri boyutlarından dışa açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan güç kullanma ile	Desteklenmedi

	ilişkilidir.	
H1c	Kişilik tipleri boyutlarından dışa açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uyum ile ilişkili değildir.	Desteklendi
H1d	Kişilik tipleri boyutlarından dışa açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uzlaşma ile ilişkili değildir.	Desteklendi
H1e	Kişilik tipleri boyutlarından dışa açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan kaçınma ile ilişkili değildir.	Desteklendi
H2a	Kişilik tipleri boyutlarından yeni deneyimlere açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan işbirliği ile ilişkilidir.	Desteklendi
H2b	Kişilik tipleri boyutlarından yeni deneyimlere açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan güç kullanma ile ilişkili değildir.	Desteklenmedi
H2c	Kişilik tipleri boyutlarından yeni deneyimlere açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uyum ile ilişkili değildir.	Desteklendi
H2d	Kişilik tipleri boyutlarından yeni deneyimlere açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uzlaşma ile ilişkilidir.	Desteklendi
H2e	Kişilik tipleri boyutlarından yeni deneyimlere açıklık, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan kaçınma ile ilişkili değildir.	Desteklendi
H3a	Kişilik tipleri boyutlarından uyumluluk, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan işbirliği ile ilişkilidir.	Desteklendi

H3b	Kişilik tipleri boyutlarından uyumluluk, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan güç kullanma ile ilişkili değildir.	Desteklenmedi
H3c	Kişilik tipleri boyutlarından uyumluluk, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uyum ile ilişkilidir.	Desteklenmedi
H3d	Kişilik tipleri boyutlarından uyumluluk, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uzlaşma ile ilişkilidir.	Desteklendi
H3e	Kişilik tipleri boyutlarından uyumluluk, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan kaçınma ile ilişkili değildir.	Desteklenmedi
H4a	Kişilik tipleri boyutlarından sorumluluk bilinci, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan işbirliği ile ilişkilidir.	Desteklenmedi
H4b	Kişilik tipleri boyutlarından sorumluluk bilinci, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan güç kullanma ile ilişkili değildir.	Desteklendi
H4c	Kişilik tipleri boyutlarından sorumluluk bilinci, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uyum ile ilişkili değildir.	Desteklendi
H4d	Kişilik tipleri boyutlarından sorumluluk bilinci, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uzlaşma ile ilişkili değildir.	Desteklenmedi
H4e	Kişilik tipleri boyutlarından sorumluluk bilinci, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan kaçınma ile ilişkili değildir.	Desteklenmedi
H5a	Kişilik tipleri boyutlarından duygusal dengesizlik, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan işbirliği ile	Desteklendi

	ilişkili değildir.	
H5b	Kişilik tipleri boyutlarından duygusal dengesizlik, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan güç kullanma ile ilişkilidir.	Desteklendi
H5c	Kişilik tipleri boyutlarından duygusal dengesizlik, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uyum ile ilişkili değildir.	Desteklenmedi
H5d	Kişilik tipleri boyutlarından duygusal dengesizlik, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan uzlaşma ile ilişkili değildir.	Desteklendi
H5e	Kişilik tipleri boyutlarından duygusal dengesizlik, çatışma yönetim yaklaşımlarından olan kaçınma ile ilişkilidir.	Desteklendi

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Çalışmada kişilik tipleri ile çatışma yönetimi yaklaşımları arasındaki ilişkiler, İstanbul'daki üretim işletmeleri çalışanları ile gerçekleştirilen bir uygulama ile ortaya konmuştur.

Araştırma, çalışanların yaşadıkları çatışmalarda hangi yaklaşımı tercih edeceklerini belirlemeye yönelik sürdürülmüştür. İstanbul'da faaliyet gösteren, üretim işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara göre; çalışanların kişilik tipleri olan yeni deneyimlere açıklık ve uyumluluk/geçimlilik ile çatışma yönetim yaklaşımlarından uzlaşma ve işbirliğine dayalı yaklaşımlar arasında tespit edilen pozitif yönlü ilişki görülmektedir. Bu sonuçlar literatür araştırmasına dayanan teorik öngörümüzü de desteklemektedir.

Çatışma yönetimi stillerinden uyuma kişilik tipleri boyutlarından nevrotizmin yaptığı pozitif etkinin anlamı; nevrotik karaktere sahip kişilerin gerginlik, ürkeklik gibi olumsuz duygulara sahip olmalarından ve çatışma esnasında artış gösteren bu tarz duyguları bastırmak istemelerinden dolayı uyum stilini tercih edebilecekleri şeklinde açıklanabilir. Antonioni'ye (1998:341) göre de, nevrotik kişilerin uyum stilini seçmesi beklenir. Nevrotik kişilere çatışma ortamında karşı tarafın beklentilerini yerine getirme ve artan olumsuz duyguları azaltmada uyum tarzının destek olacağı düşünülebilir.

Çatışma yönetimi stillerinden uzlaşmaya kişilik tiplerinden uyumluluk, sorumluluk bilinci ve yeni deneyimlere açıklığın yaptığı pozitif etkinin anlamı; uyumluluk özelliğine sahip kişilerin empatiye yatkın, ödün vermeye meyilli olmalarından; sorumluluk bilincine sahip kişilerin çatışma ihtimaline hazır, plan yapmaya yatkın olmalarından ve çatışmada mutabakat sağlanacak şekilde davranışlar sergilemelerinden; yeni deneyimlere açık kişilerin ise yaşadıkları çatışmanın şartlarını değerlendirdiklerinde iki tarafın da çıkarlarını koruyacak şekilde fedakar davranmalarından ötürü uzlaşma stilini tercih edecekleri şeklinde izah edilebilir. Moberg'e, (2001; 49-50) göre yeni deneyimlere açık bireyler, çatışmanın çözümünde daha hoşgörülü bir yaklaşımı tercih ederek uzlaşma tarzını

kullanırlar. Ayrıca uyumluluğu yüksek kişilerin de uzlaşma tarzını tercih edebilme olasılığı yüksektir.

Çatışma yönetimi stillerinden güç kullanmaya kişilik tipleri boyutlarından nevrotizmin ve yeni deneyimlere açıklığın yaptığı pozitif, uyumluluğun yaptığı negatif etkinin anlamı; nevrotik karaktere sahip kişilerin korkulu, öfkeli, üzüntülü, depresif bir yapıya sahip olmalarından çıkarlarını korumaya yönelerek; yeni deneyimlere açık kişilerin de çatışmada mutlak kendi galibiyetini hedefleyerek ve buna yönelik davranış sergileyerek güç kullanma stilini tercih edecekleri, uyumlu karaktere sahip kişilerin ise geçimli karakterleri sebebiyle başkaları üzerinde güç kullanmaları ve çıkarları için hareket etmeleri zor olduğundan güç kullanma stilini tercih etmeyecekleri şeklinde yorumlanabilir. Park-Antonioni'ye (2007: 110) göre, nevrotik kişiler sahip oldukları anksiyete ve olumsuz duygular sebebiyle çatışmalarda kontrolü kaybedebilir ve güç kullanma tarzını tercih edebilirler. Yine Moberg'e (Moberg, 2001) göre uyumluluk arasında yüksek negatif yönlü korelasyon vardır.

Çatışma yönetimi stillerinden işbirliğine, kişilik özelliklerinden uyumluluk ve yeni deneyimlere açıklığın yaptığı pozitif etkinin anlamı; uyumluluk özelliğine sahip kişilerin anlayışlı, yardımsever ve ekip çalışmasına yatkın olmaları, yeni deneyimlere açık kişilerin ise çatışmaya neden olan problemin kök nedenini araştırıp çözüm yollarını aramalarından dolayı işbirliği stilini tercih edecekleri şeklinde değerlendirilebilir.

Çatışma yönetimi stillerinden kaçınmaya kişilik tipleri boyutlarından nevrotizm ve uyumluluğun yaptığı pozitif, sorumluluk bilincinin yaptığı negatif etkinin anlamı; nevrotik karaktere sahip kişilerin sahip oldukları olumsuz duyguları bastırmak için; uyumlu kişilik tipine sahip kişilerin de kabul edici ve duygusal yönleri ağır bastığında öteleme eğilimlerinin ortaya çıkmasıyla kaçınma stilini tercih edecekleri, sorumluluk bilincine sahip kişilerin ise çatışmaya hazır durumlarıyla çözüme ulaşmaya istekli olacaklarından kaçınma stilini tercih etmeyecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Kişilik tipleri boyutlarından dışa açıklığın hiçbir çatışma yönetimi yaklaşımına anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Buradan, kişilik tipleri ile ilgili

yapılan çalışmalara göre girişken, aktif, iddialı, maceracı, iyimser, sıcakkanlı gibi sıfatlarla nitelenen dışa açık kişilerin bu özelliklerinden ötürü herhangi bir çatışma yönetim tarzını benimsemedikleri, çatışmada içinde bulundukları duruma göre bir tavır sergiledikleri sonucuna varılabilir.

6.2. Öneriler

Elde edilen bulgular doğrultusunda çatışma yönetim yaklaşımları içinden, özellikle işbirliği ve uzlaşma yaklaşımlarının daha çok tercih edilmesiyle beraber çatışmaları yönetmede etkili olarak algılandığı görülmektedir. Bu yaklaşımların tercih edilmesinde ise; kişilik tipleri boyutları olan yeni deneyimlere açıklık ve uyumluluk boyutlarının etkili olduğu belirlenmiştir.

Araştırmadaki sonuçlara göre; kişilik tiplerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarına yönelik tercihlere yansıdığı belirlenmiştir. Bu anlamda üretim işletmeleri çalışanlarında işbirliği ve sıcak ilişkilerin geliştirilmesine destek olunması büyük önem taşımaktadır. Bu sayede yüksek seviyede bireysel ve örgütsel performansa erişilebilir. Buna göre, çalışanların etkin olacak çatışma yaklaşımlarını seçmelerinde bu iki (işbirliği ve uzlaşma) yaklaşım üzerinde durmaları ve kendilerini bu yönde geliştirmeleri gerektirdiği söylenebilmektedir.

KAYNAKLAR

Adler, A. (2012). *Yaşamın Anlam ve Amacı* (10 b.). (K. Şipal, Çev.) Ankara: Say Yayınları.

Adomi, E. E., & Anie, S. O. (2006). Conflict Management in Nigerian University Libraries. *Library Management, 27* (8), 520-530.

Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş, 7* (2), 2-27.

Akova, O., & Akın, G. (2015). Çatışma Yönetimi. K. Özer, O. Hızıroğlu, & M. Saldamlı içinde, *Yönetsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri* (s. 516-549). İstanbul: Adra Yayıncılık.

Aktaş, H., & Kılınç, T. (2007). TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki. *İ.Ü. İşletme İktisadı Enst. Dergisi, 18* (18), 76-87.

Antonioni, D. (1998). Relationship Between the Big Five PersonalityFactors and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management, 9* (4), 336-355.

Anwar, C., Shahzad, K., & Ijaz-ul-Rehman, Q. (2012). Managing conflicts through personality management. *African Journal of Business Management, 6* (10), 3725-3732.

Apple, M. T. (2011). The Big Five Personality Traits and Foreign Language Speaking Confidence Among Japanese Efl Students. *Doctoral Dissertation* . Pennsylvania: Temple University.

Aşçı, H., & Koçak, R. (2017). Sistem Düşüncesi Çerçevesinde Çatışma Çözümleme Paradoksu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16* (64), 1547-1564.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 44* (1), 1-26.

Barry, B., & Friedman, R. A. (1998). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 345-359.

Başaran, E. İ. (1991). *Örgütsel Davranış İnsan Üretim Gücü.* Ankara: Gül Yayınevi.

Benet-Martinez, V.,& John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology, 75*(3), 729.

Bilge, F. (2002). Gestalt ve İnsancıl Yaklaşımda Öğrenme. B. Yeşilyaprak içinde, *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi.* Ankara.

Boeree, C. G. (2006). *Biography*. Ekim 10, 2018 tarihinde http://webspace.ship.edu: http://webspace.ship.edu/cgboer/horney.html adresinden alındı

Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five Trait Predictors of Differential Counterproductive Work Behavior Dimensions. *Personality and Individual Differences, 49*, 537-541.

Bono, J.E., Boles T.L., Judge T.A. ve Lauver K.J. (2002) "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", Journal of Personality, 70 (3), 311-344.

Bozkurt, Ö. (2006). Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1* (2), 93-111.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology, 53*, 279-307.

Burger, J. M. (2006). *Kişilik.* İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Burger, J. M. (2006). *Kişilik.* İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2008). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıcılık.

Caligiuri, P. M. (2000). The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignmetn and Supervisor-Rated Performance. *Personnel Psychology, 53* (1), 67-88.

Campbell, M. (2007). *Problems of Personality.* Read Books Press.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2012). *Perspectives on Personality* (7 b.). New Jersey: Pearson Education.

Cervone, D., & Pervin, L. A. (2013). *Personality: Theory and Research* (12 b.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Ceyhan, E. (2012). *Çatışma ve Stres Yönetimi-I.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Ceylan, A., Ergün, E., & Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 1* (2), 39-51.

Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations* (4 b.). New York: Routledge.

Chaudhry, T. B., Shami, P. A., Saif, I., & Ahmed, M. (2008). Gender Differentials in Styles of Organizational Conflict Management. *International Review of Business Research Papers, 4* (4), 342-357.

Coolidge, F. L., Moor, C. J., Yamazaki, T. G., Stewart, S. E., & Segal, D. L. (2001). On the Relationship between Karen Horney's Tripartite Neurotic Type Theory and Personality Disorder Features. *Personality and Individual Differences, 30*, 1387-1400.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment, 64* (1), 21-50.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four Ways Five Factors Are Basic. *Personality and Individual Differences, 13* (6), 653-665.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four Ways Five Factors Are Basic. *Personality and Individual Differences, 13* (6), 653-665.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2008). The NEO Inventories. R. P. Archer, & S. R. Smith içinde, *Personality Assesment.* Taylor & Francis Group.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual.* Odessa: Psychological Assessment Resources.

Covey, S. R. (2012). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı.* (O. Deniztekin, & F. Nayır Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

Cüceloglu, D. (1991). *İnsan ve Davranışı-Psikolojinin Temel Kavramları.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* . Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C. (2013). *Müzakere Teknikleri: İlke, Süreç, Uygulama* (4 b.). İstanbul: Beta Yayınevi.

De Dreu, Carsten K. W.; Evers, Arne; Beersma, Bıanca; Kluwer Esther, S.; Nauta, Aukje; "Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav., 22, 2001, p. 645-668

Dede, B. (2009). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bankalar Örneği. *Yüksek Lisans Tezi* . Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirtaş E. T. (2017). *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizleri Örnekleriyle.* Gençtanırım Kurt, D., & Çetinkaya Yıldız, E. (Ed.) Kişilik ve Kişiliğin Temel Kavramları (s. 2-5) Ankara: Pegem Akademi.

Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2009). Emotional Intelligence, Personality Traits and Career Decision Difficulties. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 9* (2), 135-146.

Dierendonck, D. V. (2005). The Construct Validity of Ryff's Scales of Psychological Well-Being and its Extension with Spiritual Well-Being. *Personality and Individual Differences* (36), 629-643.

Dwairy, M. (2002). Foundations of Psychosocial Dynamic Personality Theory of Collective People. *Clinical Psychology Review, 22*, 343-360.

Ejaz, S., Iqbal, F., & Ara, A. (2012). Relationship among personality traits and conflict handling styles of call center representatives and appraisal of existing service model. *International Journal of Psychological Studies, 4* (4), 27-36.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım.

Ergün, E. (1997). Örgütlerde çatışma yönetimi ve bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Erkuş, A., & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23* (2), 213-242.

Eroğlu, F. (2017). *Davranış Bilimleri.* Beta Basım Yayım: İstanbul.

Ertekin, N. Y. (1982). Örgütsel Çatışma. *Yönetim Psikolojisi İkinci Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler: Yorumlar: Tartışmalar.* Ankara: Sevinç Matbaası.

Ertürk, M. (2000). *İşletmede Yönetim ve Organizasyon* (3 b.). İstanbul: Beta Yayınevi.

Eysenck, H. J., & Wilson, G. (1998). *Kişiliğinizi Tanıyın.* (E. Erduran, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.

Falconer, H. (2004). *Conflict in the Workplace*. Londra: Reed Elsevier.

Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013b). *Çatışma Yönetimi: İlişkiler, Gruplar ve Kuruluşlar için Stratejiler.* (F. Akkoyun, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013a). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations* (7 b.). London - New York: Taylor Francis Group Publishing.

Fordham, F. (2004). *Jung Psikolojisinin Ana Hatları* (6 b.). (A. Yalçıner, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyonlar: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gençtan, E. (1988). *Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior Structure Processes* (3 b.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

Golberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment, 4* (1), 26-42.

Goldberg, L. R. (1990). An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59* (6), 1216-1229.

Graziano, W., & Tobin, R. (2002). Agreeableness: Dimension of personality or social desirability artifact. *Journal of Personality, 70* (5), 695-727.

Greenberg, J. (1999). *Managing Behavior in Organizations* (2 b.). New Jersey: Prentice Hall.

Güney, S. (2015). *Davranış Bilimleri* (9 b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güzel, H. M. (2010). Yüksek Öğretim Kurumnlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi* . Ankara: Gazi Üniveristesi Eğitim Bilimleri Ensititüsü.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2010). *Organizational Behavior* (13 b.). USA: South-Western College Publishing.

Hewstone, M., Fincham, F. D., & Foster, J. (2005). *Psychology*. UK: Blackwell.

Hjelle, A. L., & Ziegler, D. J. (1986). *Personality Theories* (2 b.). Singapore: McGraw Hill.

Hogan, R., Johnson, J., & Briggs, S. (1997). *Handbook of Personality Psychology.* California: Academic Press.

Horney, K. (1966). *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis.* United States: Norton.

Horsburgh, V. A., Schermer, J. A., Veselka, L., & Vernon, P. A. (2009). A Behavioural Genetic Study of mental Toughness and Personality. *Personality and Individual Differences, 46* (2), 100-105.

İlban, T. (2008). İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetiminin Kültürel Boyutu. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul : İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

İmamoğlu, E. (2014). Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi* . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İrengün, O. (2014). Beş Faktör Kişilik Kuramının Sosyal Girişimcilik Yönelimine Etkisi ve Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İslamoğlu, A. H. (2003). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2. Baskı.

Jensen-Campbell, L. A., & Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality, 69* (2), 323-362.

John, O. P., Caspi, A., Robins, R. W., Moffitt, T. E., & Stouthamer-Loeber, M. (1994). The 'Little Five': Exploring the Nomological Network of the Five-Factor Model of Personality in Adolescent Boys. *Child Development, 65* (1), 160-178.

Jones, R. N. (1982). *Danışma Psikolojisi Kuramları.* Birmingham: Cassell Edu.

Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26* (3-4), 215-237.

Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi* (4 b.). Ankara: Pegem Akademi.

Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. *Doktora Tezi* . Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keçecioğlu, T. (1999). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi.* İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.

Kılıç, E. D., & Önen, Ö. (2011). Öğrenen Örgütlerde Johari Penceresi Burdur Örneklemi. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 2* (5), 1-13.

Kindler, H. S. (1997). *İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü.* (T. Savaşer, Çev.) İstanbul: Rota Yayıncılık.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koparal, C., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Korkmaz, M. (1994). Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri. *Doktora Tezi* . Ankara: Gazi Üniversitesi.

Köknel, Ö. (2005). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik.* İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları.

Kutanis, R. Ö. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)* (4 b.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Larsen, R., & Buss, D. (2010). *Personality psychology.* New York: McGraw-Hill.

LePine, J. A., Buckman, B. R., Crawford, E. R., & Methot, J. R. (2011). A Review of Research on Personality in Terms: Accounting for Pathways Spanning Levels of Theory and Analysis. *Human Resource Management Review, 21* (4), 311-330.

Lievens, F., De Fruyt, F., & Van Dam, K. (2001). Assessors' Use of Personality Traits in Descriptions of Assessment Centre Candidates: A Five-Factor Model Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 623-636.

Liu, Y., & Ipe, M. (2010). How Do They Become Nodes? Revisiting Team Member Network Centrality. *The Journal of Psychology, 144* (3), 243-258.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior an Evidence-Based Approach* (12 b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

McMlure, R. M. (2005). Developing Core Job Competencies for Payment Services Roles and Associating Them with Personality Traits Using the Workplace Big Five Profile. *Doctoral Dissertation* . Minnesota: Capella University.

Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management* (Cilt 3). New York: Harper and Row. Publishers.

Mills, J., Robey, D., & Smith, L. (1985). Conflict-Handling and Personality Dimensions of Project-Management Personnel. *Psychological Reports, December*, 1135-1143.

Moberg, P. J. (2001). Linking Conflict Strategy to the Five Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations. *International Journal of Conflict Management, 12* (1), 47-68.

Nahavandi, A., Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2014). *Organizational Behavior.* USA: Sage Publications.

Namlı, N. (2007). Arketipsel Sembolizm Açısından Elif Şafak'ın "Pinhan" Romanının İncelenmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkie, 2* (4), 1210-1230.

Özcan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini.* İstanbul: Beta Yayınları.

Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi.* Ankara: Pdrem Yayınları.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5 b.). Bursa: Ekin Basım Yayın.

Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilimi Dergisi, 1* (2), 1-12.

Öztaş, U. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi* . Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive and Negative Affective States. *Journal of Vocational Behavior, 80* (3), 647–658.

Rahaman, H. M., Mollah, M. S., & Uddin, M. K. (2010). Big Five Personality Factors and Conflict Handling Styles. *Big Five and Conflict Handling Styles, 2* (1), 13-24.

Rahim, A. (2000). Empirical Studies on Managing Conflict. *International Journal of Conflict Management, 11* (1), 5-8.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3 b.). London: Quorum Books.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management, 13* (3), 206-235.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış.* (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance, 16* (1), 143-155.

Salimi, S., Karaminia, R., & Esmaeili, A. (2011). Personality traits, management styles & conflict management in a military unit. *Journal of Military Medicine, 13* (1), 11-16.

Samuel, W. (1981). *Personality - Searching for the Sources of Human Behavior*. Tokyo: McGraw-Hill.

Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 527-548*, 527-548.

Sart, G. (2015). Duygusal Zeka, Liderlik ve Çatışma Çözme Eğilimlerinin Okul Yönetiminde Etkin Olan Öğretmenler Üzerindeki Etkisi. *Istanbul Journal of Innovation in Education, 1* (3), 43-66.

Sayar, K., & Dinç, M. (2011). *Psikolojiye Giriş* (3 b.). İstanbul: Dem Yayınları.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (11 b.). New York: John Wiley & Sons.

Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior, 58* (1), 1-21.

Shaye, A. (2009). Infidelity in Dating Relationships: Do Big Five Personality Traits and Gender Influence Infidelity? *Doctoral Dissertation* . California: Alliant International University.

Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. (2013). *Örgütsel Davranış* (2 b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Sipahi B., Yurtkoru, E.S., Çinko M., (2008). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, İstanbul: Beta Yayınları.

Smith, W. M. (2003). A Comparative Analysis of Selected Pastors' Personality Profiles and Their Conflict Management Styles, 3.

Somer, O., & Goldberg, L. R. (1999). The Structure of Turkish Trait Descriptive Adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology* (76), 431-450.

Sompa, M. (2015). A Dissertation Submitted to the University of Zambia in Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Education in Civic Education. *Master's Thesis* . The University Of Zambia.

Sportsman, S., & Hamilton, P. (2007). Conflict Management Styles in The Health Professions. *Journal of Professional Nursing, 23* (3), 157-166.

Sternberg, R. J., & Soriano, L. J. (1984). Styles of Conflict Resolution. *Journal of Personality and Social Psychology* (47), 115-126.

Şahan, İ. (2006). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şen, Y. S. (2012). Örgütlerde Çatışma. *Sunum* . İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şendur, F. E. (2006). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi* . Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Günay Ofset.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Eğitim Kitabevi Yayınları.

Taylor, G. (1999). *Managing Conflict.* London: Directory Of Social Change.

Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. *Amme İdaresi Dergisi, 24* (2), 123-144.

Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (1), 23-40.

Trouba, E. J. (2007). A Person-Organızatıon Fit Study of the Big Five Personality Model and Attraction to Organizations with Varying Compensation System Characteristics. *Doctorta Dissertation* . Chicago: DePaul University.

Tuna, M., & Türkmen, F. (2015). Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 7* (4), 43-65.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından).* Ankara: Detay Yayıncılık.

Usal, A., & Kuşluvan, Z. (2002). *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)* (4 b.). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1* (5), 880-909.

Ünsal, P. (2010). Beş Faktörlü Kişilik Modeli. G. İslamoğlu içinde, *Endüstri, Kurumlarda İyilik de Var.* Ankara: Nobel Yayınları.

Veccohio, R. P. (1988). *Organizational Behavior.* ABD: The Dryden Press International Edition.

Wall, T. D. (1998). Affect. N. Nicholson içinde, *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior* (s. 127-139). USA: Blackwell Publishers Inc.

Wang, X. (2010). *The relationship between the five-factor personality and conflict management styles in a manufacturing setting.* Phoenix, AZ: University of Phoenix.

Weiner, I. B., Millon, T., & Lerner, M. J. (2003). *Handbook of Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Wong, Chi-Sum; Law, Kenneth, S.; "The Effects of Leader and Follower Emotional İntelligence On Performance and Attitude: An Exploratory Study", The Leadership Quarterly, 13, 2002, p. 243-274

Wood, V. F., & Bell, P. A. (2008). Predicting Interpersonal Conflict Resolution Styles From Personality Characteristics. *Personality and Individual Differences* (48), 126-131.

Yanbastı, G. (1990). *Kişilik Kuramları.* İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* . Elazığ: Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi.

Yazgan İnanç, B., & Yerlikaya, E. (2012). *Kişilik Kuramları.* Ankara: Pegem Akademi.

Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetim.* İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yıldızoğlu, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özelliklerinyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi* . Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, C. (1999) Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University.

Yoon, K. (1997). General Mental Ability and the Big Five Personality Dimensions: An Investigation of the Cross-Cultural Generalizability of Their Construct and

Criteron-Related Validities in Korea. *Doctoral Dissertation* . Iowa: The University of Iowa.

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10* (1), 23-42.

Yürür, Ş., & Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 6* (1), 31-47.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2 b.). Ankara: Nobel Yayınları.

Zel, U. (2001). Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri. S. Güney içinde, *Yönetim ve Organizasyon* . Ankara: Nobel Yayınları.

Zel, U. (2007). Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri. S. Güney içinde, *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Yayınları.

ÖZGEÇMİŞ

Çağatay ÇAPAL 1982 yılında İstanbul'da doğdu. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik Eletronik Mühendisliği bölümünden, 2005 yılında çift ana dal programı çerçevesinde devam ettiği Bilgisayar Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2006 yılında çalışmaya başladığı Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. Ve Tic. A. Ş.'deki görevine üretim müdürü olarak devam etmektedir. İngilizce ve İtalyanca bilen ÇAPAL evli ve 1 çocuk sahibidir.