

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

KİŞİLİK TİPLERİNİN ÇATIŞMAYI YÖNETME YÖNTEMLERİNE ETKİSİ:
TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

Fatih TÜRKMEN

Ankara
Haziran, 2013

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

KİŞİLİK TİPLERİNİN ÇATIŞMAYI YÖNETME YÖNTEMLERİNE ETKİSİ:
TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

Fatih TÜRKMEN

Danışman: Doç. Dr. Muharrem TUNA

Ankara
Haziran, 2013

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

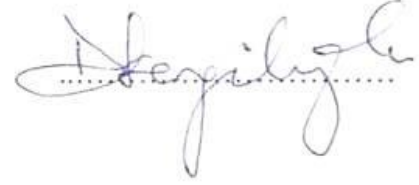
Fatih TÜRKMEN'in "Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tezi 26/06/2013 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza**

Üye (Başkan): Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN



Üye: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU



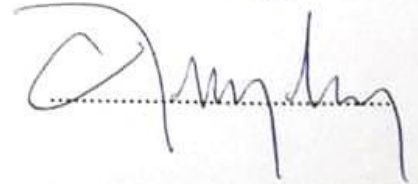
Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Muharrem TUNA



Üye: Doç. Dr. Ali YAYLI



Üye: Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU



ÖNSÖZ

Kişilik, hem kalıtsal hem de çevresel faktörlerin etkileriyle bireyin kendine özgü olan davranışlarını ifade etmektedir. Bireylerin sahip olduğu kişilik yapısı, çalıştığı örgütte bulunan diğer bireyleri de etkilediğinden, örgütlerde meydana gelen çatışmaların, bireylerin kişilik yapılarındaki farklılıklar nedeniyle yaşandığı söylenebilir. Bu araştırmada da kişilik kavramı ve kişilik tipleri ile çatışma kavramı ve yöneticilerin çatışmaları yönetmede kullanabilecekleri yöntemler hakkında alan yazındaki teorik bilgilerin incelenmesine, bunun yanında insan emeğinin yoğun olduğu turizm sektöründe çalışan yönetici konumundaki bireylerin kişilik yapılarının, çatışmaları yönetme yöntemlerine olan etkileri yapılan uygulamayla belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede, bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde pek çok kişinin yardımı olmuştur. Öncelikle, araştırmanın her aşamasında bana rehberlik yapan, eleştirileri, önerileri ve yakın ilgisinden azami ölçüde istifade etmeye çalıştığım saygı değer danışman hocam Sayın Doç. Dr. Muharrem TUNA'ya teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tez izleme komitemde bulunan, görüş ve düşünceleriyle bana yol gösteren değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN ve Sayın Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na ve araştırmanın özellikle anket bölümündeki düzenlemeler ile istatistikle ilgili analizlerinde yardımlarını esirgemeyen kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a da teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak araştırma süresince her fırsatta fikirlerini aldığım, görüşlerini benimle paylaşan değerli akademisyen arkadaşlarıma da ayrı ayrı teşekkürlerimi belirtmek isterim. Yine, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerin uygulanmasında gönüllü olarak anketörlük yapmayı kabul ederek bana yardımcı olan öğrencilerime ve anketleri sabırla cevaplandıran turizm işletmeleri yöneticilerine de özverilerinden dolayı teşekkür ederim.

Fatih TÜRKMEN

Ankara, 2013

ÖZET

KİŞİLİK TİPLERİNİN ÇATIŞMAYI YÖNETME YÖNTEMLERİNE ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

TÜRKMEN, Fatih

Doktora, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muharrem TUNA

Haziran-2013, 202 sayfa

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar üzerinde bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin etkili olduğu ve çatışmaların çözülmesinde yöneticilere önemli görevler düştüğü bilinmektedir. Bu kapsamda, turizm işletmelerinde yönetici konumundaki bireylerin kişilik özellikleri ve kişilik özelliklerine göre çatışmaları yönetmede hangi yöntemleri kullandıklarını belirlemek bu araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

Kişilik tiplerinin çatışmaları yönetmede olan etkilerini veya kişilik tipleri ile çatışmaları çözümlemede kullanılan yöntemler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının çok sınırlı olması, konuyla ilgili turizm sektöründe faaliyet gösteren hem otel işletmeleri hem de seyahat acenteleri yöneticilerini konu alan bir araştırmaya rastlanmaması araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Bu sebeple, araştırmada turizm sektöründe faaliyet gösteren A grubu seyahat acentesi ve üç, dört, beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin kişilik özellikleri ve çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlerin belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Belirlenen amaca yönelik olarak Türkiye'nin yedi bölgesi esas alınarak çeşitli illerde bulunan A grubu seyahat acentesi ve üç, dört, beş yıldızlı otel işletmesinde farklı yönetim kademesindeki toplam 1098 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Yöneticilerin kişilik tiplerinin belirlenebilmesi ile çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri tespit etmek amacıyla kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yöneticilerin bireysel özellikleri ve çalıştıkları işletmelerin özelliklerine yönelik olarak çeşitli sorular sorulmuştur. İkinci bölümde, yöneticilerin kişilik tiplerini belirleyebilmek için 64 adet, üçüncü bölümde de yöneticilerin çatışmaları yönetmede uyguladıkları yöntemleri tespit edebilmek için 28 adet ifadeye yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin genel geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin gerekli analizler yapılmış olup, “yüzde”, “frekans”, “bağımsız örneklem için t-testi”, “ilişkili ölçümler için varyans analizi”, “tek faktörlü varyans (Anova) analizi”, “Bonferroni testi”, “Tukey (HSD) testi” ve “korelasyon”, “regresyon” analizleri de kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, anket uygulanan turizm işletmesi yöneticilerinin demografik özellikleri ve çalıştıkları işletmelerin özellikleri ile kişilik tipleri ve çatışmaları yönetme yöntemleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiş ve ayrıca, kişilik tiplerinin çatışmaları yönetme yöntemleri üzerinde etkili olduğu da analizler sonucunda tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, kişilik tipleri, çatışma, çatışma yönetimi, turizm işletmeleri.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERSONALITY TYPES ON CONFLICT MANAGEMENT METHODS: AN APPLICATION IN TOURISM SECTOR

TÜRKMEN, Fatih

Ph.D Department of Tourism Management Education

Advisor: Associate Professor Muharrem TUNA

June-2013, 202 pages

It is known that the personality traits of individuals are effective on conflicts taking place in organizations and the managers have significant missions in resolving conflicts. Within this scope, determining the personality traits of the individuals that are in the administrative position of tourism businesses and the methods that the managers use in managing the conflicts are the fundamental subjects of this research.

The fact that the number of studies investigating the effects of personality types on managing the conflicts or the relationship between personality types and the techniques that are used to resolve the conflicts are too limited and the fact that there are not any related comprehensive studies on hotel businesses operating in the tourism sector and travel agents have been decisive in performing the research. For this reason, in this research, it is aimed to determine the personality traits and the conflict management methods of the managers that are carrying on a business in group A travel agency and three, four and five-star hotel managements. To this purpose, based on 7 regions of Turkey, a questionnaire is conducted to 1098 managers in total that are at different administrative levels of group A travel agency and three, four and five-star hotel businesses in various cities.

The questionnaire, that is applied with the aim of determining the personality types and conflict management methods of the managers, consists of three sections. In the first section, various questions are asked regarding the personality traits of the managers and the characteristics of the businesses that the managers work in. In the second section, 64 statements are given place in order to determine the personality types of the managers and in the third section, 28 statements are given place in order to determine the methods that the managers apply in managing the conflicts. Whereas the necessary analyses regarding the general validity and reliability of the scales that are used in the research are made, “percentage”, “frequency”, “t-test for independent samples”, “variance analysis for correlative measurements”, “One-Way (Anova) analysis”, “Bonferroni test”, “Tukey (HSD) test” and “correlation”, “regression” analyses are also used.

According to the findings of the research, it is determined that there are significant differences between the demographic characteristics of the tourism business managers that the questionnaire is applied to, the characteristics of the businesses that the managers work in and the personality types, the conflict management methods. Furthermore, as a result of the analyses, it is also determined that personality types are effective on the methods of conflict management.

Key Words: personality, personality types, conflict, conflict management, tourism businesses.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	8
1.5. Varsayımlar	9
1.6. Tanımlar	11
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	12
2.1. Kişilik Kavramı ve Kişiliğin Temel Özellikleri.....	13
2.2. Kişilikle İlişkili Olan Kavramlar.....	15
2.2.1. Karakter	15
2.2.2. Mizaç (Huy).....	16
2.2.3. Yetenek.....	16
2.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler	17
2.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	18
2.3.2. Sosyo-Kültürel Faktörler	18
2.3.3. Aile Faktörü.....	19
2.3.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri.....	20

2.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler	20
2.3.6. Diğer Faktörler	20
2.4. Kişilik Kuramları ve Kişiliğin Tipler Açısından Sınıflandırılması.....	21
2.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı.....	22
2.4.2. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı	24
2.4.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı	25
2.4.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	26
2.4.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı.....	27
2.4.6. Hans Jürgen Eysenck'in Kişilik Kuramı	29
2.4.7. Ernst Kretschmer'in Kişilik Kuramı	29
2.4.8. Meyer Friedman ve Ray Rosenman'ın Kişilik Kuramı.....	30
2.4.9. Philip Ewart Vernon'un Kişilik Kuramı.....	31
2.4.10. Paul Costa ve Robert McCrae'nin Kişilik Kuramı.....	31
2.4.11. Leonard Horowitz ve Lynn Alden'in Kişilik Kuramı	32
2.5. Örgütlerde Çatışma	37
2.5.1. Çatışmanın Tanımı, Önemi ve Örgütsel Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	38
2.5.1.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım	40
2.5.1.2. Davranışçı (Neo-Klasik/İnsan İlişkilerine Yönelik) Yaklaşım	41
2.5.1.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım	41
2.6. Örgütsel Çatışmaların Türleri ve Nedenleri	43
2.6.1. Çatışmaların Niteliğine Göre Sınıflandırılması.....	44
2.6.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması	44
2.6.3. Çatışmaların Taraflar Açısından Sınıflandırılması.....	46
2.6.4. Çatışmaların Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırılması	47
2.6.5. Çatışmaların Amaç-Rol-Kurumlaşmış Olarak Sınıflandırılması	47
2.7. Çatışmaların Etkileri	50
2.7.1. Çatışmaların Olumlu Etkileri	51

2.7.2. Çatışmaların Olumsuz Etkileri	54
2.8. Çatışma Yönetimi.....	55
2.8.1. Çatışmaları Yönetme Yöntemleri.....	57
2.8.1.1. Bütünleştirme/Tümleştirme Yöntemi	59
2.8.1.2. Ödün Verme Yöntemi	60
2.8.1.3. Uzlaşma Yöntemi	60
2.8.1.4. Hükmetme Yöntemi	61
2.8.1.5. Kaçınma Yöntemi.....	62
2.9. İlgili Yayınlar ve Araştırmalar	65
3.YÖNTEM	70
3.1. Araştırmanın Modeli	70
3.2. Evren ve Örneklem	71
3.3. Verilerin Toplanması	73
3.4. Verilerin Analizi.....	74
4. BULGULAR.....	76
4.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular	76
4.2. Bireysel Özelliklere İlişkin Bulgular	79
4.3. Kişilik Tiplerine Yönelik Bulgular	81
4.4. Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Yönelik Bulgular	90
4.5. Kişilik Tipleri İle Bireysel Özelliklerin İlişkisine Yönelik Bulgular.....	96
4.6. Çatışmayı Yönetme Yöntemleri İle Bireysel Özelliklerin İlişkisine Yönelik Bulgular.....	111
4.7. Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisine Yönelik Bulgular.....	122
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	135
6. ÖNERİLER.....	148
KAYNAKÇA.....	153
EKLER.....	179
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	179

EK-2: Leonard Horowitz'den Alınan “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri Ölçeği” İzin Yazısı	183
EK-3: Afzal Rahim'den Alınan “Çatışmaları Yönetme Yöntemleri Ölçeği” İzin Yazısı.....	184
EK-4: Leonard Horowitz Tarafından Geliştirilen “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri Ölçeği” Orijinali.....	185
EK-5: Afzal Rahim Tarafından Geliştirilen “Çatışmaları Yönetme Yöntemleri Ölçeği” Orijinali.....	187

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Eric Berne’ye Göre Kişiliğin Üç Bölümü	24
Tablo 2: Carl Gustav Jung’un İki Boyutlu Kişilik Sınıflandırması	25
Tablo 3: Çatışmayla İlgili Geleneksel ve Modern Yaklaşımın Karşılaştırılması	42
Tablo 4: Çatışmaları Yönetme Yöntemlerinin Uygun Olduğu/Olmadığı Durumlar	64
Tablo 5: A Grubu Seyahat Acentesi ve 3-4-5 Yıldızlı Otellerin Bölgelere Göre Dağılımı	72
Tablo 6: Kişilik Tipleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	77
Tablo 7: Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	78
Tablo 8: Araştırmaya Dâhil Edilen Turizm İşletmesi Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	79
Tablo 9: Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	80
Tablo 10: Baskın Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler	81
Tablo 11: Kinci Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler	83
Tablo 12: Soğuk Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler	84
Tablo 13: İçe Dönük Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler	85
Tablo 14: Kendine Güvensiz Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	86
Tablo 15: Kullanılmaya Yatkın Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	87
Tablo 16: Fedakâr Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler	88
Tablo 17: Dışa Dönük Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler	89
Tablo 18: Kişilik Tiplerinin Karşılaştırılmasına Yönelik İstatistikler	90
Tablo 19: Bütünleştirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	91
Tablo 20: Ödün Verme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	92
Tablo 21: Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	93

Tablo 22: Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	94
Tablo 23: Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	95
Tablo 24: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik İstatistikler	96
Tablo 25: Kişilik Tiplerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	97
Tablo 26: Kişilik Tiplerinin Yaşlara Göre Karşılaştırılması	98
Tablo 27: Kişilik Tiplerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	100
Tablo 28: Kişilik Tiplerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması....	102
Tablo 29: Kişilik Tiplerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması.....	104
Tablo 30: Kişilik Tiplerinin Yönetmel Statüye Göre Karşılaştırılması	105
Tablo 31: Kişilik Tiplerinin Çalışılan İşletme Türüne Göre Karşılaştırılması	106
Tablo 32: Kişilik Tiplerinin Çalışılan Bölgelere Göre Karşılaştırılması	107
Tablo 33: Kişilik Tiplerinin Çalışılan İşletmenin Statüsüne Göre Karşılaştırılması	108
Tablo 34: Kişilik Tiplerinin Çalışılan İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması	110
Tablo 35: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	111
Tablo 36: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması	112
Tablo 37: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	113
Tablo 38: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	114
Tablo 39: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması	116
Tablo 40: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Yönetmel Statüye Göre Karşılaştırılması	117
Tablo 41: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Çalışılan İşletme Türüne Göre Karşılaştırılması	118

Tablo 42: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Çalışılan Bölgelere Göre Karşılaştırılması.....	119
Tablo 43: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Çalışılan İşletmenin Statüsüne Göre Karşılaştırılması.....	120
Tablo 44: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Çalışılan İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması.....	121
Tablo 45: Kişilik Tipleri ile Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi	123
Tablo 46: Kişilik Tiplerinin, Bütünleştirme Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 47: Kişilik Tiplerinin, Ödün Verme Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 48: Kişilik Tiplerinin, Hükmetme Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	129
Tablo 49: Kişilik Tiplerinin, Kaçınma Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	130
Tablo 50: Kişilik Tiplerinin, Uzlaşma Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	131
Tablo 51: Araştırmada Belirlenen Birinci Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları.....	132
Tablo 52: Araştırmada Belirlenen İkinci Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları.....	132
Tablo 53: Araştırmada Belirlenen Üçüncü Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları.....	133
Tablo 54: Araştırmada Belirlenen Dördüncü Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları.....	133
Tablo 55: Araştırmada Belirlenen Beşinci Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları.....	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Freud’a Göre Kişiliğin Üç Bölümü.....	23
Şekil 2: Vernon’un Kişilik Sınıflandırması.....	31
Şekil 3: Kişilerarası Davranış Biçimleri.....	33
Şekil 4: Çatışma ve Örgütsel Etkililik/Performans Arasındaki İlişki.....	43
Şekil 5: Çatışma Süreci.....	45
Şekil 6: Taraflar Açısından Çatışma.....	46
Şekil 7: Çatışmanın Örgütsel Kaynakları	49
Şekil 8: Çatışma Yönetimi Süreci	56
Şekil 9: Çatışmaların Çözümlemesinde Kullanılabilecek Yöntemler	58
Şekil 10: Araştırma Modeli	70

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Varyans Analizi (F Testi)
β_j	: Regresyon Katsayısı
Çev.	: Çeviren
f	: Frekans, ankete katılan kişi sayısı, denek sayısı
F	: Varyans analizine ilişkin parametre
IIP-C	: İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi
N	: Evren büyüklüğü (hacmi)
n	: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek kişi sayısı)
p	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
R^2	: Belirlilik Katsayısı
ROCI	: Örgütsel Çatışma Ölçeği
ss.	: Sayfa sayısı
s.s.	: Standart sapma değeri
t	: t testine ilişkin parametre
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
X^2	: Bartlett testine ilişkin parametre
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde değeri

1. GİRİŞ

Kişiliğin, bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmesinde, dış dünya ile ilişkilerini düzenleyebilmesinde ve hayata dair başarısında önemli bir yeri olduğu bilinmektedir. Bu anlamda kişiliğin, bireyi hayata bağlayan, onun kendisiyle ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen kısaca bireyin yaşama biçimini etkileyen bir güç olduğu söylenebilir.

Bireyin diğer kişilerle olan ilişkileri, deneyimleri, yorumları ve aldığı kararlar da kişiliğin oluşmasına, gelişmesine sürekli katkılar sağlamaktadır. Bu sebeple, kişiliğin oluşması ve gelişmesinde çalışma hayatının önemli bir etken olduğu da unutulmamalıdır. Çünkü çalışma hayatı sayesinde birey, sadece gelir elde etmekten ziyade, kendi kimliği, güveni ve saygınlığı açısından da kazanımlar elde edebilecektir. Bu noktada, çalışma hayatı içerisinde bireylerin karşılıklı biçimde sürekli etkileşim halinde oldukları düşünüldüğünde, çalışanların kişilikleri birbirinden kolayca etkilenebilecektir.

Çalışma ortamında güvenilir, uyumlu, iyi iletişim kurabilen, motivasyonu yüksek, dikkatli, sorumluluk sahibi ve paylaşımcı kişiliğe sahip bireyler, diğer çalışanları olumlu biçimde etkileyebilecekken, kendi çıkarlarını gözetken, karamsar, umutsuz, takım çalışması ve dayanışmayı sevmeyen bireyler de örgütün çalışma ortamını olumsuz hale getirebileceklerdir. Dolayısıyla insanların sahip olduğu kişilik yapısının diğer bireyleri etkilemesi, bu etkileşim sonucunda da fikir ayrılıkları ve çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır.

Çatışmaların, örgütler açısından istenmeyen bir durum olduğu bilinmesine rağmen, örgütte yeni fikirlerin oluşmasına katkı sağladığı, örgüte kendi kendini eleştirme imkânı vererek, değişim ve yenilikler sayesinde iç dinamizm kazandırılması açısından olumlu özellikler içerdiği de kabul edilmektedir. Bu yaklaşımlar paralelinde çatışmaların, kendi başına iyi veya kötü olarak nitelendirilmesi doğru bir anlayış olmayıp, çatışmaların iyi analiz edilmesi, ortaya çıkış nedenlerinin belirlenmesi ve örgüt çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetim tarzının benimsenmesi gerekmektedir. O halde organizasyon içerisinde çeşitli görevler üstlenen her yöneticiye, işletmesindeki çatışmaların yönetilmesinde önemli sorumluluklar düşmektedir. Çünkü her türlü çatışmanın yönetilmesi aslında yöneticinin yönetim yeteneğiyle yakından ilgilidir. Zira görev aldığı organizasyona ait çatışmaları başarıyla yönetemeyen bir yönetici, organizasyonunu başarısızlığa sürüklemiş olacaktır.

Yöneticilerin çatışmaların yaşandığı zamanlarda göstermiş olduğu davranış biçimleri, çalışanların işletmeye ve işlerine bağlılığı üzerinde etkili olduğu gibi, örgütteki yöneticinin yöneticilik becerisini gösterebilmesi açısından da önemlidir. Bu durum emek yoğun olarak çalışan hizmet işletmeleri için daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü hizmet sunan işletmelerde çalışanların, hangi türden olursa olsun çatışmalar sebebiyle verimliliklerinin düşmesi ve bu durumu doğrudan hizmet alanlara yansıtacak olmaları, işletmeler açısından istenmeyen sonuçları ortaya çıkarabilecektir. Özellikle çoğu çalışanın doğrudan müşterilere hizmet sunduğu turizm işletmelerinde, işletmenin devamlılığı, çalışanların moral ve motivasyonu, müşteri memnuniyetinin sağlanması vb. unsurlar açısından çatışmaların doğru biçimde yönetilmesi oldukça önemlidir. Tüm bu açıklamalar, örgüt ortamında yaşanabilecek çatışmaların yönetilmesinde, yöneticilerin yönetim becerisinin ve kişilik yapısının etkili olabileceği düşüncesini artık inkâr edilemez bir gerçek haline getirmiştir.

Bu anlamda bu araştırma, özellikle yapısı gereği insanın insana hizmet ettiği ve örgüt içi çatışmalardan çok kolay etkilenebilecek durumda olan turizm işletmeleri yöneticilerine hem kişilik tipleri hem de örgüt içi çatışmaları yönetme konularında destek sağlamayı hedeflemektedir. Bu sebeple, çalışmada turizm işletmeleri (A grubu seyahat acentesi, 3, 4, 5 yıldızlı oteller) yöneticilerinin kişilik tipleri ile çatışmayı yönetmede tercih ettikleri yöntemler arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca Türkiye'deki turizm işletmeleri yöneticilerini, kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemleri konusunda bilgilendirme ve güçlendirmeye yönelik öneriler de sunulmuştur.

Araştırma, kavramsal çerçeve ve uygulama çalışması olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Kavramsal çerçeve bölümünde; kişilik, kişilik tipleri ile çatışma ve çatışma yönetimi konu başlıklarına yer verilmekte, konuların bu çalışma ile olan ilişkisi irdelenmektedir. Uygulama bölümünde ise turizm işletmesi yöneticilerinin kişilik tipleri ve çatışmaları yönetmede tercih ettikleri yöntemler saptanarak, yöneticilerin kişilik tiplerinin çatışma yönetme yöntemlerine olan etkisini belirlemeye yönelik anket bulguları yorumlanmakta ve sonuçları tartışılmaktadır.

1.1. Araştırma Problemi

Kişilik konusundaki çalışmalar, kişiliğin değişim merkezli bir yapıda olduğunu öne sürmüş ve bu değişimin sonucu olarak bireylerin kendi kişisel yapılarının bile farklılık gösterebileceğini savunmuştur (Knyazev ve Slobodskaya, 2006: 1385). Çünkü kişilik; bireyin ilgi, tavır, nitelik, iletişim tarzı, dış görünüşü gibi özellikleri üzerinde belirleyici ve kalıcı olan tüm davranışlarıdır (Horowitz vd., 2000a: 887). Dolayısıyla kişilikle ilgili yaklaşımlar, kalıtsal ve çevresel faktörlerin davranışsal özellikleri etkilediğini ve bireysel farklılıkların oluşmasına katkıda bulunduğunu ortaya koyan boyutları incelemekte ve araştırmaktadır (Horsburgh vd. 2009: 100). Bu sebeple hem kalıtımın hem de çevrenin bireysel davranışları belirlemesindeki rolü ve bireysel farklılıkların davranışlar üzerindeki etkisi temel iki yaklaşım olarak açıklanmaya ve tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Ancak şu bir gerçektir ki kişilik; sistemli davranışların oluşturduğu bütünün, benzersiz, kendine özgü taraflarını ve davranışlardaki tutarlılığı, üslubu yansıtmaktadır (Taggar ve Parkinson, 2007: 125).

Her davranışın farklı olması ya da kişiye özgü nitelikler taşıması; her insanın farklı kişilik, özgeçmiş, çıkar, gereksinim, amaç, değer, inanç, istek, tercih vb. özelliklere sahip olmasına ve insanın bulunduğu her ortamda tüm bu farklılıkların etkileşiminden kaynaklanan çatışmaların ortaya çıkmasına da sebep olabilmektedir. Çünkü insanlar zamanlarının önemli bölümünü örgütlerde geçirmektedirler ve örgüt içindeki bu zorunlu birliktelik çerçevesinde zamanı, mekânı ve amaçları paylaşmaktadırlar. Bu zorunlu birlikteliğe bireylerin farklı beklentileri ve örgütlerin kısıtlı kaynakları da eklenince çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olarak kabul edilmektedir (Niederauer, 2006: 8).

Kaushal ve Kwantes (2006: 580) çatışmayı, günlük hayatın bir yönü olarak nitelendirmekte olup, küreselleşme sonucu dünya küçük bir yer haline geldikçe kişisel, sosyal ve örgütsel uygulamaların günlük ilişkilerde çatışma potansiyelini arttıracak fikrini savunmaktadır. Bu kapsamda Rahim (1992: 16) çatışmayı, sosyal varlıklar arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık ya da kişiler arasındaki ahengin bozulmasına ilişkin bir süreç olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla kişilerarası çatışmalar günlük hayatın en önemli ve en sıkıntılı kaynaklarından birini oluşturmaktadır (Bolger vd., 1989: 808). Ancak kişilerarası çatışmaların mutlaka olumsuz sonuçlar üreteceği düşünülmemelidir. Çünkü çatışmaların olumlu veya olumsuz sonuçları çatışmaların nasıl çözülebildiği ile ilgilidir (Park ve Antonioni, 2007: 111). Kelly (2006: 22) ise

çatışmayı iki veya daha fazla kişi arasındaki düşünce farklılıklarından kaynaklanan ve kötü niyet içermeyen bir tür iç uyumsuzluk olarak değerlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında da örgütsel çatışma, kaçınılması gereken kötü bir olgu olmayıp, günlük yaşamın ve iş hayatının bir parçasıdır. Çatışma, örgütlerin devamlı gelişmesini ve yenilenmesini sağladığından, çatışmaların olmayışı örgütleri durağan bir yapıya sürükleyebilmektedir. Dolayısıyla modern bir örgüt yönetimi oluşturma en temel yolu; yöneticilerin, çatışmaları örgüt geliştirme aracı olarak değerlendirmeleri ve çatışmayı yönetme yöntemlerini fonksiyonel biçimde kullanabilmelerinden geçmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008: 27).

Bir yönetici, çalıştığı işletmede ortaya çıkan çatışmaları çözebilmek için çatışmanın sebeplerini çok iyi anlamalıdır. Aslında çatışmaların çözüm yolları bir bakıma bu sebeplerde gizlidir. Öncelikli olarak yapılması gereken, çalışanların davranışlarının gözlemlenmesi ve bir çatışmanın var olup olmadığının tespit edilmesidir (Koç, 2008: 135). Çünkü yöneticinin astlarına karşı olan görevlerinden biri de, onların işletmede gerçekleştirdiği davranış sorunlarını çözebilmelerine yardım edebilmesidir. Yani; bir yönetici astlarına sorun çözmede ne derecede önderlik edebilirse, astlarının davranışını işletme amaçlarına yönlendirmede de o derece etkili olabilmektedir. Böylece astların örgütsel davranışını yönetebilmek, hem temelde örgütün yönetimi olmakta, hem de yönetim kademesindeki bireylerin asıl görevi olmaktadır (Pelit, 2003: 73). Aslında birey davranışlarının, kişiliğin bir sonucu olduğu yönündeki görüşün benimsenmesine rağmen, bireyin çatışma yönetim tarzı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı yeterli değildir (Yürür, 2009: 24; Antonioni, 1998: 337; Graziano vd., 1996: 821; Sternberg ve Soriano, 1984: 116; Mills ve Chusmir, 1988: 304; Rahim vd., 2001: 192; Park ve Antonioni, 2007: 111). Bu noktada yöneticilerin çatışmaları yönetme yöntemlerinde sahip oldukları kişilik tipleri de önemli bir yere sahip olduğundan (Kaushal ve Kwantes, 2006: 579) bu çalışmada, turizm işletmeleri yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgüt içi çatışmaları yönetme yöntemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin kişilik tiplerinin belirlenebilmesi için Horowitz vd. (1988: 886) tarafından geliştirilen “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri” turizm sektöründe yönetici olarak görev yapan kişilere ilk kez uygulanmış ve bu ölçek Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği/Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri” ile ilişkilendirilmiştir. Tüm bu bilgiler çerçevesinde araştırma hipotezinin oluşturulabilmesi ve araştırma probleminin netleştirilmesi için

problem cümlesi belirlenmeye çalışılmıştır. Çünkü araştırmada bilgi toplamak veya açıklama yapabilmek üzere ele alınan temel sorun araştırma problemi olduğundan, bu araştırmanın problem cümlesi şöyle ifade edilebilir:

Turizm işletmeleri yöneticilerinin kişilik tipleri, örgütsel çatışmaları yönetme yöntemleri üzerinde etkili midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, turizm işletmeleri içerisinde işlevsel olarak öne çıkan otel işletmeleri (3, 4, 5 yıldız) ve seyahat acentelerinde (A grubu) görev yapan yöneticilerin (üst, orta, alt kademe) kişilik tiplerini tespit ederek; sahip oldukları kişilik tiplerinin örgütte meydana gelen/gelebilecek çatışmaları yönetmedeki etkilerini belirleyebilmektir. Bununla birlikte araştırma, kişilik tiplerinin çatışmaları yönetme yöntemleri üzerindeki etkilerini belirleyerek, turizm işletmesi yöneticilerine konuyla ilgili öneriler sunmaktadır.

Kişilik tiplerinin, çatışmaları yönetmede önemli olduğunu vurgulayan araştırmalarda (Moberg, 1998; Moberg, 2001; Antonioni ve Park, 2001; Cai ve Fink, 2002; Bruck ve Allen, 2003; Van Dierendonck vd., 2005; Niederauer, 2006; Park ve Antonioni, 2007; Dijkstra vd., 2005; Kaushal ve Kwantes, 2006; Wood ve Bell, 2008; Yürür, 2009) katılımcılara yönelik demografik bilgilere yer verilerek, kişilik tipleri ile çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Nitekim bu araştırmada da anket uygulanan turizm işletmesi yöneticilerinin demografik özellikleri ve yöneticilerin görev yaptıkları işletmelere ilişkin bilgilerin verilmesinin yanında, bu bilgilerin hem kişilik tipleri hem de çatışmayı yönetme yöntemlerine yönelik alt boyutlarla arasındaki farklılıklar da incelenmiştir. Bu bağlamda, kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisini belirleyebilme amacını taşıyan bu araştırmada, temel bir hipotez ve buna bağlı alt hipotezler geliştirilmiştir. Çünkü Öngel (1983: 15) araştırma hipotezinin, araştırma metodolojisini açıklayan anahtar kavram olduğunu ve herhangi bir hipoteze dayandırılmayan araştırmanın, bilimsel açıdan yoksun olacağını belirtmiştir. Yine, Arıkan (2009: 48) ise araştırma hipotezinin doğrulanması gereken bir kanaat ve inanç olduğunu, dahası hipotezin araştırma açısından pusula görevi gördüğünü vurgulamıştır. Ayrıca elde edilen veriler yardımıyla hipotezin doğru olduğu ya da olmadığının ortaya konulabileceğini de ifade etmiştir. Bu bilgiler ışığında yapılan çalışma, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticilerin kişilik

tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik “Kişilik tipleri çatışmayı yönetme yöntemlerini etkiler.” hipotezinden hareketle geliştirilen diğer temel hipotezler de şu şekilde ifade edilebilir:

H₁: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan bütünleştirme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan ödün verme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan hükmetme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan kaçınma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan uzlaşma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Belirlenmiş olan araştırmanın temel hipotezleri doğrultusunda yöneticilerin konuyla ilgili olarak kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemlerine ilişkin uygulamaları değerlendirilmiştir. Ayrıca belirlenen hipotezler çerçevesinde araştırmada şu sorulara da cevap aranmıştır:

Araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin,

- Kişilik tipleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
- Kişilik tipleri bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi) göre farklılık göstermekte midir?
- Kişilik tipleri sektördeki konumlarına (çalışma süresi, yöneticilik kıdemi, yönetsel statü) göre farklılık göstermekte midir?
- Kişilik tipleri çalıştıkları işletmenin durumuna (türü, yer aldığı bölge, statüsü, faaliyet süresi) göre farklılık göstermekte midir?
- Çatışmaları yönetmede tercih ettikleri yöntemler nasıl bir dağılım göstermektedir?
- Çatışmaları yönetme yöntemleri bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi) göre farklılık göstermekte midir?

- Çatışmaları yönetme yöntemleri sektördeki konumlarına (çalışma süresi, yöneticilik kıdemi, yönetsel statü) göre farklılık göstermekte midir?
- Çatışmaları yönetme yöntemleri çalıştıkları işletmenin durumuna (türü, yer aldığı bölge, statüsü, faaliyet süresi) göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bireyler, fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar, tutum ve davranışları itibarıyla da birbirinden farklıdır. Çünkü bireyler arasında yaşanan tüm olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirinden farklı olduğu kanısını desteklemektedir (Eren, 2001: 83). Ayrıca kişiliğin, bireye ait duygu, düşünce ve davranışlarında istikrarlı biçimde, kalıcı nitelikte bir yapı oluşturması hususu (Barrick ve Mount, 2009: 20), kişilik özelliklerinin bireyin yaptığı işler üzerinde çok önemli etkisinin olduğunun da göstergesidir (Zimmerman, 2008: 311).

Örgüt içinde çalışan bireylerin sahip olduğu kişilik yapısı, örgütteki takım ruhunun oluşmasında en önemli yapı taşıdır ve takım ruhu, çalışanların kişilik özelliklerine göre şekillenir. Dolayısıyla kişilerin duygularını karşı tarafa olumlu veya olumsuz biçimde yansıtacak olmaları, takım ruhunun doğru oluşmasının da belirleyicisidir. Takımı oluşturan bireylerin kişilik yapısındaki uyumsuzluklar, monoton iş ortamları, baskıcı yönetim anlayışı kişiler veya gruplar arası çatışmalara sebep olarak verimi düşürür ve organizasyon bozukluklarına yol açabilir (Wall, 1998: 9).

Örgüt içerisinde oluşabilecek her türlü çatışmanın takım performansına engel olacağı (De Dreu ve Weingart, 2003: 645), kişilerarası düşmanlığa ve kine dayalı çatışmaların takım morali açısından zararlı olabileceği, ancak görev bilincinin ön planda olduğu çatışmaların örgütler açısından faydalı sonuçlar getireceği de bilinmektedir (Amason, 1996: 124; Ensley ve Hmieleski, 2005: 1092; Jehn, 1997: 531; Liang vd., 2007: 638; Matsuo, 2006: 243; Olson vd., 2007: 198).

Kıt kaynaklar, çalışanlar arasındaki statü farklılıkları, ödül veya rekabete dayalı çalışma ortamı, çatışmaların yaşanma ihtimalini daha da arttırmaktadır. Bu durum yöneticilerin hem sosyal ve anlayışlı bir kişilik yapısına sahip olmalarıyla hem de uyguladıkları çatışmaları yönetme yöntemleriyle aşılabılır. Öyle ki yöneticiler, çatışmaların yaşanması durumunda örgüt içinde sağlıklı bilgi alışverişi sağlanacak bir ortam oluşturabilirse, grup üyeleri arasında ortaya çıkabilecek düşmanlığın üstesinden kolayca gelebilir ve örgütlerini değişimlere hızlı biçimde adapte edebilirse, zararlı

çatışmalara sebep olabilecek gerginlik durumunu azaltmış olacaklardır (Lashley, 2001: 252). Aksi halde, örgüt içindeki bireyler arası uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar ya da zıtlıkları ifade eden çatışma olgusunun, yöneticileri en çok meşgul eden konuların başında geleceğini söylemek yerinde olacaktır (Şahin vd., 2006: 553).

Örgütlerin devamlılığı açısından bu denli önemli olan çatışma yönetimi konusunun, çalışanların kişilik yapısıyla yakından ilgili olduğu bilinmesine rağmen, çatışma ve kişilik konularının ilişkilendirildiği araştırmalar sınırlı sayıdadır. Özellikle turizm sektöründe kişilik tiplerinin çatışma yönetme yöntemleri üzerindeki etkisini seyahat acentesi ve otel işletmesi yöneticilerinin görüşlerini alarak Türkiye genelinde değerlendiren herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması, bu çalışmanın hem konuya hem de turizm sektöründeki yöneticilere yönelik öneri ve katkı sağlayabileceği fikrini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışma turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin kişilik tiplerinin, çatışmaları yönetme yöntemleri üzerindeki etki düzeylerini belirlemeyi hedeflediğinden, turizm işletmesi yöneticilerinin kişilik tiplerinin yanında çatışmayı yönetmede tercih ettikleri yöntemleri belirlemiş olması ve araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ile güvenilirliklerinin de incelenmesi açısından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada belirlenen sınırlılıklar genel olarak şu şekilde öngörülmüştür:

- Türkiye’de 2012 yılında faaliyetini devam ettirmekte olan 7999 (A grubu seyahat acentesi: 6496, 5 yıldızlı otel: 319, 4 yıldızlı otel: 543, 3 yıldızlı otel: 641) turizm işletmesinde görev yapan üst, orta ve alt kademe yöneticisinin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, turizm işletmeleri yöneticilerinin kişilik tiplerini ve çatışmayı yönetme yöntemlerini belirlemeye yönelik ölçme araçlarıyla sınırlıdır.
- Araştırmada zaman ve maliyet sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, sınırlı sayıda işletme yöneticisine yönelik anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.
- Yönetimsel açıdan A grubu seyahat acenteleri ile 3, 4, 5 yıldızlı otel işletmelerin daha profesyonel yapıda oldukları düşünüldüğünden araştırma kapsamına 1, 2 yıldızlı oteller ve B, C grubu seyahat acenteleri dâhil edilmemiştir. Ayrıca,

seyahat acentelerinden A grubu geçici belgeye sahip olan (AG grubu) seyahat acenteleri de araştırmanın dışında tutulmuştur.

Bu sebeplerden dolayı araştırma, uygulanmış olan anketleri cevaplandıran turizm işletmesi yöneticilerinin kişilik tipleri ve çatışmaları yönetme yöntemleri hakkındaki düşünceleriyle sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Modern yönetim anlayışı, örgüt içinde kişilik tipleri sebebiyle oluşabilecek bireylerarası uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları veya zıtlıkları ifade eden çatışma olgusunun etkili yönetilmesini vurgulamaktadır. Özellikle emek yoğun, insan gücüne dayalı turizm işletmeleri için bu tür çalışmalar daha da önemli bir hale gelmiştir.

Bu durumda:

- Turizm işletmesi yöneticileri, kişilik tipleri konusunda bilgilendirildiğinde örgütsel çatışmaları yönetme başarılarını arttırabilirler.
- Turizm işletmelerinde görev yapacak yöneticilerin seçiminde kişilik tiplerinin değerlendirilmesi, örgütsel çatışmaların daha verimli yönetilebilmesine imkân sağlayabilir.

Bu düşüncelerden hareketle;

- Turizm işletmesi yöneticilerinin çatışmayı yönetme yöntemlerini uyguladıkları varsayılmaktadır.
- Turizm işletmesi yöneticilerinin uygulanan ölçekteki kişilik tiplerinin özelliklerine sahip oldukları varsayılmaktadır.
- Turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemleri üzerinde önemli olduğu varsayılmıştır.
- A grubu seyahat acenteleri ve üç, dört, beş yıldızlı otellerde çalışan personel sayısının fazla olmasından dolayı bu işletmelerde daha yoğun çatışmaların yaşanabileceği ve bu yüzden çatışmaların daha profesyonel yönetilmesinin gerekliliği varsayılmaktadır.
- Araştırmanın uygulama bölümünde, araştırma evrenini oluşturan 7999 turizm işletmesinde çalışan üst, orta ve alt kademe yöneticisine, kişilik ve çatışmayı yönetme yöntemlerine yönelik olarak, Horowitz vd., (1988) tarafından

geliştirilmiş olan “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri” (Inventory of Interpersonal Problems-IIP-C) ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği/Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri” (The Rahim Organizational Conflict Inventory II-ROCI-II) ölçekleri kullanılarak kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket uygulaması ile ulaşılmaktadır. Geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmış olan bu ölçekler sayesinde uygulanan anketteki ifadelerin anlaşılabilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

- Araştırmada seçilen örneklemin, belirlenen ana kütleyi temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda anket uygulaması sırasında çalışmayı yönlendirici veya görüşleri etkileyen nitelikte herhangi bir faaliyette bulunulmadığı varsayılmaktadır.
- Araştırmanın uygulama aşamasında karşılaşılabilecek en büyük sorunlar; turizm işletmelerinin örgütsel açıdan farklılığı, işletmelerin konumları itibarıyla dağınıklığı ve yöneticilerin anket uygulaması konusunda ilgisizliği olarak öngörülmüştür.

Bununla birlikte, bu araştırmanın farklı turizm işletmelerine uygulanması durumunda farklı sonuçlara ulaşılması mümkündür. Araştırma sonuçları değerlendirilirken bu gerçek gözden uzak tutulmamalıdır. Araştırmanın örneklem grubu üzerinde belirli aralıklarla yapılacak olan çalışmalarda yine farklı bulgulara ulaşılması da mümkündür. Turizm işletmesi yöneticilerinin kişilik ve çatışmayı yönetme yöntemlerine yönelik görüşleri, ankete görüş bildiren bireylerin algılamalarıyla ilgili bir konu olduğu ve sübjektiflik arz ettiği de ayrıca göz ardı edilmemelidir.

1.6. Tanımlar

Kişilik: Bireye özgü ilgi, tavır, nitelik, konuşma tarzı, dış görünüş ve çevresiyle etkileşim biçimini gösteren, çocukluktan başlayarak edinilmeye başlayan kalıcı ve tutarlı davranışlar bütünüdür (Horowitz vd., 2000b: 23).

Kişilik Tipleri: Bireyleri ve bireylerin neyi neden yaptıklarını anlamayı sağlayan, bireylerin sınırlıklarını, neleri yapabileceğini, neleri yapamayacağını ve bilgi işleme süreci içinde bireyin kendine göre tercihlerindeki doğal eğilimlerini anlamayı sağlayan bir sistemdir (Yıldız vd., 2012: 216).

Çatışma: Bireyler, gruplar ya da örgütler arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren karşılıklı etkileşim sürecidir (Rahim, 2002: 206).

Çatışma Yönetimi: Örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgüt yararına olacak şekilde yönetilmesidir (Akkirman, 1998: 3).

Turizm İşletmeleri: Turistik gereksinimlerin tatminini sağlamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretildiği, pazarlandığı işletmelerdir (Hussein ve Saç, 2008: 47).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan, evrendeki en karmaşık varlık olduğu için kendi dışındaki nesnelerden çok kendi yapısını, kendi doğasını yani özünü tanımlamaya ve anlamaya çalışır. Ancak insan, aynı zamanda duygusal bir varlık olduğundan, nesnel olarak incelenebilmesi çok zordur. İnsan özellikle kendi kendini ya da diğer insanları incelemeye kalkışınca, belirtilen güçlükler daha da belirginleşmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2009: 5-6). Bu durumun asıl sebebi ise insanların bireysel olarak birbirlerinden farklı olmalarından kaynaklanmaktadır.

Bireyler, fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibariyle de birbirlerinden farklılık göstermektedirler (Eren, 2010: 83). Bireylerin karakterleri, tutumları, değer kalıpları durumdan duruma değişiklik gösterdiğinden, her bireyin olaylar karşısındaki davranışı da kendine özgü bir yapıda olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 72).

Hogan (2009: 28)'a göre aileden başlayarak çok uluslu şirketlere ve modern ulus devletlere kadar uzanan geniş bir yelpazede, tüm kurumların başarı ya da başarısızlıkları çok büyük ölçüde kurumların işleyişinde görev alan insanların kişiliklerine bağlıdır. Çünkü bireylerin kişilik yapılarına uygun işlerde çalışmaları iş tatmini, iş verimi, etkinlik gibi örgütsel ve bireysel açıdan olumlu açılımları beraberinde getirebilecektir (Şimşek vd., 2011: 97). Ayrıca unutulmamalıdır ki iş ortamında yaşanabilecek kişilerarası sorunlar, bireyin sosyal ilişkilerinde önemli ölçüde büyük ve kalıcı zorluklara neden olabilmektedir (Renner vd., 2012: 459).

İnsan faktörünün olduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak, bireyler arası çatışmaların olması özellikle küreselleşme ve rekabetin yoğun yaşanması sebebiyle kaçınılmaz hale gelmiştir. Bireysel farklılıklara bağlı olarak her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum ve tercih noktalarında farklı görüşleri benimseyip savunabilmektedir. Bireyler arasındaki bu farklılık çatışmaların kaynağını oluşturan en önemli faktörlerden biridir (Üngüren, 2008: 882). Tüm bu açıklamalardan hareketle, nasıl ki bireysel davranış, örgütsel davranış için temel bir basamak oluşturuyorsa, kişiliğin de bireysel davranış için bir temel oluşturduğu söylenebilir. Bu sebeple öncelikle kişilik kavramını, sonrasında çatışma yönetimine ilişkin kavramları detaylı biçimde açıklamak yerinde olacaktır.

2.1. Kişilik Kavramı ve Kişiliğin Temel Özellikleri

Kişilik kelimesi, Latince'deki "persona" kavramından türetilmiştir. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncuların temsil ettikleri rollere uygun olarak yüzlerine taktıkları maskelere "persona" adı verilmekteydi. Çünkü, sahne ile seyirciler arasındaki uzaklığın fazla olması nedeniyle oyuncunun yansıttığı role uygun yüz mimikleri görülemeyeceği için böyle bir yöntem uygulanarak, kişiler arasındaki farklılıklar anlatılmak istenirdi (Atkinson vd., 2010: 223; İşçi, 2007: 105; Sarıtaş, 1997: 528). Bilindiği üzere, insanlar hem fiziksel görünüşleri hem de tutum ve davranışları bakımından birbirlerinden önemli derecede farklılık göstermektedirler. Toplumsal yaşamda gerçekleşen olaylar, insanların hareketleri, fikirleri ve duyguları bakımından farklı olduklarını gösteren en önemli göstergelerdir. Çünkü insanlarda, davranış, olayları yorumlama, herhangi bir şeyi seçme biçimi, sevdikleri veya sevmedikleri konular açısından birçok bireysel farklılıklar söz konusudur. Bütün bu nedenlerden dolayı kişilik, insanların kendilerine ve diğerlerine karşı temel yaklaşımlarını ifade eden geniş bir kavramdır (Güney, 2011: 183-184).

Bu noktada kişilikle ilgili alan yazındaki tanımlar incelendiğinde; Funder (2001: 197) kişiliği, bireye ait düşünce, duygu ve davranışların karakteristik desenlerini yansıtan veya bunları açıklama eğiliminde olan bir yapı olarak ifade etmiştir. Bir başka tanımda kişilik; bir insanın duyuş, düşünüş, davranış tarzlarını etkileyen faktörlerin kendine özgü örüntüsüdür (Koç vd., 2001: 45) şeklinde belirtilmiştir. Kişilik özelliklerinin temelinde tutarlılık, çevreye uyum ve bireysel tepkiler bulunduğundan (Olver ve Mooradian, 2003: 110), diğer insanlarla etkileşim sonucu oluşan bireysel tepkiler de kişilik olarak değerlendirilebilmektedir. Bu açıdan Robbins (1996: 89) kişiliği, bireylerin çevresiyle etkileşimini sağlayan, psikolojik ve fizyolojik sistemlerin eşsiz uyumuyla çalışan dinamik bir organizasyon olarak ifade etmektedir. Schermerhorn vd. (2002: 19) de kişiliğin, bireyin diğer bireylerle etkileşim ve tepkilerindeki kendine özgü, benzersiz doğasına değinmiş olup, bu durumun bireyin genel karakterindeki bileşimlerden meydana geldiğini savunmuştur. Dolayısıyla kişilik, bireyin biyolojik, psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranış özelliklerini içermektedir. Bu anlamda kişilik, bir bireyi diğer bireylerden ayıran, zihinsel, duygusal ve davranışsal özelliklerin tamamı şeklinde de ifade edilebilir (Ordun, 2004: 48). Ayrıca kişiliğin, kişiyi başkalarından ayıran davranışları içerdiği (Morgan, 1998: 311), kararlı davranış biçimlerini ifade ettiği

(Ewen, 2003: 5) ve geçmiş yaşantıların etkileriyle geleceğe ilişkin bir yapı oluşturduğu da (Mischel, 1999: 4) söylenebilir.

Kişilik hakkında yapılan tüm bu tanımların ortak yönleri incelendiğinde (İnanç ve Yerlikaya, 2009: 3-4):

- Bireyi başkalarından farklı kılan özellikler içermesi,
- Tutarlı olması, zaman içinde kişinin benzer durumlar karşısındaki davranışlarının pek değişmemesi,
- Bireyi diğer bireylerden ayıran özelliklerin yapılaşmış bir bütün olması, kişiliğin çok sayıda özellikten oluşan bir sistem olması, sistemi oluşturan bu özelliklerin birbirleriyle ilişkili ve bireye özgü bir örüntü oluşturması hususları öne çıkmaktadır.

Kişilikle ilgili tanımlardaki yaklaşımlar ve kişiliğin oluşumunda etken olduğu kabul edilen hususlar, aynı zamanda kişiliğin bir özelliği olarak da ifade edilmektedir. Kişilik bu açıdan ayırt edici, farklılıkları ortaya koyan ve gelecekteki davranışlara ışık tutan değişmez özelliklerdir. Kişilik özellikleri belirli koşullarda belirli bir biçimde davranma eğilimi şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu yönü ile kişilik özellikleri tutarlı, uzun süreli, içsel nedenli, tipik ve kişiye özgü niteliklerdir. Kişi sürekli olarak bir değişim ve gelişim halinde olduğundan, bir durum karşısındaki davranışı o kişinin kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Keskin ve Saltürk, 2008: 192).

Bu açıdan kişiliğin başlıca özellikleri de şu şekilde sıralanabilir (Lashley ve Lee-Ross, 2003: 67-68):

- Kişilik; biyolojik, fizyolojik ve çevresel özelliklerin etkileşiminden meydana geldiğinden çok farklı gruplara ayrılmaktadır.
- Kişilik, karakterin vazgeçilmez bir unsuru olduğundan, bireyin yaşadığı aileyi, sosyal çevreyi ve toplumu da etkilemektedir.
- Kişiliğin bireyin algısı, yetenekleri ve öğrenme kapasitesi üzerinde de etkileri vardır.
- Kişilik oluşumu karmaşık, bireye özgü, süreklilik arz eden, dinamik bir olaydır.

Belirtilen bu özelliklerin hepsi bireyin yapılaşmış, tutarlı ve ayırt edici olarak kabul edilen kendine özgü kişiliğini oluşturur ve kişilik sayesinde birey, toplumsal yaşamda kendine bir yer edinerek sosyal hayatını devam ettirir. Toplumsal yaşamda insanların nasıl davranacağına, düşüneceğine, seveceğine, sevineceğine, giyineceğine etki eden faktörlerin tümü kişiliğin oluşmasına özellikle etki etmektedir (Güney, 2011: 188). Bu sebeple kişiliğin oluşmasındaki temel katmanları daha detaylı açıklamak gerekmektedir.

2.2. Kişilikle İlişkili Olan Kavramlar

Cloninger vd. (1993: 975) kişiliğin temelindeki yapı gereği insanın sürekli olarak, kendisini, diğer insanları ve bütün dünyayı algılama, düşünme ve onlarla ilişki kurma çabasında olduğunu belirtmiş olup, bireylerin değişen çevreye uyumunu sağlayan hem psikolojik hem de biyolojik sistemlerin karşılıklı etkileşimi olarak kişiliği ifade etmiştir.

Bu noktada mizaç, karakterin ve yeteneğin kişiliğin oluşmasındaki önemi özellikle belirtilmiştir. Ancak günlük yaşantıda kişilik kavramının karakter, mizaç gibi birçok farklı kavramla eş anlamlı biçimde kullanılmakta olduğu da bilinmektedir. Bu kavramlar tam olarak kişiliği ifade etmemesine rağmen, tamamen kişilikten de uzak değildir ve hatta bazıları kişiliğin temel katmanlarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla kişiliğin temel katmanlarında sosyal, bedensel ve zihinsel özelliklerin bulunduğunu, bu özelliklerin hepsinin oluşturduğu bütünlükle kişiliğin değerlendirilebileceğini söylemek yerinde olacaktır. Bu açıdan kişilik incelendiğinde üç temel kavramdan bahsetmek mümkündür. Bunlar; karakter, mizaç (huy) ve yetenektir (Erdoğan, 1994: 240).

2.2.1. Karakter

Kişilikle ilgili sistemli biçimde ilk araştırmalar başladığında, kişilik ve karakter sözcükleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da (Hogan, 2009: 29), aslında kişilik ve karakter sözcükleri birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Kişiliğin ortaya çıkması için insanın ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlendirebilmesi gerekirken, karakter çocuğun dünyaya gelmesiyle kendini belli eder, doğuştan var olur ve süreklilik gösterir (Eren, 2010: 84). Dolayısıyla karakter; bireye ait davranışların bütünü olup, insanın kendisini istediği yönde geliştirerek yapılandırmasına temel oluşturmakta (Cloninger vd., 1993: 975) ve belirli bir zaman dilimi içinde kişinin devam ettirdiği kişilik özelliklerinin görünümünü yansıtmaktadır (Şimşek vd., 2011: 99-100). Ayrıca

karakter, insanların değer ve inançlarını da içerdiğinden, insanın bir durum karşısındaki tavrını belirlemede önemli olduğu kadar (Kisling, 2007: 16), insanların yaşadığı çevrenin toplumsal değerleri ile ahlâki kurallarıyla da yakından ilgili olmaktadır. Bu açıdan karakter; aile, okul ve çevrenin etkisiyle çocukluk döneminden itibaren gelişmeye ve şekil almaya başlamaktadır (İyigün, 2012: 62).

2.2.2. Mizaç (Huy)

Kişiliğin ikinci yönünü mizaç (huy) oluşturmaktadır. Mizaç da karakter gibi kişiliğin bütününe değil ancak bir kısmını oluşturur, kalıtsal bir özellik taşır ve devamlılık gösterir. Bu anlamda mizaç, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavram olduğu için kişiliği oluşturan karakter, önemli derecede bireyin mizacına dayalı olarak gelişmektedir (Güney, 2011: 195-196). Dolayısıyla mizaç, hayatın ilk çocukluk dönemlerinde açıkça sergilenen ve hayat boyu istikrar gösteren davranışsal ve duygusal özellikleri simgelemektedir (Partridge, 2003: 2). Bu özelliklerin bir kısmı önceki nesillerden kalıtım yoluyla geçerken, bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılmaktadır (Zel, 2006: 20-21). Beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri süren Hipokrat, mizacı dört grupta incelemektedir (Cloninger ve Svrakic, 1997: 122; Eroğlu, 1996: 149). Bunlar:

1. Neşeli mizaç: Bu gruptaki bireyler hareketli, neşeli, heyecanlı, atılgan, iyimser, ümitlidirler ve ilgi duydukları şeyler kolayca değişebilir.
2. Soğukkanlı mizaç: Çabuk tepki vermeyen, tembel, sakin, ağırbaşlı, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.
3. Kızgın mizaç: Kolayca sinirlenen, hareketli, sakinleştirilmesi zor, heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.
4. Melankolik mizaç: Alıngan, üzüntülü, endişeli, kederli, sıkıcı, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç tipidir.

2.2.3. Yetenek

Kişiliği oluşturan bir diğer katman da yetenektir. Yetenek; bireysel veya örgütsel kararları almada ve başkalarıyla iletişim kurabilmede önemli olduğu gibi (Lashley, 2001: 84; Langton ve Robbins, 2007: 11) bir kişinin doğasında var olan, tekrar edebilen düşünme, duygu ve davranışlarını üretken biçimde kullanabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh: 2001: 22). Bu anlamda yeteneğin doğuştan geldiği, bedensel yetenek ve

zihinsel yetenek olmak üzere iki bölümden oluştuğu söylenebilir. Bedensel yetenek; yürüme, ayakta durma, tat, koku alma ve el, kol, ayak gibi organları belirli bir koordinasyon içerisinde kullanmayı kapsamak gibi bedensel özelliklerden oluşmaktadır. Zihinsel yetenek ise bireyin ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme ve çözümleyebilme gibi zihinsel özelliklerinin tamamıdır. Bireyin sayısal bilgi, teknik bilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama zihinsel yeteneklerinin en önemlilerindendir (Şimşek vd., 2011: 100-101). Bireylerin yaşayabilmesi, çevrenin yapısına uyum sağlayabilmesi ve bazı bedensel yetenekleri kullanabilmeleri için zihinsel yeteneklere ihtiyaçları vardır (Carroll, 1993: 17). Ayrıca örgütsel başarıya ulaşabilmenin temel taşı olan iş süreçlerinin anlaşılabilmesi ve bu süreçlerin en iyi şekilde örgüt faydasına kullanılabilmesi de kişilerin zihinsel yetenekleriyle yakından ilgilidir (Sparrow vd., 2004: 29).

2.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Bireyin yaşam tarzını oluşturan kişilik, farklı durumlar karşısında bireylerin karakteristik tepkilerini de ifade etmektedir. Bu anlamda kişiliğe ait özelliklerin değişmez ve bireyin yaşamında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Chen, 2008: 579). Ancak kişiliği, sadece belirli bir zaman dilimi içindeki davranış biçimi olarak değerlendirmek de doğru olmaz. Çünkü kişilik, bireye özgü alışkanlıkların devamlılığını ve geleceğe uyum sağlama isteğini içeren bir özelliğe sahiptir (Zel, 2006: 12). Bu durumda kişilik, bireyin yaşam süreci içindeki alışkanlık ve özelliklerinin davranışlarına yansıyan gözlenebilir yönü olarak tanımlanmaktadır. Nitekim kişilik, genetik yapının çevre ile karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşmakta ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini yansıtmaktadır (İyigün, 2012: 65). Bu denli çok boyutlu olan kişilik kavramını oluşturan faktörler şu altı grupta değerlendirilmektedir (Luthans, 1995: 114):

- Kalıtım ve bedensel yapı faktörleri,
- Sosyo-kültürel faktörler,
- Aile faktörü,
- Sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri,
- Coğrafi ve fiziki faktörler,
- Diğer faktörler.

Bu faktörler aşağıda detaylı bir biçimde açıklanmaktadır.

2.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri

Kalıtım yaklaşımı; bireylerin sahip olduğu kişiliğin, genlerin moleküler yapısı tarafından belirlendiğini iddia etmektedir (Yüksel, 2006: 58). Bireyler, kişisel özelliklerinin çoğuna doğuştan sahip olduklarından, hem kendi türlerinin özelliklerini hem de soyuna ve ailesine ait birçok özelliği taşımaktadırlar (Güney, 2011: 197). Bireyin taşıdığı kendine özgü özelliklerden hangilerinin tamamıyla kalıtım yoluyla geçtiği kesin olarak bilinmemekle birlikte, kişilik özelliklerinin büyük ölçüde genetik faktörlere bağlı olduğu da yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Caspi vd., 2005: 462; Parks ve Guay, 2009: 675). Buna göre, bireyin beden yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz-ten rengi, zekâ durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi çoğu bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payının oldukça yüksek olduğu, buna karşılık bireylerin belirli bir sosyal yapı ve fiziki çevre içerisinde yaşamalarından dolayı sonradan öğrendikleri davranış kalıplarında (örf, adet, inanç, ahlak, fikir, düşünceler vb.) kalıtımın payının nispeten daha az olduğu söylenebilir (Zel, 2006: 12-13). Dolayısıyla, insanın doğuştan getirdiği özelliklerin büyük bir kısmının kalıtımsal olduğu ilke olarak kabul edilmekle beraber, sonradan kazandığı özelliklerin önemli bir kısmının sosyo-kültürel etkenlerden etkilenmeyle, bir kısmının da kalıtımsal özelliklerinin sonradan psiko-sosyal bir gelişmeye maruz kalmasıyla elde edildiği söylenebilir (Eroğlu, 1995: 142).

2.3.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

Kişiliğin oluşmasında toplum ve birey arasındaki etkileşim sayesinde bireyin, toplumun yönelişine karşı gösterdiği tepki ve davranışlar kişiliğin sosyo-kültürel belirleyicisi olarak nitelendirilmektedir (Köknel, 1986: 18). Çünkü her birey belirli bir kültürel yapı içinde yaşar ve bu yapıdan yaşamı süresince etkilenir. Bireyin idealleri ve ilgileri bu kültürel ortamda şekillendiğinden, bu idealler ve ilgiler, kişiliğin oluşumunda önem arz eder (Zel, 2006: 13).

İnsanlar, doğdukları andan itibaren ölünceye kadar, bilincine varmış olsunlar veya olmasınlar, diğer insanların kendileri için hazırlamış oldukları belirli davranış şekillerini takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu anlamda, fertlerin karşılaştığı en önemli etkilenme ve şartlanma olayı, üyesi oldukları toplumun sosyo-kültürel yapısından kaynaklanmaktadır (Eroğlu, 1996: 142). Bireylerin kişilik oluşumunda, sosyo-kültürel faktörler çocukluk dönemlerinde çok önemli bir etkiye sahip değilken,

çocukluk sonrası ilerleyen yaşlarda bu faktörlerin etkisinin kayda değer biçimde daha net hissedildiğini söylemek mümkündür (Roach, 2006: 78).

Doğuştan gelen birçok kişilik özelliği toplumun ve kültürün etkisiyle yeniden şekillenmektedir. Birey, toplumun değerlerini önce algılamakta, sonraki süreçte bunları yavaş yavaş davranışlarına yansıtmaktadır. Bu yansımalar bireylerin algılamasındaki farklılıklardan dolayı farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (İyigün, 2012: 66). Unutulmamalıdır ki kalıtım bireye doğuştan gelen özellikler ve yetenekler sağlamaktadır. Ancak, bu potansiyelin tam kapasite ile kullanılması, bireyin çevrenin isteklerine ne derecede uyum sağlayabildiğiyle bağlantılıdır (Yüksel, 2006: 60). Bu sebeple bireylerin bulundukları sosyo-kültürel yapıdan öğrendikleri, onların kişiliğinin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Giderler, 2005: 22).

2.3.3. Aile Faktörü

Luthans (1995: 36), insan kişiliğinin oluşmasında en önemli ve etkili çevresel faktörlerin aile ve sosyalleşme olduğunu vurgulamıştır. Aile, insanların karşılaştığı ilk sosyal grup, aile ortamı da fertlerin sosyo-kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yerdir. Anne ve baba, bireyin toplumsallaşmasında ilk kaynak ve model olduğundan bireyler, sosyo-kültürel değerleri, özel davranış biçimlerini, cinsiyete göre rol benimsemeyi anne ve babayı örnek alarak aileden öğrenmektedir (Eroğlu, 2011: 215).

Çocukluk dönemlerinde normal olmayan bir aile yaşamı sürdüren bireylerin, ileride çocuklarına karşı kötü anne veya baba oldukları ve bu durumun kuşaklar boyunca devam ettiği yapılan araştırmalarda belirlenmiştir. Bu sebeple, kişiliğin oluşumunda ailenin de çok önemli olduğu söylenebilir (Kolasa, 1969: 152). Özdemir vd. (2012: 568) anne ve babanın aile içi sosyal ilişkilerde demokratik bir yapıya sahip olmaları durumunda, çocuğun daha serbest ve rahat yetiştiğini, rasyonel davrandığını, aktif olduğunu ve başkalarıyla kolayca sosyal ilişki kurabildiğini belirtmişlerdir. Buna karşılık, aile içi ilişkilerde aşırı otoriter olan, çocuğun isteklerini engelleyen ve kendi görüşlerinin benimsenmesinde direnen anne ve baba tutumlarının, çocuğun çekingen bir kişilik kazanmasına, bazen de ters etki oluşturarak çocuğun isyankâr olmasına neden olduğu da ifade edilmektedir. Bu sebeple, Adler (2011: 43) ailenin, bir çocuğun doğarken beraberinde getirdiği bütün içgüdüleri, tepkileri ve yetenekleri biçimlendirip, renk verdiğini özellikle vurgulamıştır.

2.3.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri

Toplumsal yaşamda bireylerin ait oldukları sosyal sınıflar ve içinde bulundukları alt kültürler de kişiliğin oluşmasında etkilidir. Her toplumun kültürel yapısı farklı birçok alt kültürden meydana geldiğinden, bu farklı alt kültürler değişik grupların ve buna bağlı olarak kişilik tiplerinin oluşmasına neden olmaktadır (Güney, 2011: 191). Sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, bireylerin eğitim imkânlarını, yaşam biçimlerini, düşüncelerini, ilgi alanlarını, tüketim davranışlarını ve kişisel özelliklerini de şekillendirebilmektedir (Schermerhorn vd., 2008: 41). Bu sebeple bir kişinin kişiliğini anlamada veya kişi hakkında çok önemli bilgiler edinmede, kişinin geçmişte ve şimdiki zamanda içinde yer almış olduğu sosyal grupların yapısını bilmek oldukça önemlidir (Eroğlu, 2011: 218).

2.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Birey dünyaya geldikten sonra, çevresini içinde yaşadığı doğa ve toplum oluşturur. Doğa; coğrafi konum, iklim koşulları, yer altı ve yerüstü kaynaklarıyla toplum yaşamını etkileyerek, bu etkiyi bireye yansıtır. Ayrıca toplumun tarihsel, kültürel, ekonomik ve siyasal yapısı da bireyin hem yaşamında hem de kişiliğinde belirleyici olmaktadır (Köknel, 1986: 83). Coğrafi ve fiziki çevrenin kişilik üzerinde doğrudan etkilerinin yanında daha çok dolaylı etkileri olduğu vurgulanmaktadır. Nitekim bireylerin kişilik oluşumunda etkili olan faktörler üzerinde özellikle de toplum kültürüne yönelik faktörler açısından coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur (Zel, 2006: 16). Bunun yanı sıra bireylerin sürekli yaşadıkları yerlerin dışına farklı nedenlerden dolayı göç etmeleri sebebiyle, yaşamaya başladıkları yeni yerlerin coğrafi ve fiziki özelliklerine adaptasyon sürecinin bireylerin kişilikleri üzerinde önemli etkileri olduğu da belirlenmiştir (Pihl ve Caron, 1980: 190).

2.3.6. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşmasında etkili olan diğer faktörler; kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırasındır. Kitle iletişim araçlarını etkin olarak kullanan ve kullanmayan bireyler arasında farklılıkların söz konusu olduğu ve bireylerin içinde bulundukları sosyal gruplarındaki benimsenmiş yetişkin üyelerinden bazılarını kendilerine örnek olarak almaları, kişiliğin oluşumunda etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (İyigün, 2012: 67).

Dixon vd., (2008: 120) doğum sırası ve geniş aile yapısıyla ilgili faktörlerin, kesin olarak kişilik üzerinde oluşturabileceği etkilerinin henüz kanıtlanmadığını savunsalar da, Adler (2011: 44) geliştirdiği kuramında, doğum sırasının kişiliği etkileyen diğer faktörler arasında yer aldığını özellikle vurgulamıştır. Bu kuram kapsamında, ailedeki çocuk sayısı arttıkça ilk çocuk ile son çocuk arasında önemli ölçüde zekâ düzeyi ve ilişki kurma konusunda yetenek farklılıklarının olabileceği öne sürülmüştür. Söz konusu farklılıklar hususunda ilk çocukların daha zeki, yetenekli ve sosyal olabileceği de özellikle belirtilmiştir.

2.4. Kişilik Kuramları ve Kişiliğin Tipler Açısından Sınıflandırılması

Kişilik özellikleri çeşitli biçimlerde ifade edilebileceğinden (Strack, 2006: 11) bu konuda çok sayıda kuram geliştirilmiş olup, bu kuramlar arasında tam anlamıyla bir görüş birliğine varılamamıştır. Çünkü her bir kuram, kuramcısının kişisel geçmişi, çocukluk yaşantısı, dünya görüşü ve kişilerarası ilişkileriyle yakından ilgili olmuştur. Bu sebeple, geliştirilen kuramlar birbirleriyle çelişiyor gibi algılansa da, aslında her bir kuram kişiliğin ayrı bir yönünü açıklamaya çalışmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2009: 6-7).

Açıklanmaya çalışılan kişilik konusundaki temel kuramlar, kişilik tiplerinin belirlenebilmesine kaynaklık ederek, kişilik tipleriyle ilgili sınıflandırmaların gelişmesine ışık tutmuşlardır. Bu kuramlara göre kişilik özellikleri, farklı koşullarda devamlılık ve kalıcı nitelik gösterdiğinden, bireylerin kişilik özelliklerinin testler ya da değerlendirme ölçekleriyle belirlenebilmesi mümkündür (Morgan, 1995: 312). Bu sebeple, kişilik tipi kavramı ve kişilik tiplerinin sınıflandırılmasıyla ilgili olarak farklı yazarlara ait görüşlerin incelenmesi yerinde olacaktır.

Bireylerdeki kişilik tipinin dünyayı algılama ve karar verme davranışları üzerinde etkili olduğu bilindiğinden, bireylerin kişilik tiplerinin sınıflandırılmasındaki yönler; öğrenme, duygu, düşünme, hayat tarzı, tutum, eylem ve tepkileri olarak belirtilmektedir (Faheem vd., 2010: 238). Diğer taraftan kişilik tipi; bireyleri ve bireylerin neyi neden yaptıklarını anlamayı sağlayan, bireylerin sınırlıklarını, neleri yapabileceklerini, neleri yapamayacaklarını ve bilgi işleme süreci içinde bireylerin kendilerine göre tercihlerindeki doğal eğilimlerini anlamayı sağlayan bir sistemdir (Yıldız vd., 2012: 216).

Burada tip kavramı, belirli bir kişilik özelliği veya özel kişilik modeli anlamında kullanılmaktadır. Unutulmamalıdır ki, belirli bir sosyal ortamda birçok birey vardır ve birey davranışlarının özel bir yapı içinde toplanması hiç kolay değildir. Bu yüzden kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden hareketle tiplere sınıflamasına gitmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir (Erdoğan, 1994: 258). Bu kısımda kişilik tiplerine ilişkin temel sınıflandırmalar detaylı biçimde incelenmektedir.

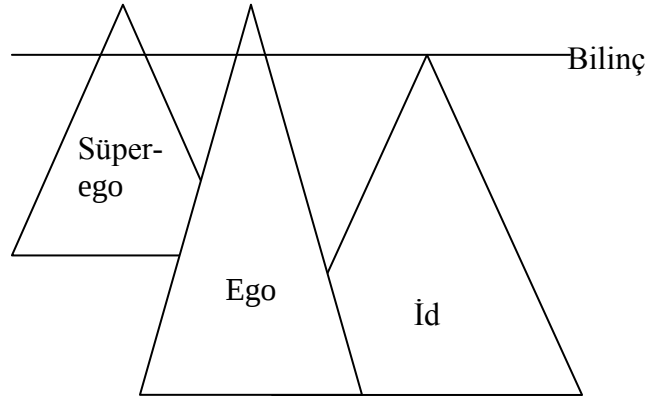
2.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Sigmund Freud, insan davranışını açıklamak adına özellikle bilinçaltına yönelik çalışmalara odaklanmıştır (Burger, 2006: 72). Freud yaklaşımında kişiliğin psikolojik süreçlerine odaklanmakta olup; kişiliğin önemli bir bileşeninin, kişinin bilinçaltı olduğunu ileri sürmektedir (Corey, 2008: 68).

Freud, kişiliğin güdüsü ve kişinin en büyük yoksunluğunun sevgi olduğunu belirtmiştir. İnsan bilinçli davranışlarından çok bilinçdışı güçlerle hareket etmekte ve çoğu kez kendisi de bu bilinçdışı davranışların kökenine inememektedir. Ancak, insanın bilinçdışı davranışları derinlemesine analiz edilirse, altında sevgi arayışının olduğu ve herhangi bir nedenle tatmin edilemeyen bu sevgi yoksunluğunun insanı bunalımlara ve anormal davranışlara yönelttiği görüşünü savunmaktadır (Eren, 2010: 85).

Yine kişilik kuramı dâhilinde Freud, insanın temelde var olan olumsuz dürtülerinden dolayı, denetim altına alınması gereken yıkıcı bir varlık olduğunu düşünmekte olup, şayet toplumun baskıları olmayıp da insanlar olumsuz nitelikteki enerjilerini rahatça açığa çıkarabilselerdi, psikolojik sorunları da olmazdı şeklinde bir görüşü benimsemiştir. Ancak Freud'un kişilik gelişimi kuramında kültür farklılıklarına yeterince önem vermemiş olması ve geliştirdiği kavramları deneysel yoldan doğrulayamamış olması, şiddetle eleştirilmesine sebep olsa da, görüşlerinin etkisi çağdaş psikiyatrik ve psikolojik düşüncenin biçimlenmesinde en etkin güç olarak kalmıştır (Koç vd., 2001: 45-46).

Freud tarafından algılanan kişilik, “id”, “ego” ve “süper ego” olarak adlandırılan üç ana sistemden oluşmaktadır ve bu üç temel sistem çoğunlukla insan davranışlarını yönetmektedir (Hewstone vd., 2005: 295; Hall, 2010: 29). Şekil 1’de id, ego ve süper ego’nun bilinç düzeyi açısından değerlendirilmesi görülmektedir.



Şekil 1: Freud’a Göre Kişiliğin Üç Bölümü
Kaynak: Hewstone vd., 2005: 295.

Freud’un kişilik kuramına göre, insan zihni okyanustaki bir buz dağına benzetilmiştir. Buzdağında suyun altında kalan büyük bölüm “id” olarak nitelendirilmekte ve bu bölüm, bilinçdışı arzu ve davranışlarımızı etkileyen ulaşılmaz bir depo olarak ifade edilmektedir. Bilinç (ego), bilinçaltı (süper ego) ve bilinçdışı (id) birbiriyle sürekli etkileşim halinde olup, bu ilişki ile insan davranışları şekillenmektedir. “Süper ego” insanın ahlâki ve vicdani yönünü temsil ederken, “ego”, “id” tarafından gelen istekleri “süper ego” için uygun duruma getirmeye çalışmaktadır (Atkinson vd., 2010: 460-461). Bu noktada “id” kişiliğin üzerinde kurulu olduğu ve çocuksu karakterini tüm yaşam süresince aynen muhafaza eden temel bir sistemdir. “Ego”, uyumlu bir insanda kişiliğin başkanı konumunda olan sistem olduğu için “id” ve “süper ego” sistemlerini yönetmektedir. “Süper ego” gerçek olandan çok ideal olanı temsil etmekte ve mükemmeliyet için çalışan kişinin moral kodu olarak nitelendirilmektedir (Hall, 2010: 34-38). Dolayısıyla her bireyde “id”, “ego” ve “süper ego” arasında farklı denge durumu oluşturduğundan, her insanın kişiliği de birbirinden farklılık göstermektedir (Burger, 2006: 72).

Freud’a göre, yeni doğmuş bebekler farklı aşamalardan geçerek kişiliklerini geliştirirler. Freud bu aşamaları “psikoseksüel gelişim dönemleri” olarak adlandırmış ve kişilik gelişiminin beş dönem içinde kendini gösterdiğini savunmuştur. Ayrıca Freud, yaşamın ilk altı yılına denk gelen gelişim dönemlerinin önemini vurgulayarak, o dönemlerde geçirilen yaşantıların izlerinin hiçbir zaman tümüyle yok olmadığını ve yetişkinlik yıllarında da davranışları etkilemeye devam ettiğini öne sürmüştür (Erden ve Akman, 2001: 86). Freud’un insan kişiliğine etki eden bu beş önemli dönemi yaşlar itibarıyla şu şekilde ifade edilebilir (Corey, 2008: 75):

- Oral Dönem (0-1 yaş)
- Anal Dönem (1-3 yaş)
- Fallik Dönem (3-6 yaş)
- Latens (Gizil) Dönem (6-11 yaş)
- Genital (Yetişkin) Dönem (11 yaş sonrası)

2.4.2. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Berne kuramını geliştirirken esinlendiği Freud'dan sevgi yoksunluğu düşüncesi yönünden farklı düşünerek, kişiliği daha çok duygusal yönden değerlendirmiştir. Berne de Freud'un yaklaşımına benzer şekilde kişiliği üç bölümde incelemiş olup, bunları; ebeveynlik, olgunluk (yetişkinlik) ve çocukluk olarak bölümlendirmiştir (Hodgetts, 1999: 593). Bu bölümler Tablo 1'de açıklanmaktadır.

Tablo 1: Eric Berne'ye Göre Kişiliğin Üç Bölümü

BÖLÜM (KISIM)	AÇIKLAMA
Ebeveynlik	Ana-Babalık Dönemi (Bireylerin bir ebeveyn yönleri vardır)
Olgunluk	Kişiliğin Yetişkinlik Dönemi (Her bireyin bir olgunluk yönü olup, yaşamak için önem arz etmektedir)
Çocukluk	Kişiliğin Olgun Olmayan Dönemi (Her birey kısmen çocuktur)

Kaynak: Şimşek vd., 2011: 104.

Berne'ye göre çocukluk bölümünde birey, toplumu dikkate almadan, davranışlarının getireceği sonuçları hiç düşünmeden dilediği gibi hareket etmektedir. Kişiliğin gelişimi itibarıyla çocukluk yönü, her bireyde küçük yaşlarda baskın iken, ilerleyen yaş dönemlerinde bu oran gittikçe zayıflamaktadır. Olgunluk bölümü, yaşamak için önemli ve gerekli olup, gerçeğin objektif bir biçimde değerlendirilmesi ve insanın daha etkin olmasını sağlamaktadır. Bireyin doğal olarak yapmak istediği (çocukluk) fakat yapamadığı şeyler, olgunluk (yetişkinlik) dilimi sayesinde bilinçaltına itilip baskı altında muhafaza edilmektedir. Ebeveynlik bölümü ise bireyin yaşamındaki istikrar faktörüdür. Birey, anne ve babasının benlik durumlarını, kendi algıladığı biçimde zihninde yeniden inşa ederek bir anlamda kendi benliğinde bir ebeveynlik

biçimlendirir. Ebeveynlik dilimi, bireyin çocuklukta ki kişiliğinde oran olarak düşük iken yaşlandıkça bu oransal pay yükselmektedir (Zel, 2006: 30-31).

2.4.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Jung, Freud'un cinselliğe çok fazla önem vermesi yüzünden, Freud'la görüş farklılıkları yaşamış olup, kuramında daha çok kişilik gelişiminde ırk ve soya çekim faktörlerine önem vermiştir (Carr, 2002: 477).

Jung'un teorisinde, insanların kendilerini gerçekleştirmek için çaba harcamaları, devamlı olarak kendilerini yenilemeleri gerektiğine ve bu süreçlerin evrensel bir nitelik taşıdığına değinilmektedir (Jung, 1923: 17; Hewstone vd., 2005: 297). Bu teoriye göre, insan kişiliğini kavramlaştırma süreci şu soruları içermektedir (Blutner ve Hochnadel, 2010: 245):

1. Kişilik yapısını oluşturan psikolojik unsurların temel bileşenleri nelerdir?
2. Bu unsurların bileşenleri insanlar arasında nasıl bir farklılığa sebep olmaktadır?

Jung, bu soruların kişilik kavramına ait yapısal, işlevsel ve gelişimsel yönleri ortaya koyduğunu savunmuştur. Bu açıdan insanlar arasındaki benzerlikleri ve bireysel farklılıkları tanımlamak için kişiliği, içedönük ve dışadönük tutumlar olarak ikiye ayırmıştır. Ayrıca içedönük ve dışadönük tutumları, dört işlev ile eşleştirerek sekiz farklı kişilik kategorisi belirlemiştir (Blutner ve Hochnadel, 2010: 243). Bu kategoriler Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Carl Gustav Jung'un İki Boyutlu Kişilik Sınıflandırması

	TUTUMLAR	
İŞLEVLER	DİŞADÖNÜK	İÇEDÖNÜK
DÜŞÜNME	Dışadönük düşünen tip	İçedönük düşünen tip
HİSSETME	Dışadönük hissedenden tip	İçedönük hissedenden tip
DUYUM	Dışadönük duyumsal tip	İçedönük duyumsal tip
SEZGİ	Dışadönük sezgisel tip	İçedönük sezgisel tip

Kaynak: İnanç ve Yerlikaya, 2009: 82-83.

Tablo 2'de yer alan, dışadönük düşünen tipteki insanların yaşamına nesnel düşünceler egemendir. Bu tip insanlar, duygusal yönlerini bir yana iterek, soğuk ve

kendini beğenmiş gibi görünebilirler. İçedönük düşünen tipteki insanların düşünceleri ise kendine dönük olup, duygusuz ve uzak bir insan izlenimi verir. Kendisi gibi olan birkaç yakın dostu dışında, insanlar onu pek ilgilendirmez. Genellikle inatçı, bildiğini okumak isteyen, hoşgörüsüz, gururlu, çevresindekilere küçümseyici tutumları olan, iğneleyici ve yaklaşılması güç insanlardır. Dışadönük hisseden tipler, duyguları ve düşüncelerine egemen olabilmektedirler. Ortaya çıkan değişimlerle, duygular da değişir. Bu kimseler duygusal, sürekli kendinden söz eden, gösterişi seven ve değişken insanlar olup, düşünsel işlevleri iyi gelişmemiş tiplerdir. İçedönük hisseden tipler ise, duygularını dış dünyadan saklayan, sessiz, ilgisiz, ilişki kurulması ve anlaşılması güç kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Dışadönük duyumsal tipler, gerçekçi, pratik ve aklına koyduğunu yapan kişilerdir. Zevk ve heyecan verici şeyleri severler ama duyguları çok yüzeyseldir. İçedönük duyumsal tipler ise, dış dünyadan uzak durmakta ve kendi iç dünyalarını daha ilginç bulmaktadırlar. Bu tipler genellikle diğer insanların ilgisini pek fazla çekmezler. Dışadönük sezgisel tipler, tutarsız bir karaktere sahiptirler. Bir konuyu bitirmeden ikincisine başladıkları için aynı işte uzun süre çalışamazlar. İçedönük sezgisel tipler ise çevresindekiler tarafından çözülmesi güç bir bilmece gibi algılandıkları gibi dış gerçeklerle ilişkileri yeterli düzeyde olmadığından iletişim kurmakta zorluk çeken tiplerdir (Altıntaş ve Gültekin, 2005: 33-34).

İnsanları belirli tiplere ayırma konusunda Jung, hiç kimsenin tümüyle bir davranış biçimi içinde yaşamasının mümkün olamayacağını belirtmiştir. Bu noktada her insanda hem içedönük hem de dışadönük davranış biçimlerinin olduğunu, sadece dışadönüklük veya içedönüklük davranış biçimlerinden bir tanesinin daha gelişmiş olması sebebiyle diğerinin bilinçaltına itildiğini ve ara sıra, zayıf biçimde de olsa, bilinçaltındaki diğer davranış biçiminin ortaya konulabileceğini vurgulamıştır (Fordham, 2011: 39).

2.4.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Adler'in kuramına göre geçmiş, insan kişiliğinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca bu kuramda, bireyin hayat tarzı ve yaratıcı benliği geçmiş yaşantılarına dayanarak geliştiğinden, insanın herhangi bir zaman diliminde yaratıcı benlik aracılığıyla yapacağı davranışlara şekil verecek olan da gelecektir. Bu durumda geçmiş, sahneyi hazırlamakta ve aktörün hareketlerine sınır koymakta, gelecek ise oyuncunun nasıl bir oyun çıkaracağını tayin etmektedir. Dolayısıyla Adler'in teorisinde

ön plana çıkan en önemli iki kavram; hayat tarzı ve yaratıcı benlik olarak belirtilmektedir (Adler, 2011: 35-36).

Adler'e göre kişilik; bireyin kendisine, başka insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların bir ürünü olarak gelişmektedir. Adler teorisinde, insan davranışlarının toplumsal bir yapı içinde geliştiğini açıkladığından, insanın öncelikle aile içinde birçok şeyi öğrendiğini ve bu sayede çevresiyle sürekli ilişki içinde olabildiğini savunmaktadır. İşte Adler teorisinde belirttiği bu düşüncenin sonucunda insanın kazanımlarının onun yaşam biçimini oluşturduğuna değinmektedir (Güney, 2011: 201).

Bu sebeple Adler, biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermiştir. Adler'in ilgi odağı, bireylerin geçmişi nasıl algıladıkları ve karşılaştıkları olaylara ne şekilde yorum getirdikleri olduğundan, insanların olayları yorumlama ve etkileme kapasitesinin olduğunu da özellikle belirtmiştir (Corey, 2008: 109). İnsan yaşamında geçmişin önemini inkâr etmeyen Adler, asıl önemli olan unsurun insan yaşamında geleceğe yönelik beklenti ve güdüler olduğunu, dolayısıyla ulaşılmak istenen amacın gerçekçi ya da hayali olsun bireyin davranışlarına yön verdiğini belirtmiştir (Altıntaş ve Gültekin, 2005: 38).

Adler, normal şartlarda bir insanın kendi geleceğini tayin edebilecek bir kişiliğe sahip olabileceğini ileri sürerek, insan davranışlarının gerisindeki temel motifin üstünlük ve egemenlik içgüdüğü ile güç ve prestij elde etme motivasyonları olduğunu savunmuştur (Şimşek vd., 2011: 106). Ayrıca Adler, kişiliğin gelişmesinde doğum sırasının önemini vurgulayan ilk psikolog olup; ailenin ilk çocuğunun ortancadan, ortancaların da daha sonra doğanlardan farklı özellikler geliştirdiğini vurgulamıştır. Adler, ilk doğan çocukların anne babalarından aşırı ilgi görmeleri nedeniyle şımarık bir yapıda olduklarını, aynı şekilde en küçük çocukların da ailenin bütün üyeleri tarafından şımartıldıklarını, ancak ortanca çocukların asla şımartılma lüksüne sahip olmadıklarını savunmuştur. Bu sebeple şımartılan çocukların daha sorunlu olabileceğini de özellikle belirtmiştir (Burger, 2006: 154-155).

2.4.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney, Freud'un görüşlerini eleştiren, özellikle kadının anatomik yapısı sebebiyle kendini eksik ve yetersiz hissetmesine tamamen karşı çıkan bir kuramcıdır (Hewstone vd., 2005: 297). Geliştirdiği kuramında, bireylerdeki davranışlar üzerinde

çevresel faktörlerin daha etkili olduğunu savunmakla birlikte; kişilerdeki olumsuz yaşantıların ebeveyn-çocuk arasındaki bağıllık ilişkisinin kusurlu olmasından kaynaklanabileceğini öne sürmüştür. Ayrıca, saldırganlığın doğuştan olduğuna inanmamakta ve bireyin güven duygusunu korumak amacıyla geliştirdiği bir tutum olduğunu belirtmektedir (Coolidge vd., 2001: 1387-1388).

Bu açıdan Horney, kişiliğe ait temel ögenin biyolojik dürtülerden ziyade bireyin kaygı ve korkularından kaynaklandığı görüşünü savunmakta olup, kuramında bireylerin kaygı ve korkularını yenebilmek için başvurduğu davranış kalıplarının, bireyleri sinirsel gerginlikten kurtarabileceğini de ifade etmiştir (Horney, 1966: 6).

Karen Horney, bireylerin kaygı ve korkularıyla başa çıkmak için sergileyebileceği davranışları; sempatik (uyumlu, dışa dönük olma), saldırgan (antipatik, öfkeli olma) ve kendini geri çekme (içedönük olma) olarak üç temel başlıkta toplamıştır (Boeree, 2006: 5). Bu davranışlardan sempatik (dışadönük) davranış; insanlara sevgi ve yakınlık duyguları ile yaklaşarak kaygı ve korkuları giderme çabalarını ifade eden bir davranış geliştirme durumudur. Saldırgan (öfkeli) olma davranışı; insanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak, kavga ederek elde etmeye çabalamak biçimindeki faaliyetler sayesinde kaygı ve korkulardan kurtulmayı ifade etmektedir. Kendini geri çekme (içedönük olma) davranışı ise insanlardan uzak duranlar, insanlarla beraber olmayanlar ve yalnız başına hareket ederek korkularından kurtulma çabasında olanlar tarafından sergilenmektedir (Güney, 2011: 206).

Nitekim Horney'in kuramındaki kişilikle ilgili ortaya konulan önemli noktalar ise (Dwairy, 2002: 346):

- Kişinin özellik, nitelik ya da süreç açısından bağımsız bir yapıda olması,
- Kişiliğin davranış sebeplerini belirlemesi,
- Kişiliğin insanlar arası davranış farklılığını açıklaması,
- Kişiliğin zaman ve durum açısından davranışlardaki uyumu ifade etmesi,
- Kişiliğin davranışları kontrol etmeye, önceden tahmin etmeye ve anlamaya imkân vermesi olarak belirlenmiştir.

2.4.6. Hans Jürgen Eysenck'in Kişilik Kuramı

Kişilik tipleri konusunda diğer önemli görüş de Hans Jürgen Eysenck'e aittir. Eysenck, nitelik ve tip terimlerini kullanarak, kişilik konusuna değişik bir anlam katmıştır (Lloyd, 1990: 704). Eysenck de kişilik özelliklerini içedönük ve dışadönük boyutta değerlendirmiş olup;

- Melankolik (kötümser, katı, hırçın, ketum),
- Huysuz (alınan, huzursuz, atak, iyimser),
- Ağırkanlı (pasif, güvenilir, geçimli, sakın, başkasını düşünen)
- Umutlu (sosyal, konuşkan, canlı, pratik, lider, hazır cevap) olarak kişilik tiplerini sınıflandırmıştır (Gerrig ve Zimbardo, 2012: 410; Şimşek vd., 2011: 108).

İnsan kişiliğinin yapısını incelemek ve ölçmek için karmaşık psikometrik tekniklerin gerekli olduğuna ancak bunların tek başlarına yeterli olmadığına inanan Eysenck, biyolojik temeller ortaya konmadıkça elde edilen kişilik bileşenlerinin anlamsız kalacağını da kuramında belirtmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2009: 272).

2.4.7. Ernst Kretschmer'in Kişilik Kuramı

Kişilik tipleriyle ilgili çalışmalar yapan Kretschmer'de kişilik tiplerini belirlemede kişinin duygusal, psikolojik ve fiziksel yönleri ile vücut yapısının etkisine değinerek (Tyrer ve Alexander, 1979: 166; Quenk, 1993: 9), kişilikle ilgili dört tip belirlemiştir. Bunlar (El-Nasr vd., 2009: 512; Montemayor, 1978: 55):

- Atletik tip (uzun boylu, geniş omuzlu, kaslı, lider, sporcu ve maceracı olanlar),
- Astenik tip (zayıf ve ince yapılı, soğukkanlı, içe dönük, çekingen, yalnızlıktan hoşlanan, kötümser ve soğuk bir yapıya sahip olanlar),
- Piknik tip (orta boylu, karnı yuvarlak ve enlemesine gelişmiş, ağır görümlü, sepatik, iyimser, alçakgönüllü olanlar) ve
- Displastik (beden ve kişilik yapıları diğer üç kategoriden farklı olan) tipler şeklindedir.

2.4.8. Meyer Friedman ve Ray Rosenman'ın Kişilik Kuramı

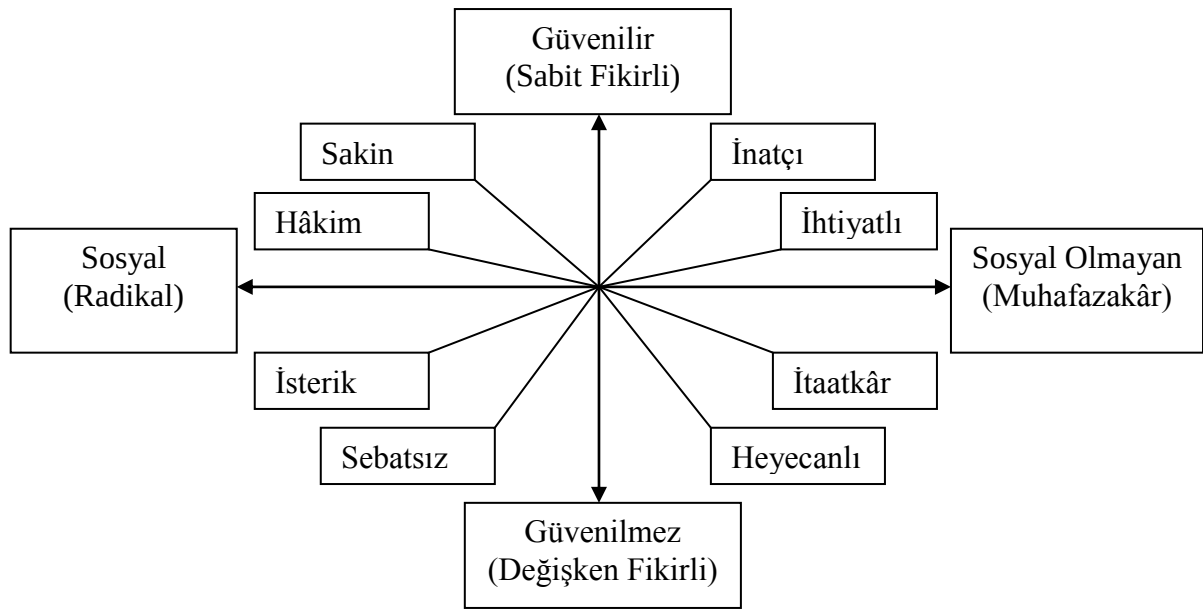
Kişilik tipleri ile ilgili diğer bir sınıflandırma da iki kardiyolog olan Friedman ve Rosenman tarafından ortaya konulmuştur. Hastalar üzerinde yapılan gözlemler sonucunda A ve B tipi olarak isimlendirilen kişilik özellikleri belirlenmiştir. Bu kişilik tiplerinin belirlenebilmesindeki en önemli fikir; kalp hastalarının çoğunun kalp-damar hastalığı yaşamayan diğer hastalara göre daha hareketli ve enerjik bir yaşam sürmeleri, daha endişeli olmaları, otururken zor zaman geçirmelerinin tespit edilmesiyle başlamıştır. Aslında hareketsizliğin, aşırı kilo ve yüksek tansiyon gibi etmenlerin kalp hastalıkları riskini arttıracak bilinmesine rağmen bu hastalıkların daha çok hareketli kişilerde görülüyor olması (Friedman ve Booth-Kewley, 1987: 783; Burger, 2006: 299), kişilik tipleriyle stres kavramı arasında bir ilişkinin olabileceği konusunu ortaya çıkarmıştır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 82).

Friedman ve Rosenman, yapmış oldukları bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanıp, hastalarının çok farklı davranış tipi sergilediğini tespit etmişlerdir. Bu araştırmalar da onları tespit edilen farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürmüştür (Moorhead ve Griffin, 1992: 463; Durna, 2004: 198). Elde edilen sonuçlara göre;

- A tipi davranış biçimine sahip bireyler, hareketli, sinirli, sabırsız ve çalışmaya yönelik bir yapıda olup, pek çok güdüye sahiptirler. Bu sebeple, kısa sürede çok fazla başarılı olmak istemekte ve aceleci tavırlar takınarak kendilerini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hissetmektedirler. Zamanı çok iyi yönetemediklerinden, sürekli olarak bir zaman baskısı altındadırlar (Robbins, 1998: 64; Durna, 2004: 191-192; Taggar ve Parkinson, 2007: 124).
- B tipi bireyler, oldukça sabırlı, yumuşak huylu, eğlenceli ve rahat bir yapıya sahip olduklarından, zamana dayalı işleri yapmayı, acele etmeyi sevmeyizler. Başarı onlar için çok önemli olmadığı gibi başkalarıyla herhangi bir yarış veya rekabete girmekten de kaçınırlar. Konuşmaları bile genelde sakin bir tonda olan B tipi bireyler, kendileri için vakit ayırmayı ihmal etmeyen ve çevrelerinden emin olan tiplerdir (Tuna, 2008: 454; Batıgün ve Şahin, 2006: 33; Güçlü, 2001: 97-98).

2.4.9. Philip Ewart Vernon'un Kişilik Kuramı

Vernon da kişilik tipleri sınıflandırmasını yapan bir diğer araştırmacı olup, kişilik boyutlarını dört ayrı faktörde bağlayarak, belirtilen faktörlerin kişiliğin tip açısından bir eksen oluşturduğunu belirtmiştir (Şekil 2). Vernon, kişilik tiplerini sınıflandırırken, tip olgusunun varlığının tartışılmaz olduğunu da ayrıca vurgulamış ve kişilik tiplerini mümkün olduğunca çok çeşitli açılardan değerlendirmeye çalışmıştır (Bilsky ve Schwartz, 1994: 173).



Şekil 2: Vernon'un Kişilik Sınıflandırması

Kaynak: Vernon, 1951: 125.

Vernon, geliştirdiği kişilik sınıflandırmasında dört kişilik tipinin oluşturduğu ana eksenlere ilave olarak birçok farklı kişilik tipine yer vermiştir. Kişilik tiplerinin bu şekilde çeşitlendirilmesinin sebebi kişiliğin belirli tip dilimleri içerisinde toplanamayacak olmasından kaynaklanmaktadır (Short, 2005: 38).

2.4.10. Paul Costa ve Robert McCrae'nin Kişilik Kuramı

Kişilik tiplerinin belirlenebilmesi konusunda “Beş Kişilik Faktörü” olarak adlandırılan model, günümüz kuramcılarından Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilmiş olup, konuyla ilgili araştırmalarda oldukça yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu model, genellikle kişilikle ilgili liderlik, iş tatmini, performans ve işgücü devir hızı gibi konuların ilişkilendirilmesinde tercih edilmektedir (Panaccio ve Vandenberghe, 2012: 647). “Beş Kişilik Faktörü” kişilik tiplerini; dışa dönüklük,

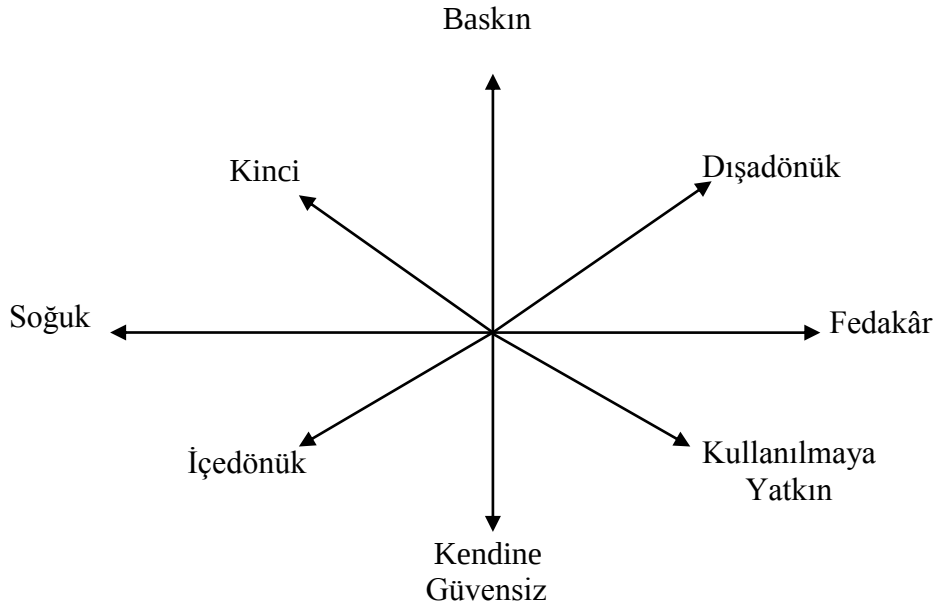
uyumluluk/geçimlilik, sorumluluk, duygusal denge/tutarlılık ve açıklık olmak üzere beş alt boyutta inceleyen bir ölçektir (Horsburgh vd., 2009: 101). Ölçekte yer verilen kişilik tiplerinden;

- Dışa dönüklük: Sosyal, hırslı ve pozitif duyguları belirlemeye yönelik olan kişilik tipidir. Dışadönükler, organizasyonlar için fırsat, geribildirim ve ödül gibi konularda önemli kaynak oluşturmaktadırlar (Panaccio ve Vandenberghe, 2012: 648). Ayrıca iyimser, enerjik ve çalışmaya hevesli yapıları vardır (LePine vd., 2011: 312).
- Uyumluluk/geçimlilik: Bu tipteki bireyler diğer çalışanları olumlu yönde motive edebilen, yardımsever, arkadaş canlısı, sıcakkanlı ve işbirliği yapmaya uygun kişilerdir (Panaccio ve Vandenberghe, 2012: 649; LePine vd., 2011: 312).
- Sorumluluk: Bu kişilik tipindekiler güvenilir, hırslı, organize olabilen, çok çalışkan ve azimli kişiler olup, tüm meslek gruplarında bu kişilik tipindeki bireylerin iş performanslarının yüksek olduğu söylenebilir (Liu ve Ipe, 2010: 245).
- Duygusal denge/tutarlılık: Sakin, kaygısız, kendinden emin kişiliğe sahip bireylerdir (LePine vd., 2011: 312). Bu sebeple işle ilgili konularda çok düşünmeden karar alabilen tipler olarak değerlendirilmektedirler (Di Fabio ve Palazzeschi, 2009: 137).
- Açıklık: Açıklık özelliğine sahip bireylerin zeki, meraklı, kültürlü yanları nedeniyle örgütlerde öğrenme performansı yüksek bireyler olduğu (Yürür, 2009: 27); ayrıca kuvvetli hayal gücüne sahip, hoşgörülü, entelektüel kişilerin bu kişilik tipine sahip olabileceği belirtilmektedir (LePine vd., 2011: 312).

2.4.11. Leonard Horowitz ve Lynn Alden'in Kişilik Kuramı

Horowitz vd. (1993) bireylerin kişilik tiplerine yönelik farklılıkları belirlemek amacıyla çalışmalarını kişilerarası davranış biçimleri üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Konuyla ilgili olarak Horowitz ve Alden'in insan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek veya sorun oluşturabilecek davranış biçimlerini sekiz farklı biçimde (baskın, dışadönük, fedakâr, kullanılmaya yatkın, kendine güvensiz, içedönük, soğuk ve kinci) inceledikleri ve bu sayede belirledikleri kişilik tiplerine ilişkin yaptıkları sınıflandırma Şekil 3'te

görülmektedir. İlgili şekilde belirtilen dairesel modelde birbiriyle yan yana gelen kişilik tipleri arasında benzer özellikler söz konusuysa, karşı karşıya gelen kişilik tipleri arasında tamamiyle birbirine zıt özellikler belirtilmektedir.



Şekil 3: Kişilerarası Davranış Biçimleri
Kaynak: Horowitz vd., 1993: 552.

Baskın Kişilik Tipi: Bu davranış biçiminin özelliklerini gösteren kişiler; çok bağımsız bir yapıya sahip oldukları gibi çevrelerindeki diğer kişilere karşı sinirli ve hükmedici biçimde davranabilmektedirler. İnsanları oldukları gibi kabul etmekte sorun yaşamakla beraber, onları değiştirme ve özellikle kontrol etme çabasındadırlar (Horowitz vd., 1993: 552; Niederauer, 2006: 19). Diğer bireylerle olan iletişimlerinde fikirlerini kabul ettirene kadar savunma ve dahası muhataplarını kendi fikirlerine yönlendirme gibi olumsuz bir yapıları vardır. İlişkilerini kendi egemenlikleri yönünde kurmaya çalışarak, her daim kendi düşüncelerinin uygulanmasını isterler. Bu sebeple görev aldıkları organizasyonlarda yöneticilerinin talimatlarına uyma konusunda sorun yaşadıkları da söylenebilir (Bartholomew ve Horowitz, 1991: 240).

Kinci Kişilik Tipi: Kinci kişiliğe sahip olan bireyler; diğer insanlarla sürekli ve aşırı derecede bir kavga hali içerisindeydirler. İnsanların ihtiyaçlarını karşılama ve onlarla uzlaşma konusunda son derece yetersizdirler. Sürekli olarak kuşku içinde olmaları, diğer bireylere karşı kindar duygular beslemeleri, onlarla ortak ve samimi ilişkiler kurmakta zorlanmaları temel özelliklerindendir. Kızdığı insanlardan intikam

alma isteği, onlara zarar verme arzusu, kimseyle kolay kolay ortaklık kuramamaları ve insanların sevinçlerini paylaşamamaları da bilinen en olumsuz taraflarıdır (Ryan ve Shean, 2007: 198; Horowitz vd., 1993: 552).

Soğuk Kişilik Tipi: Soğuk tipler, kendilerini diğer insanlara yakın hissetmede çok büyük zorluklar yaşamaktadırlar. Diğer bireylerle olan ilişkilerinde aşırı derecede bir mesafe olduğundan, insanlarla uzun süreli ilişki kurmada, sorumluluk üstlenmede ve kızdığı insanlarla barışma gibi konularda zorlanırlar (Falkum ve Vaglum, 2005: 287; Horowitz vd., 1993: 552; Niederauer, 2006: 20). İnsanlara karşı çok fazla merhametli ve mütevazı değildirler. Dahası bencil, kibirli, sert ve düşmanca nitelendirilebilecek bir kişilik yapısı bile sergileyebilmektedirler (Bartholomew ve Horowitz, 1991: 240).

İçedönük Kişilik Tipi: Diğer insanlarla sosyalleşmesi, ortak gruplara katılması çok güç olan tiplerdir. Bu yapılarından dolayı çoğunlukla pasif bir tutum içerisinde olmayı tercih etmektedirler. Sosyal olan veya heyecan arayan davranışlardan kaçınan içedönük tipler, diğer insanlardan çekinme, utanma, korkma ve sürekli olarak kendini dinleme ve kendi iç dünyalarında yaşama eğilimindedirler (Imai ve Nakachi, 2001: 68; Horowitz vd., 1993: 552). Bu kişilikteki bireyler, enerjilerini iç dünyalarında yaşamayı, dışarıya yansıtmamayı tercih ettikleri için fikirlerini kendi iç deneyimleriyle analiz ettikten sonra söylerler (Ellis, 2006: 228). Dolayısıyla bu kişilik tipine sahip bireyler genellikle hayatlarını kendi mantıksal çerçevelerinin içine oturttukları için konuşmaktan daha çok dinlemeyi, dikkatli düşündükten sonra fikirlerini paylaşmayı tercih etmektedirler (Weiler vd., 2012). Tüm bu özellikler, bu tip bireylerin görüş ve bilgilerini paylaşmak açısından tereddüt yaşayacaklarını, örgütteki grupların bilgilendirilmesine katkılarının olamayacağı düşüncesini yaygın biçimde desteklemektedir (Murnighan, 1998: 200). Ancak bu tip bireylerin kendilerine süreli yeni hedefler koydukları, hayatlarını bu hedeflere ulaşmak üzere düzenledikleri, gerek kendilerine gerekse başka bireylere karşı eleştirel yaklaşma eğiliminde olup, planlarıyla ilgili her ayrıntıyı göz önünde bulundurabilecek derecede bilgi birikimine sahip oldukları da bilinmektedir (Soysal, 2008: 17).

Kendine Güvensiz Kişilik Tipi: Kişilerarası ilişkilerde stres düzeyi yüksek olan (Bjerke vd., 2011: 278) bu davranış biçimine sahip bireyler, düşüncelerini bir başkasına aktarmada veya iddialarını kanıtlamada büyük sorunlar yaşamaktadırlar (Horowitz vd., 1993: 552). Ayrıca, ciddi biçimde özgüven eksikliği, kendini diğer bireylere kabul ettirebilme, insanlarla arasına mesafe koyma ve yöneticisinin verdiği görevleri

üstlenebilme gibi konularda da yetersizlikler yaşamaktadırlar (Niederauer, 2006: 20). İnsanlar üzerinde otorite kurma ve haklarını arama konusunda son derece yetersiz olmaları ve herhangi bir konuda kendi fikirleri sorulduğunda, kendi fikrini söylemek yerine karşı tarafın fikrini öğrenip onu uygulamayı tercih etmeleri en bilindik özelliklerindendir. Bu özelliklerinin yanında kişilerarası ilişkilerinde yardımsever bir yapıda olmaları, bu tip bireylerin en olumlu özelliğidir (Doninger ve Kosson, 2001: 1264; Bartholomew ve Horowitz, 1991: 240).

Kullanılmaya Yatkın Kişilik Tipi: Bu tip kişiler diğer insanların kendisinden çok fazla düzeyde yararlanmasına izin veren davranışlar sergileyen bireylerdir. Oldukça samimi, cana yakın bir yapıları vardır. (Horowitz vd., 1993: 552). İnsanlara “hayır” diyemedikleri gibi onlara öfkelerini göstermekte ve aralarına gereken mesafeyi koymakta da güçlük çekmektedirler. Sürekli biçimde “insanları incitirim” düşüncesinde olduklarından insanlarla karşılıklı tartışmaktan her zaman kaçınmayı tercih etmektedirler (Niederauer, 2006: 20).

Fedakâr Kişilik Tipi: Diğer insanların istek ve ihtiyaçlarını kendi isteklerinden daha fazla önemseyen kişilik tipidir. Sürekli olarak başkalarının problemleriyle gereğinden fazla ilgilenen, aşırı derecede özverili ve duygusal bir yapıları vardır. (Portmore, 2007:14; Horowitz vd., 1993: 552). Empati kurma yetenekleri çok geliştiğinden, başka insanların istekleri için kendi isteklerini feda edebilirler. Güvenilebilecek bir kişiliğe sahip olan bu bireyler, kendilerine verilen işleri yapabilmek için de çok çalışırlar. Hemen hemen her duruma yönelik olumlu düşünce yapıları sayesinde, enerjilerini ve zamanlarını çalışma arkadaşlarıyla işbirliği içinde kullanmaktan asla çekinmezler (Riso ve Hudson, 1996: 477).

Dışadönük Kişilik Tipi: Kendilerini diğer insanlara ait işlerin dışında tutmakta zorluk çekmelerinin yanında (Horowitz vd., 1993: 552) genellikle girişken, hevesli, enerjik ve iyimser olma biçiminde davranışlar sergilemektedirler (Mawhinney, 1998: 173; Goldberg, 1992). Sabırsız ve diğer insanların dikkatlerini üzerlerine toplama gibi eğilimlerinin olması sebebiyle fikirlerini anında paylaşmak, tartışmalarda yüksek sesle düşünmek ve dinlemekten daha çok konuşmak gibi özelliklerinin olduğu söylenebilir (Weiler vd., 2012). Ancak diğer insanlara karşı olan sorumluluk duygularının da çok gelişmiş olduğunu belirtmek gerekmektedir (Zhang, 2001: 884). Kısaca dışadönük tipler, kendilerine güvenen, olaylara hakim olmak isteyen, sorunların olumlu tarafına odaklanan, problem çözmeye yatkın olan, sosyal ve daha az tükenmişlik yaşayan

bireylerdir (Bakker vd., 2006: 35). Bu tipler, enerjilerini dış dünyadaki eylemlerden aldıkları için, var olan gerçekleri göz önünde bulundurarak, hayatlarını mantıksal temeller üzerinde düzenlemeyi tercih etmektedirler. Bu sebeple dışadönük tipler genellikle karşılaştıkları problemleri denenmiş ve güvenilir yöntemleri kullanarak çözmeye çalışırlar (Soysal, 2008: 16).

Kişiliğin; önemli ölçüde ergenlik dönemi sonunda tamamlanmasının ve yetişkinlik döneminde ne tamamen aynı kalması ne de tamamen değişmesi söz konusu olmayan bir yapı göstermesinin yanında genetik unsurlar, aile, eğitim ve sosyal çevre gibi etkenler ve bu etkenlerin birbiriyle etkileşimleri sonucu oluştuğu bilinmektedir. Bu durumda bireylerin yaşamı boyunca diğer insanlarla olan ilişkileri, deneyimleri, yaşantılarına ilişkin yorumları ve aldığı kararlar kişiliğinin oluşumunu etkilemektedir (Türküm, 1998: 133; Pelit vd., 2010: 10).

Kişilerarası ilişkiler, kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan etkileşimi incelemekte ve kalıcı kişilik özelliklerinin kişilerarası ilişkilerdeki rolünü ortaya koymaktadır (Acton ve Revelle, 2002: 446). Bu açıdan kişilerin kişilik tiplerini belirlemek, yapılan davranışların hangi kişilik tipiyle ilişkisi olduğunu tespit edebilmek açısından kişilerarası ilişkilerin değerlendirilmesi önemlidir (Bjerke, Hansen, Solbakken ve Monsen, 2011: 273-274).

Her insanın ayrı ayrı kişisel tarihi yazılabilse, bunların benzersiz bir tarihçeyi oluşturacağı düşüncesi, her insanın kendine özgü olan kişilik yapısı ve yaşantılarında geçmişten daha çok geleceğe ait planlarının olduğunu göstermektedir (Buscaglia, 1987: 16). Bu sebeple kişilerarası ilişkilerde bireyin düşüncelerinin, duygularının ve davranışlarının, karşı tarafta yer alan insanları doğrudan ya da dolaylı olarak nasıl etkilediğini anlama ve açıklama çabaları içinde ele alınması gerekmektedir (İmamoğlu ve Aydın, 2009: 41).

Kişiliğin, değişmeyen dirençli bir yapı olarak kabul edilmesi, özellikle belirli kişilik evrelerini tamamlayan yetişkinlere ait fikirlerin değiştirilemeyeceği (Sarıtaş, 1997: 537) düşüncesine rağmen, bireylerin kişiliğinin iş çevresinden etkilendiği, bireylerin de kişiliği ile iş çevresini etkilediği kabul edilmektedir (Ünsar, 2011: 259; Kutanis ve Tunç, 2010: 63). Bu durumda hem birey hem de örgüt üzerinde oluşacak birtakım etkilerin, örgütsel çatışmaların oluşmasına sebep olabileceği düşüncesinden hareketle bu kısımda çatışma yönetimi ve çatışmaları yönetme yöntemleri konularına yer verilmektedir.

2.5. Örgütlerde Çatışma

İnsanlar özellikle aile ve arkadaş çevresi başta olmak üzere sosyal yaşamı içerisinde etkileşimde bulunduğu tüm bireylerle iletişim halinde olmak zorundadır. Ancak insanlar, tüm bireylerle etkileşim ve iletişim kurarken zaman zaman bazı sorunlar yaşayıp, kendi düşündüklerini ya da hissettiklerini karşı tarafa yeterince ifade edemeyebilir. Yaşanan bu ve benzeri nitelikteki birçok sorun, genel anlamda çatışma olarak tanımlanabilmektedir (Cornille vd., 1999: 69; Çelik, 2011: 2). Bu sebeple bireylerin doğasında var olan çatışma olgusunun örgütleri yakından ilgilendirdiği de söylenebilir (Dijkstra vd., 2005: 87-88).

Çatışmalar, bir örgütte bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından, tarafların ihtiyaç, istek ve değerlerini karşılıklı olarak engellemelerinden kaynaklanabilir (Topaloğlu, 2005: 7). Bu nedenle, oluşabilecek çatışmaları yönetebilmek amacıyla geliştirilen çatışma yönetimiyle ilgili çalışmalar, kişilerin çatışma konusundaki tecrübelerini ve bu tecrübelerle ilişkin niyetlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır (De Dreu vd., 2001: 646). Dolayısıyla çatışmaları yönetebilme yeteneği, yönetsel başarı için temel faktörlerden biri olarak kabul edilmekte (Everard vd. 2004: 99) ve çatışmaları yönetebilmek, liderlerin bir sorumluluk alanı olarak kabul edilmektedir (Kim vd., 1999: 130).

Bu anlayış çerçevesinde örgütlerin verimliliğini, etkinliğini, değişim ve gelişme düzeylerini azaltabilen ya da arttırabilen faktörlerden birisinin de örgütsel çatışmalardan kaynaklandığı söylenebilir. Çatışmaların temelinde bireyler arası farklılıklar söz konusu olduğundan, bu farklılıkları en alt düzeye indirerek örgütsel uyumu ve koordinasyonu sağlama görevi de yöneticilere aittir. Çatışma, örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğuna göre, bundan kaçınmanın veya tamamen ortadan kaldırmanın ne bir anlamı ne de ideal bir yolu vardır. Dolayısıyla, örgüt içindeki bireyler arası uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları ya da zıtlıkları ifade eden çatışma olgusu, yöneticileri çok meşgul ettiği için muhtemel örgütsel veya bilimsel potansiyeli örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme imkânından da mahrum etmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, çatışmalar iyi yönetildiğinde yıkıcı olmaktan çok; yenilikçi yapının, değişimin, gelişmenin, huzurlu ve güvenli bir örgüt ikliminin oluşmasına imkân verebilmektedir. Bu yüzden çatışmalar iyi bir analize tabi tutularak, ortaya çıkış nedenleri belirlenmeli ve örgüt çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetim yöntemi benimsenmelidir (Şahin vd., 2006: 553).

Sonuç olarak çatışma, sosyal yaşamın normal bir boyutu olduğu gibi, örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çağdaş örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmalardan yararlanmayı öğrenmeleri önemli bir görev olarak tavsiye edilmektedir (Mirzeoğlu, 2005: 51). Çatışmalar, kişinin kendi içinde, kişiler arasında veya gruplar arasında meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla çatışma yaşayan bireyler işbirliği kurabilmede güçlükler yaşasa bile eğer çatışmalar kabul edilebilir düzeydeyse tarafların benliğini güçlendiren, güçlü yanlarını destekleyen, işleriyle ilgili doyumlarını arttıran fırsatları da meydana getirebilmektedir (Schrumpf vd., 2007: 39). Bu kapsamda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, iş örgütlerinde çatışmanın tanımı, önemi, türleri ve nedenleriyle beraber örgütlerde karşılaşılan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bu çatışmaların çözülmesine ilişkin yöntemler üzerinde durulmuştur.

2.5.1. Çatışmanın Tanımı, Önemi ve Örgütsel Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Toplumsal bir olgu olarak, değişik anlamlarda kullanılan çatışma kavramına, bir yandan şiddet, kontrolü kaybetme gibi olumsuz anlamlar yüklenirken, diğer yandan da macera, yenilik, gelişme, değişim gibi olumlu anlamlar da yüklenmektedir. Fakat en nihayetinde çatışma, örgütteki kişiler veya gruplar arasındaki anlaşmazlıklar olarak görülebilir. Örgütsel çatışma ise örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır (Genç, 2008: 147).

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışmaların kaçınılmaz olduğu ve ne kadar dikkat edilirse edilsin, ortaya çıkmasının engellenemeyeceği bilinmektedir. Çünkü örgütlerde insanların her biri farklı ortamlarda, kültürlerde yetişmiş, farklı kişilik, amaç, çıkar ve etik değerlere sahiptir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 138). Farklı yapıdaki her birey, ait olduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli olarak diğer bireylerle veya gruplarla bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde ilişkilerde yaşanan uyuşmazlık ve tutarsızlık, taraflar arasındaki çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır. Tarafların farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri de çatışma kaynaklarının temel sebeplerindendir (Şirin ve Yetim, 2009: 187). Ting-Toomey (1994: 360)'de bu anlayışı destekleyecek biçimde çatışmayı, iki veya daha fazla taraf arasındaki maddi ve ilişkisel sorunlar üzerinde oluşan değerler, beklentiler, algılanan süreçlerin, elde edilen

sonuçların birbiriyle olan uyumsuzluğu olarak ifade etmiştir. Bu yüzden çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram olmayıp, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi ve diğer bilim dallarının da inceleme alanına girmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 27; Üngüren, 2008: 882; Rhenman vd., 1970: 57). Alan yazında çatışma için geliştirilmiş birçok farklı tanım bulunmaktadır. Tanımlardaki bu farklılıklar, araştırmacıların çatışmayı bir süreç, iletişim şekli veya çatışmalardan elde edilen sonuçları değerlendirmesiyle ilgilidir (Alexander, 1995: 33). Çatışma kelimesi Türkçe’de söz, iddia ve davranışların birbirlerine uymaması, bunlar arasındaki fikir ayrılığı, anlaşmazlık ve zıtlık olması olarak ifade edilmektedir. Çatışma kelimesinin İngilizce karşılığı olan “conflict” kelimesine bakıldığında bu kelimenin Latince con fluctus (conflictus) kelimesinden geldiği görülmektedir. Conflictus akan bir suyun bir başka akan su ile karşılaşması veya çarpışması anlamına gelmektedir (Koç, 2008: 122). Aslında burada ifade edilmek istenen en az iki taraf arasında, kaynakların kullanılması, beklentiler, amaçlar, geleceğe yönelik hedefler gibi konularda meydana gelen görüş ayrılıkları ve ortaya çıkan görüşlerin birbiriyle olan mücadelesidir (Wilmot ve Hocker, 2001: 41).

Kapsamlı bir şekilde tanım yapmak güç olsa da örgütsel çatışma kavramına ilişkin tanımlar şu şekilde verilebilir: Örgütsel çatışma; iki ya da daha fazla kişi-grubun, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birbirine uyumlu olmamasıdır (Ertürk, 1998: 19; Pelit, 2005: 72). Rahim (2002: 206)’e göre ise birey veya gruplar arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşimdir. Sirivun (2001: 7) çatışmayı, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan ve bu varlıklar arasındaki karşılıklı etkileşim yoluyla gerçekleşen bir süreç olarak tanımlarken, Eren (2001: 563), bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olayları çatışma olarak tanımlamaktadır. Ancak her ne kadar çatışmaların işlevsel olduğu belirtilse de önemli olan husus çatışmaların azaltılması, en düşük seviyeye getirilmesi veya çözülmesidir.

Çatışma, iki ya da daha fazla seçenekten birisini tercih etme durumuyla karşı karşıya kalındığında ve ortaya çıkan görüş ayrılığı olarak düşünüldüğünde; örgüt yaşamında sadece kaçınılmaz olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline de gelebilir. Bu anlamda, örgütlerde çatışmanın olmamasını istemek, sorumluluk almayı istememek, örgütsel yaşama ilgisiz kalmak ve işin kolayına kaçmak

anlamalarını taşır (İpek, 2003: 219). Dolayısıyla bireylerin hangi pozisyonda olursa olsun örgüt içinde etkin çalışabilmesini sağlamak için yöneticilerin çatışma yönetim becerilerine sahip olması çok önemlidir (Brewer vd., 2002: 78).

Unutulmamalıdır ki, çatışmalar çoğunlukla ilişkileri sarsarak bu ilişkilere zarar vermektedir. Bazen çatışmaların yol açtığı zararları ortadan kaldırmak da olanaksızdır. Bununla birlikte örgütsel çatışmalar her zaman yıkıcı olmak zorunda değildir. Çatışmaların; değişim, ilerleme ve gelişme açısından bir başlangıç noktası olduğu (Günbayı ve Karahan, 2006: 210), örgütlerde kaçınılmaz biçimde yaşanabileceği de özellikle bilinmelidir (Everard vd., 2004: 99; Asunakutlu vd., 2004: 170; Gibson vd., 2000: 225; Hodge ve Anthony, 1991: 528; Rahim, 2001: 1).

Bu sebeple, yönetme biçimine göre çatışmalar, örgütün devamlılığı, etkililiği ve gelişmesi için bir araç olabildiği gibi, örgütün gelişmesini kaybedip gerilemesine ve hatta yok olmasına kadar uzanabilecek yıkıcı sonuçlara da neden olabileceğinden, çatışma yönetimi son derece önemli görülmektedir (Özmen, 1997: 12-13; Tjosvold, 1991: 53; Aydın, 1984: 9). Bu kapsamda Rahim (1992: 6) çatışmaların örgütün bir sağlık göstergesi olduğunu öne sürmüş ve çatışmanın ne olduğu anlaşılmadan örgüt kuramı çalışmalarının eksik kalacağını belirtmiştir.

Çatışma kavramı farklı şekillerde ele alınmış olsa da, her türlü çatışmanın nedeni, ortaya çıkış şekli ve süreci açısından kendine ait bazı özellikleri vardır (Topaloğlu, 2005: 3). Bu sebeple örgütsel anlamda ortaya çıkan çatışmalar; geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşım olmak üzere üç temel yaklaşım dâhilinde incelenmektedir (İpek, 2003: 227; Brooks, 2003: 230-231; Robbins, 2003: 164; Akçakaya, 2003: 4; Deniz ve Çolak, 2008: 310).

2.5.1.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Taylor, Fayol, Weber ve Gulick bu yaklaşımın önemli temsilcilerindendir. Geleneksel yaklaşımı temsil eden yönetim bilimcilerin görüşleri; iş, verim ve örgüt yapısına önem vererek, örgüt üyelerinin çatışmasını önleyecek kesin sınırları belirleyebilmek yönündedir. Bu yaklaşım çatışmayı; zayıf iletişim, insanlar arasında güven unsurunun olmaması ve yönetici-çalışan arasındaki duyarsızlığın bir sonucu oluştuğunu kabul etmektedir (Robbins, 1994:222; Gümüşeli, 1994: 30; Güzel, 2010: 9; Özgan, 2006: 16). Geleneksel yaklaşım, bu açıdan örgütün özellikle temel yapısına vurgu yapmıştır. Buna göre, örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılması, biçimsel

yapıyla birlikte ortaya konulan temel ilkelere ve uyum düzeyine bağlı olmaktadır. Başka bir ifadeyle, ilkelere uyan örgüt, ahenkli ve dengeli bir şekilde işlemekte ve en yüksek performans sağlanabilmektedir (Şahin vd., 2006: 555).

Bu bilgiler ışığında, geleneksel yaklaşımın çatışmayı olumsuz olarak değerlendirdiği, her türlü çatışmayı; işlevsel olmayan, gereksiz, örgütün bütününe zarar verici bir olgu olarak gördüğü, içeriğine şiddet, yıkım ve mantıksızlık anlamlarını yüklediğini belirtmek yerinde olacaktır (İpek, 2003: 227; Robbins, 1994: 221-222; Huczynski ve Buchanan, 1991, 556).

2.5.1.2. Davranışçı (Neo-Klasik/İnsan İlişkilerine Yönelik) Yaklaşım

Elton Mayo'nun öncülüğünü yaptığı davranışçı yaklaşıma göre çatışmanın önlenmesi ya da en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımda çatışmalar önlenebilir nitelik taşımaktadır ve ekonomik açıdan da örgüte zarar vermektedir. Ayrıca bu yaklaşım dâhilinde çatışma, personel arasında uyumsuzluk gösteren birkaç kişinin ortaya çıkardığı bir sorun olup, personel arasındaki uyumu ve verimliliği düşürmektedir (Karip, 2010: 7). Geleneksel kuramcılardan farklı bir görüş olarak çıkan davranışsal yaklaşım, çatışmaların gerçek olduğunu kabul etmiş ve çatışmayı benimsemiştir. Dolayısıyla davranışçı görüştekiler, çalışanlar arasında çatışma çıkmasının beklenen bir olgu olduğunu savunduklarından, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak çatışmaların önlenebileceğini ve doğal bir olgu olarak kabul edilmesi gerektiğini iddia etmişlerdir (Yeniçeri, 2009: 83).

Sonuç olarak, davranışsal yaklaşım çatışmayı, örgüt ve gruplar için yaşanması muhtemel doğal bir olay olarak görmektedir. Çatışma, geleneksel görüşte algılandığı gibi olumsuz değil, yönetilmesi gereken ve yönetildiğinde de örgüt açısından olumlu işlevleri olacak bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Fakat davranışsal yaklaşımçılar da geleneksel yaklaşımda olduğu gibi çatışmaları ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi ya da ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak görme eğilimi göstermişlerdir (Şirin, 2008: 80).

2.5.1.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

Modern yaklaşıma göre de örgütlerde çatışmaların varlığı kaçınılmaz olduğu gibi, çatışmaların azlığı örgütlerde durgunluğa ve verim düşüklüğüne sebep olmakta, çatışmalar şiddetlendiğinde ise işgörenler arasında işbirliği azalmakta ve iletişim kesilebilmektedir. Şiddetli çatışmalara bağlı olarak kişiler arası husumetin oluşması,

düşmanlığın artması, işlerin tıkanması ve karar verme sürecinin zayıflaması ya da durma noktasına gelmesi söz konusu olabilir (Ertürk, 1994: 122). Bu noktada modern yaklaşım, örgütlerde yoğunlaşan çatışmaların örgüte zarar vereceğini, bu nedenle de çatışmaların zorunlu olarak çözülmesi gerektiğini savunur (İpek, 2003: 228). Benzer şekilde Rahim (2001: 2) de belirli düzeydeki çatışmaların örgütlerin gelişmesi ve verimlilikleri için gerekli olduğunu ve her türlü çatışmanın mutlaka yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Sonuç olarak, çatışmaların olmadığı örgütler için hareketsiz, cansız bir yapıda oldukları ve her an yok olmaya mahkûm oldukları söylenebilir (Regnet, 1999: 12). Değerlendirilen yaklaşımların daha açık görülebilmesi için Tablo 3'te örgütsel çatışmalar, hem istenmeyen hem de doğal bir olgu olarak gören anlayışlar biçiminde iki grupta incelenmiştir.

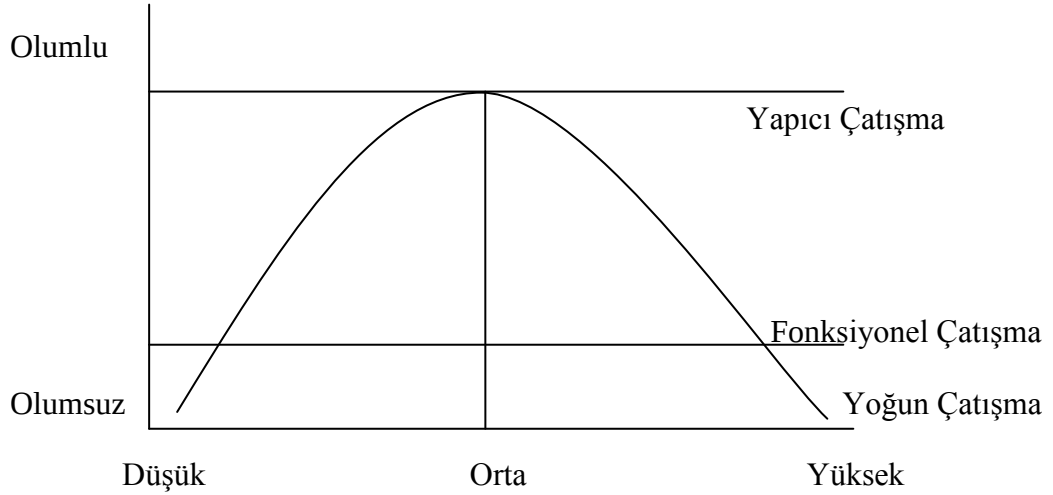
Tablo 3: Çatışmayla İlgili Geleneksel ve Modern Yaklaşımın Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
Çatışmalardan kaçınılabilir.	Çatışmalar her zaman olacaktır ve bu normal bir durumdur.
Çatışmalara, yönetsel hatalar ve kurumu düşünmeyen, sorumsuz, meraklı insanlar sebep olur.	Çatışmaların pek çok sebebi vardır. Binaların tasarımı ve organizasyon yapısı, kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açıları ile görev tanımlarından, sistemin işleyiş şekline kadar pek çok unsur çatışmaya sebep olabilir.
Çatışmaları çözmede meşru otoritenin, gerekli kurallara uyması (iş kitabına göre yapma) gibi yaklaşımların gerekliliği vurgulanır. Dolayısıyla yönetimin görevi çatışmaları ortadan kaldırmaktır.	Çatışmalar, değişimin yapısında doğal olarak bulunur. Değişim ve gelişmenin olduğu bir yerde çatışmaların olması da normaldir. Yönetim de çatışmaların çözümünü örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmelidir.
Çatışmaların sonucunda her zaman bir günah keçisi vardır. Çatışmalar örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve iş performansını engeller.	Çatışmaların değişik derecelerde örgütlerde başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya neden olacağı da unutulmamalıdır.
İş başarısı için çatışmaların ortadan kaldırılması gereklidir.	İş başarısı için makul düzeyde örgütsel çatışmaların olması gereklidir.

Kaynak: Koç, 2008: 125; Şimşek vd., 2011: 356.

Genel olarak geleneksel yaklaşımda çatışmalar iş performansını olumsuz etkilerken, modern yaklaşım açısından çatışmaların makul düzeyde olması gerektiği görüşü hâkimdir. Peterson ve Behfar (2003: 103) yaptıkları çalışmada çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin, yeni fikirlerin keşfedilmesi, örgütlere dinamik

yapı kazandırılması, gelecekte yaşanabilecek çatışmaların düzeylerinin belirleyicisi olması, daha koordineli ve eski yaşanan gerilimlerin tekrarlanmaması açısından önemli olduğunu özellikle belirtmişlerdir. Bu noktada Şekil 4'te çatışma ve performans arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.



Şekil 4: Çatışma ve Örgütsel Etkililik/Performans Arasındaki İlişki
Kaynak: Schermerhorn, 2001: 339; Tengilimoğlu, 1991: 128.

Şekil 4'ten de anlaşılacağı üzere, çatışmaların, işgücü verimliliğinin ve örgüt performansının artırılmasında yapıcı bir şekilde kullanılabileceği düşüncesi, artık çatışmaların çözümü yerine, yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Rahim; 1992: 38). Modern anlayış çerçevesinde ters bir U fonksiyonu olarak belirtilen ve iyi yönetilebilen bir çatışma, örgütsel değişime ve gelişmeye yol açabilmektedir. Çatışmanın çok az ve çok fazla olduğu durumlar, örgüt performansı açısından olumsuz sonuçlar meydana getirirken; çatışmanın belli bir düzeyde olması olumlu sonuçlara da sebep olabilmektedir (Topaloğlu, 2005: 19). Bunun için, çatışmaların istenilen seviyede tutulabilmesi önem kazanmaktadır. Kısacası, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da yok etmek değil, çatışmaların zararlı olabilecek yönlerini azaltarak; örgütün yararı doğrultusunda çatışmaları yönetebilmektir (Korkmaz, 1994: 81).

2.6. Örgütsel Çatışmaların Türleri ve Nedenleri

Kişilerin, grupların ve örgütlerin çatışmaya sürüklenmesindeki nedenler arasında; basit konuların büyüyerek karmaşık bir hal alması, sorunların yanlış anlaşılması, bazı sorunların süreklilik göstermesi ve subjektif değerlendirmenin objektif bakış açısının önüne geçmesi gösterilebilmektedir (Wall ve Callister, 1995: 525). Tüm

bu nedenlerin temelinde aslında bireylerin sezgisel anlayışlarındaki farklılık öne çıkmaktadır (Rees vd., 2012: 20). Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel çatışmanın türlerini çeşitli biçimlerde sınıflandırmak mümkündür. Ancak bu bölümde çatışma türleri konusunda alan yazında en çok bilinen ve iş örgütlerini yakından ilgilendiren (Şimşek ve Çelik, 2009: 148; İpek, 2003: 225; Koçel, 2001: 535-536; Özgan, 2006: 18) çatışma türleri incelenmiştir.

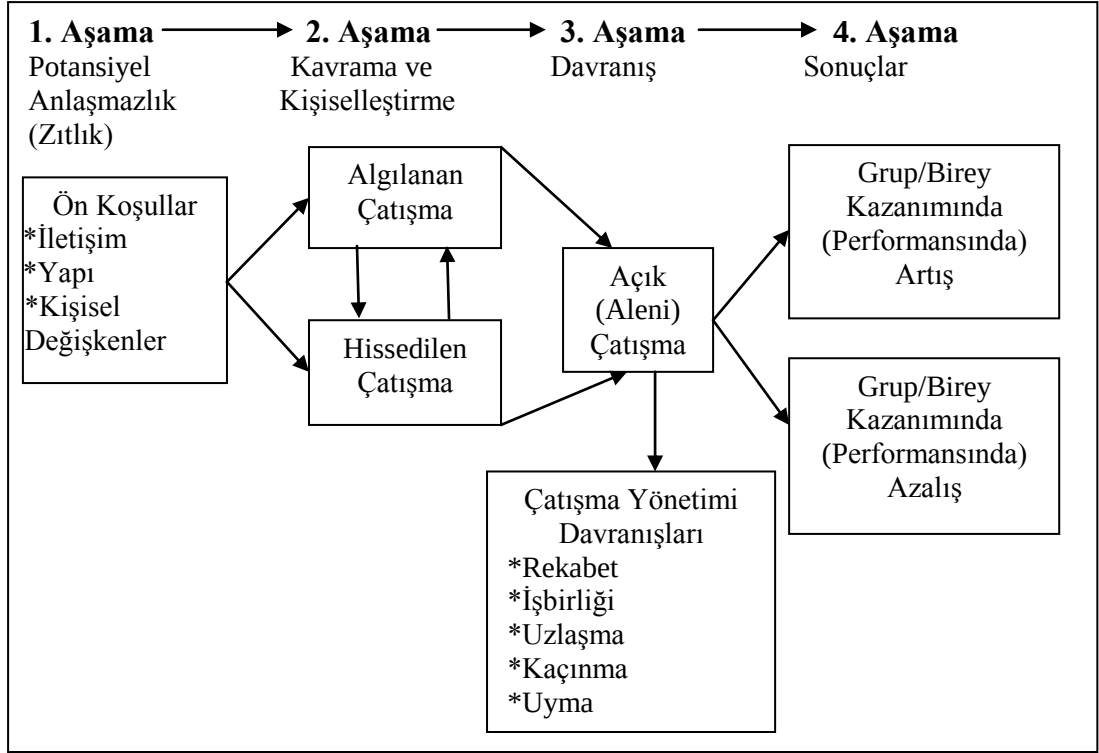
2.6.1. Çatışmaların Niteliğine Göre Sınıflandırılması

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan, sağlıklı ve yapıcı çatışmalardır. Bu sebeple yeni fikirlerin oluşmasına ve örgütsel büyümeye de katkıları vardır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan, sağlıksız ve yıkıcı çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, işe odaklanma noktasında enerji kaybına neden olduğu gibi örgüt amaçlarına yönelik duygu ve davranışların da olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir (Lydia, 2009). Fonksiyonel çatışmalar, örgütsel değişim ve yeniliğin aracı, güdüleme ve iş doyumunun da kaynağıdır. Dolayısıyla çalışanların sorunların farkında olmasını sağladığı gibi, örgütlere dinamizm kazandırıp, değişimlerin gerçekleştirilmesi açısından önemli kolaylıklar sağlayabilir (Özgan, 2006: 18). Bu noktada örgütlerde ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp, bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutumdur. Çünkü bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması, tamamen yönetimin çatışmaya bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı olarak değişebilmektedir. Nitekim yönetici çatışmalara ilişkin süreci doğru yönetemezse, fonksiyonel bir çatışma bile kısa sürede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşür ve örgütlere zarar verebilir (Şimşek vd. 2011: 359).

2.6.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması

Çatışmaların algılanmasını sınırlandırabilecek iki temel mekanizma söz konusudur. Birincisi, insanlar farkında oldukları çatışmaları gizli tutabilir ya da örgütlerde çatışma için birçok durum olmasına rağmen, bireyler bu çatışmaların sadece bazılarını odaklanabilirler. İkincisi ise insanlar çatışma olmadığı halde bile çatışma varmış gibi bir algı içerisinde olabilirler (Ceylan vd., 2000: 41). Bu algı açısından değerlendirildiğinde çatışmalar ortaya çıkış şekline göre; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışmalar olarak sınıflandırılabilir (Kılıç, 2001: 88). Bu amaçla

çatışma sürecinin; potansiyel anlaşmazlık, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçları olmak üzere dört aşamadan oluştuğunu belirten Robins (2003: 432), bahsedilen aşamaların 1. aşamadan 4. aşamaya geçiş sürecini Şekil 5'teki gibi açıklamıştır.



Şekil 5: Çatışma Süreci

Kaynak: Robins, 2003: 432; Özgan, 2006: 19; Pelit, 2005: 73; Can, 1999: 310; Özkalp ve Kirel, 2011: 344.

Şekil 5'e göre birinci aşamada bulunan potansiyel anlaşmazlık, çatışmaya sebep olabilecek nedenlerin bulunduğu aşamadır. Potansiyel anlaşmazlıkların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmeyebilir. Ancak çatışmanın oluşabilmesi için bu aşamada bulunan ön koşullardan en az birinin olması gerekir. Ön koşullar içinde yer alan iletişim; anlama güçlüklerini, yanlış anlama durumlarını ve gürültü gibi unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Yapı ise örgütün büyüklüğü, uzmanlaşma derecesi, örgütteki yetki alanlarının belirginliği, önderlik tarzı, ödül sistemleri ve kişilerin amaç uyumsuzlukları gibi nedenleri kapsar. Son olarak kişisel değişkenler içerisinde örgütteki bireylerin değer yargıları, kişilik özellikleri ve algıları değerlendirilebilmektedir (Can, 1999: 310; Özgan, 2006: 19-20).

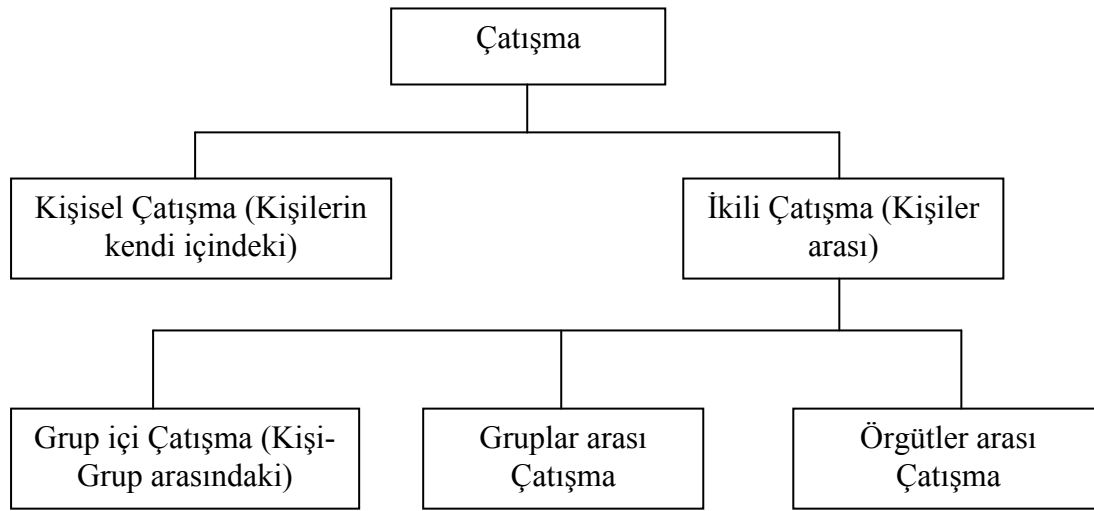
İkinci aşama yani kavrama ve kişiselleştirme, çatışmaya konu olan bireylerin olayları ve çatışmaya ilişkin durumları algılama tarzları ile bu çatışmaları hissetme durumlarıyla ilgilidir.

Üçüncü aşama, çatışmanın açık biçimde ortaya çıkması ve çatışmalara karşı geliştirilen davranışlardan/yöntemlerden (rekabet/hükmetme, işbirliği/bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, uyma) hangisi veya hangilerinin uygulandığı ile ilgili olan aşamadır.

Sonuçlar aşamasında ise ortaya çıkan davranışların örgütteki başarı, kazanım veya performans gibi sonuçlardan bahsetmek mümkündür. Bu sonuçlar olumlu olabileceği gibi olumsuz yönde de kendini gösterebilmektedir (Can, 1999: 310).

2.6.3. Çatışmaların Taraflar Açısından Sınıflandırılması

Taraflar açısından meydana gelebilecek çatışmalar, kişisel ve kişilerarası düzeyde ortaya çıkabilmektedir. Bu tür çatışmalar; kişilerin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, kişilerarası çatışmalar, kişiler ve gruplar arası çatışmalar, örgütteki grupların kendi içerisindeki çatışmalar ve gruplar arası çatışmalar olarak beş ayrı düzeyde sınıflandırılmaktadır (Stoner, 1978: 347). Şekil 6'da taraflar arasındaki çatışmaları daha detaylı görmek mümkündür.



Şekil 6: Taraflar Açısından Çatışma

Kaynak: Tengilimoğlu, 1991; İpek, 2003: 226; Rahim, 2004: 8.

Kişisel çatışmalar (kişilerin kendi içindeki), kişinin bir karar verme ve iş yapabilme durumundaki belirsizlik, ikilem yaşandığı zaman veya kişinin yapabileceğinden daha fazlası istenildiğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür. İkili

çatışma (kişilerarası), bireylerin diğer bireylerle çeşitli sebeplerden ötürü yaşadıkları çatışmalardır. Grup içi çatışmalar (kişi-grup arasındaki), kişinin ait olduğu grupta çatışmaya düşmesini ifade etmektedir. Gruplar arası çatışmalar da bir örgüt içinde yer alan farklı gruplar arasında oluşan çatışmaları temsil etmektedir. Örgütler arası çatışmalar ise bir örgütün kendi dışındaki başka bir örgütle yaşadığı çatışmaları belirtmektedir (Özgan, 2006: 21-22).

2.6.4. Çatışmaların Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırılması

Bu sınıflamaya göre çatışmalar; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir-komuta ile komuta-kurmay çatışması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dikey çatışma; bir örgütte ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasındaki çatışmayı, yatay çatışma da aynı düzeydeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan çatışmayı ifade etmektedir. Çatışmalar kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar arası çatışma şeklinde de olabilmektedir. Örgütlerde en yaygın biçimde görülen çatışma türü emir-komuta ile komuta-kurmay arasında görülen çatışmalardır. Bu çatışmaların kökeninde ise kurmay elemanlarının birbirleri ve örgütteki rolleri ile ilgili farklı bakış açılarına sahip olmaları olgusu yatmaktadır. Söz konusu farklılıklar, kurmay gruplar açısından görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde kendini gösterebileceği gibi, iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir (Şimşek vd., 2011: 364). Genel anlamda değerlendirildiğinde, ast konumundaki personel üstlerinden bilgi, beceri ve donanım nitelikleri açısından daha iyi durumdaysa dikey çatışmalar yaşanabilmektedir. Yatay çatışmalar aynı seviyede bulunan kişi veya birimler arasında yaşanabileceğinden, iyi yönetildiğinde örgütlere dinamizm kazandıracağı, yönetilemediğinde yıkıcı etkilerinin olabileceği bilinmelidir. Emir-komuta-kurmay çatışmaları ise personelin yetki alanları anlaşılır ve açık biçimde belirlendiği zaman daha kolay önlenabilir nitelikte olmaktadır (Seval, 2006: 249).

2.6.5. Çatışmaların Amaç-Rol-Kurumlaşmış Olarak Sınıflandırılması

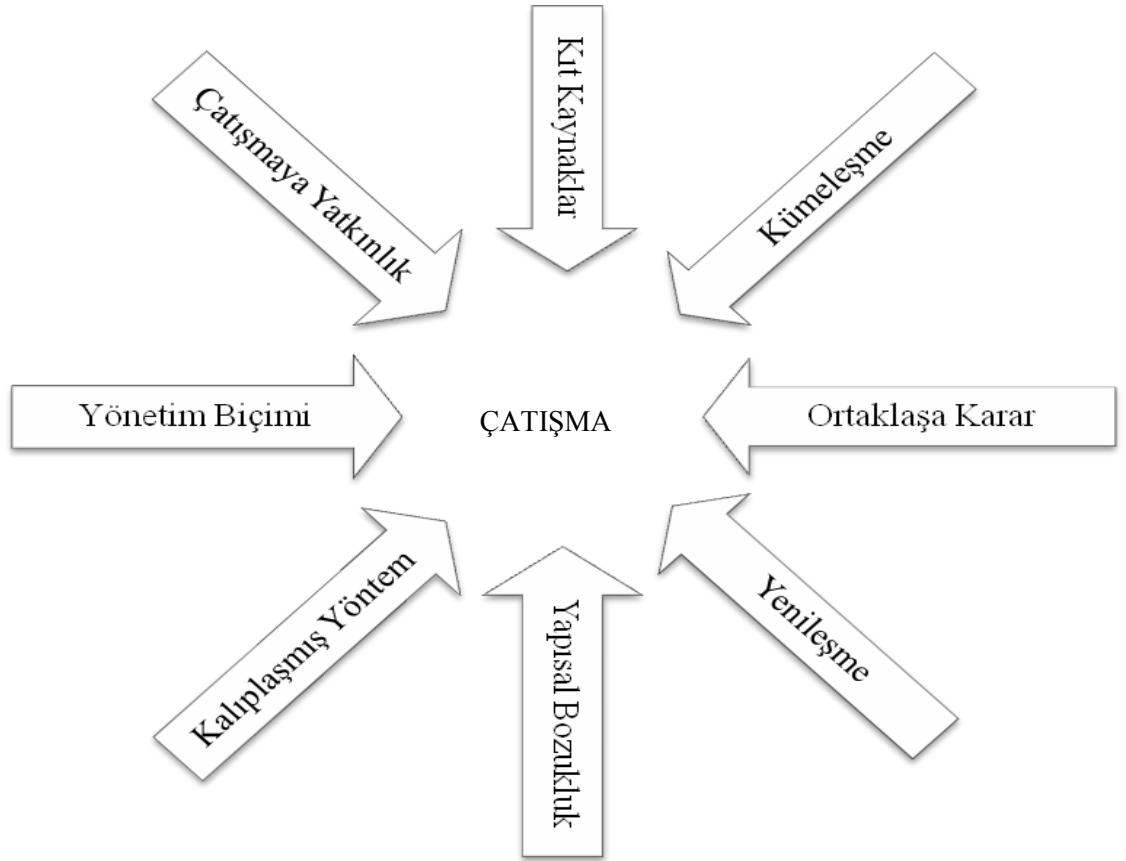
Çatışmaların amaç-rol-kurumlaşmış olarak sınıflandırılmasında, amaç çatışması; tarafların tercih ettiği amaçların, hedeflerin uyuşmazlığı sonucu ortaya çıkan çatışma türünü ifade etmektedir. Amaçlarda kısmi uyuşmazlıklar olabileceği gibi, bazı durumlarda taraflardan birinin amacını gerçekleştirmesi, diğerlerinin amaçlarının bütünüyle ortadan kalkmasına sebep olabilmektedir (Karip, 2010: 21). Rol çatışması; birey ya da grubun sahip olmak istedikleri rolün, algıladıkları ve gerçekleştirdikleri

rollerden farklı olması sonucu ortaya çıkan, roller arasındaki çelişkiyi ifade eden çatışma türüdür. Rol çatışmasına genellikle rol belirsizliklerinin de sebep olabildiği bilinmektedir (Kitchin, 2010: 89). Bir başka ifadeyle rol çatışması, bir çalışanın iş yerinde kendi düşüncesine zıt olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan kişi istemediği bir talebi istemeyerek de olsa karşıladığında, diğer gelen talepleri karşılaması zorlaşmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49).

Kurumlaşmış çatışma ise, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının tespit edildiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade etmektedir. Bu tür çatışmaların en tipik örnekleri işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalarda yaşanmaktadır. Burada şikâyetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları, grev ile ilgili konular gerek toplu sözleşmelerle gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanması önem arz etmektedir (Pelit, 2003: 54).

Çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden yöneticiler için, çatışmayı kabul etmek ve çatışmayı yönetmek yaklaşımı etkili bir yöneticilik becerisi olarak algılanmaktadır (Açıkalın, 1996: 24). Yöneticilerin çatışmaları doğru yönetebilmesi için çatışmalara sebep olan faktörleri belirleyerek bu nedenleri doğru analiz etmeleri de bir gerekliliktir. Bu kapsamda Rothwell ve Kazanas (2003: 490) örgütsel çatışmanın kaynaklarını genellikle, birey veya gruplar arasında oluşan amaç ve değerlerdeki farklılık, kaynaklara yönelik rekabet ve iletişim sorunları olarak belirtmişlerdir. Örgüt içerisinde bu kaynaklardan meydana gelebilecek çatışmaların büyümesi ya da zararlı hale gelmesi aslında birey veya grupların sabit düşünce yapısında olmalarından ve çatışmaları kişisel mesele haline getirmelerinden dolayı yaşanmaktadır. Ayrıca örgütsel çatışmalar gizli ya da açık biçimde yaşanabileceği gibi örgüt kültürünün yapısına göre yaşanan çatışmaların fark edilebilmesi de çok zor olabilmektedir (Kitchin, 2010: 107). Fark edilemeyen çatışmalar örgütler için önemli problemler oluşturabileceğinden, yöneticiler her türdeki çatışmaları belirleyebilmek amacıyla alışılmışın dışında birçok yeni alternatif yollar geliştirmektedirler (Badaracco, 1997: 169). Wall ve Callister (1995: 516) bir örgütte işgörenler arasındaki çatışmaların genel kaynaklarının; bireysel farklılıklardan, kişilerarası faktörlerden, iletişim sorunlarından, davranış biçimlerinden, örgütün yapısal unsurlarından, çalışanların

geçmişte yaşamış oldukları tecrübeler, etkileşimler ve yaşamış oldukları sorunlardan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Bu noktada bir örgütteki gruplar veya işgörenler arasında oluşabilecek çatışmaların kaynakları Şekil 7’deki gibi sınıflandırılmıştır.



Şekil 7: Çatışmanın Örgütsel Kaynakları

Kaynak: Başaran, 2004: 326.

Çatışmanın örgütsel kaynaklarına yer verilen Şekil 7’de çatışmaların öncelikle kıt kaynaklar yani bütçe, ödenek, kadro, araç-gereç, çalışma yeri gibi kaynakların paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir. Bir diğer çatışma kaynağı olan kümeleşme; örgütün birey veya grupları arasında değer, inanç ve algılama gibi konularda ayrılıkların olmasının doğal olabileceğini ve kümesel/bireysel ayrılıkların, küme ve işgörenler arasındaki çatışmaları ortaya çıkarabileceğine işaret etmektedir. Ortaklaşa kararlar ise genelde kararların yöneten ve yönetilenlerin ortaklaşa verdiği durumlarda görüşler arasındaki karşıtlıklardan kaynaklanarak, çatışmalara yol açabileceğini belirtmektedir. Yenileşme ve kalıplaşmış yargılar; işgörenler arasında örgütsel yeniliklerden yana olanlar ile olmayanların arasındaki çatışmaları ifade etmektedir. Yapısal bozukluklar; örgütün yapısını oluşturan görev, yetki ve iş akımındaki çakışmaların veya bunlar

arasındaki boşluk veya belirsizliklerin olmasının çatışmalara elverişli ortam hazırladığını savunmaktadır. Yönetim biçimi de işgörenlere uygun olmayan yönetim tarzının uygulanmasının çatışmalara yol açabileceğini ifade etmektedir. Son olarak çatışmaya yatkın kişilik; kimi işgörenlerin, getirilen önerileri en başından reddetme eğiliminde olmaları, kişilik özelliklerinin çatışmaya elverişli olması gibi nedenlerle çatışmalara sebep olabileceğini belirtmektedir (Başaran, 2004: 325).

İfade edilmeye çalışılan çatışma kaynaklarına rağmen, çalışanların farklı rollere sahip olması, görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir biçimde tanımlanmış olmaması, yöneticilerin insan, iş, liderlik uygulamalarındaki farklılıklar, örgütsel değişimler, yetersiz iletişim ve çevresel baskılar da gruplarda oluşabilecek çatışmaların kaynağı olabilmektedir. Çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden yöneticiler için, çatışmayı kabul alanına almak ve çatışmayı yönetmek yaklaşımı etkili bir yöneticilik becerisi olarak algılanmaktadır (Açıkalın, 1996: 24; Pelit, 2003: 54). Bundan dolayı çatışma, mutlaka kaçınmak ya da kurtulmak gereken bir sorun olarak görülmemelidir. Aksine çatışma, örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilerek yönetilmesi gereken bir olgu olarak kabul edilmelidir (Ural, 1997; Şimşek vd., 2001: 263). Bu bilgilerden hareketle çatışmaların, örgütler açısından hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olabileceğini belirtmek gerekmektedir.

2.7. Çatışmaların Etkileri

Bireyler ya da gruplar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıkların çatışmalara sebep olması kaçınılmazdır. Çatışmalar, genellikle olumsuz olarak görülüyor olsa da yetenekli bir organizasyon yapısı için performans artışına katkı sağladığı da bilinmektedir. Ancak çok az sayıdaki yönetici çatışmaları kabul ederek teşvik etme girişiminde bulunabilmektedir. Her ne kadar çatışmaların sorunlara kaynaklık ettiği ve örgütleri rahatsız ettiği bilinen bir gerçek olsa da, organizasyonların canlılığının korunması ve hayatta kalma olasılıklarının arttırılması için çatışmalar kesinlikle gereklidir (Adomi ve Anie, 2006: 521-529).

Çatışmalar gerektiği gibi kontrol edilebilirse, çağdaş örgütler için pozitif bir güç olarak görülebilir. Bu pozitif güç örgüt üyeleri arasındaki işbirliğine katkı sağlamakla birlikte, örgütün yetenekleri ve yenilikçi yapısının gelişmesine de yardımcı olabilir. Çatışmalardan elde edilen geri bildirimler sayesinde, örgütün eleştirel bakış açısına yönelik kaynaklarının gelişmesi, örgüt içi ilişkilerin güçlenmesi ve örgütteki

problemlerin çözümü daha kolaylaşmış olacaktır. Bu noktada yöneticilerin uygulayacakları çatışma çözme yöntemleri yani çatışmaları yönetme tarzları örgütlerin devamlılığı açısından oldukça önemlidir (Chaudhry vd., 2008: 345).

Geleneksel yaklaşımı benimseyen klasik yönetim bilimciler çatışmayı istenmeyen bir olgu olarak görmüşler ve akıldışı, bozgunculuk, yıkıcılık gibi sözcüklerle eşanlamli saymışlardır. Unutulmamalıdır ki örgütsel çatışma, doğal ve kaçınılmaz bir olaydır. Dolayısıyla çatışmalar ortadan kaldırılamayacağına göre çatışmaları kabul ederek, fırsatlar oluşturarak, akıllıca yöneterek örgüt performansını arttırmak gerekmektedir. Modern yönetim yaklaşımını benimseyen yönetim bilimciler ise çatışmaları bu anlayış dâhilinde değerlendirdiklerinden, doğal bir olay olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir iş başarısı için belli bir dereceye kadar da çatışmaların gerekli olduğuna inanıp teşvik etmekten yanadırlar (Can, 1991: 263-264).

Sonuç olarak, çatışmalar örgütlerde her daim var olabilecek bir olgudur ve çatışmalar, bazen olumlu bazen de olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Gibson vd., 2000: 225). Önemli olan çatışmaları örgüte faydalı olabilecek biçimde yönetebilmektir. Böylelikle çatışmaların örgütsel değişime ve gelişime yararlı olacağı düşünülmelidir. Çatışmaların etkili yönetilmediği örgütlerde; verimsizlik, stres, iş kaybı gibi yıkıcı etkilerin ortaya çıkabileceği de bir gerçektir. Bu aşamada çatışmaların olası olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinmek gerekmektedir.

2.7.1. Çatışmaların Olumlu Etkileri

Çatışmaların sonuçlarının hem birey hem de örgüt için yararlar sağlayabilmesi, taraflar arasındaki iletişim ve ilişkilerin karşılıklı güven/saygı unsurlarına dayalı olmasıyla yakından ilgilidir. İletişimin; açık, sürekli ve karşılıklı güvene dayalı olduğu bir çatışmada taraflar, çatışmanın ne olduğunu gerçekçi bir biçimde tanımlayabilir ve birlikte çözüm arayabilirler. Bu durumda çatışma problem olarak değil, çözüm oluşturabilmek amacıyla kullanılabilecek bir araç olarak görülmelidir (Karip, 2010: 35-36). Dolayısıyla iyi yönetilen ve olumlu biçimde sonuçlandırılmış çatışmaların birey ve örgüt açısından olumlu sonuçları şu şekilde sıralanmıştır (Wilmot ve Hocker, 2001: 174; Mullins, 2005: 905; Lydiah, 2009: 9; Sökmen, 2010: 258; Şirin, 2008: 104; Güzel, 2010: 27; Eren, 2010: 564; Şendur, 2006: 35; İpek, 2003: 221):

- Çatışmalar, tarafsız kalmaya özen gösteren veya görüş bildirmeyen bireylerin gerçek duygu ve düşüncelerini açıklamada kendilerini daha

rahat hissetmelerine, kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlayabilmek adına tüm yeteneklerini ortaya koyabilmelerine imkân verecektir. Bu durum orijinal ve iyi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacağından, hem bireyler arasındaki içten pazarlık ve hesaplaşmaları azaltacak hem de sorunların açıkça karşılıklı tartışılmasına fırsat vereceğinden örgütlerin yönetimi açısından yararlı olacaktır.

- Çatışmalar sayesinde bireyler diğer çalışma arkadaşlarının bakış açılarını dinleyeceğinden, onların düşüncelerini kabul edebilecek psikolojik olgunluğa erişeceğinden daha az ben merkezli olacaklar ve karar alternatifleri oluşturabileceklerdir. Dolayısıyla çatışma sürecinde oluşabilecek zorlukları aşmada örgütte çalışan bireylerin kendilerine ve birbirlerine olan güveni ve saygısı artacaktır.
- Çatışmalar, mevcut sorunların neler olduğu, nelerden ve kimlerden kaynaklandığı, ayrıca nasıl çözülmesi gerektiği konusunda bireylerin farkındalık düzeyini artırır. Çatışmalar sayesinde sorun çözme yeteneği gelişeceğinden, örgütteki problemlerin fark edilmesi, ortaya çıkması hızlanarak örgütlerde etkililiğe engel olan faktörlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması daha kolay biçimde mümkün olabilecektir.
- Kontrollü çatışmalar, hem bireyler arası hem de gruplar arası bağı güçlendirebilecektir. Çünkü çatışmalar sayesinde düşünce farklılıkları kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan, daha iyi çözümler üretebilen bir takım oluşturulabilecektir.
- Çatışmalar sayesinde uzun süredir belirsizliğini koruyan veya bir türlü çözülemeyen örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için çalışanların tüm enerjileri, dikkatleri bu sorunlar üzerine çekilecek, sorunlar çözüme ulaştırılıp, sonuçlar elde edilecek ve olası gerilimler azaltılacaktır. Bu sayede üretim kalitesinin artması, kişiler arası ilişkilerin gelişmesi ile çağın gerisinde kalmış işlem, görev, yapı ve amaçlar tespit edilecek, örgüt yapısı veya işleyişinde değişiklikler oluşabilecektir.

- Çatışmaların olduğu durumlarda yaşanan hareketlilik, günlük rutin işlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak yapılan işi daha zevkli hale getirebilecektir. Böylelikle çalışma ortamındaki uyuşukluk ortadan kaldırılmış olup; çalışanlar daha güdülenmiş bir biçimde işlerine odaklanabileceklerdir.
- Çatışmaların yaşandığı örgütlerde yöneticiler, sürekli olarak dikkatli ve dinamik olacaklarından, yöneticilik yetenekleri artacak olup kimi zaman, yöneticilik tarzlarının değişmesine ve daha olumlu bir yöneticilik tarzı benimsemelerine katkı sağlayabilecektir. Bu katkı sonucunda, yöneticiler eksik yanlarını belirleyebilecek ve eksikliklerini giderebilmek için önlem alma fırsatını da yakalayabileceklerdir.
- Çatışmalar sayesinde örgütteki çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri güçlenecek ve bireyler arasındaki bilgi akışı daha hızlı hale gelebilecektir. Böyle bir ortamda örgüt içi saydamlığın oluşabilmesi için uygun koşullar kolay biçimde meydana gelebilecek ve çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleşmesinde paylarının olduğunu hissedebileceklerdir.

Çatışmalar; örgütsel başarıya katkılarının yanı sıra, örgüt üyelerinin davranışlarında da değişikliğe neden olabilir. Çatışma, hangi türden olursa olsun tarafların birbirlerine karşı hoşgörülü olma davranışı geliştirmelerini ve böylece örgüt içi uyumun sağlanmasını olumlu biçimde etkileyebilir. Bunun yanı sıra, bireylerin birbirlerini kollamalarına yol açarak, denetimin sağlanmasına ve belli bir güç dengesinin sürdürülmesine de katkıda bulunur (Varol, 1990: 205; Güzel, 2010: 28).

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, olumlu sonuçların yalnızca taraflardan birisi için değil, her iki taraf için de geçerli olmasıdır. Çatışma taraflardan biri için olumlu, diğeri için olumsuz sonuçlara neden olduğunda, sonuçların örgüt için yararlı olduğunu söylemek güçleşir. Çatışmayla ilgili ifade edilmeye çalışılan bu yararlar, taraflardan hiç birini dışlamamaktadır. Çünkü taraflardan birinin dışlandığı çatışmalar, örgüt için (en azından taraflardan biri için) olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir (Karip, 2010: 38).

2.7.2. Çatışmaların Olumsuz Etkileri

Örgütsel çatışmalar denetlenmez ve uzun süre devam edecek olursa, bireyler veya gruplar arasında iletişimin kopmasına neden olarak bilgi paylaşımını ortadan kaldırır. Bu durum birbiriyle bağımlı faaliyette bulunan birim ya da kişilerin performansını azalabilir. Ayrıca uzun süreli çatışmaların meydana getirdiği sürekli gerilim ortamı örgüt elemanları üzerinde stres oluşturarak, çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak yıpranmalarına neden olabilmektedir (Şendur, 2006: 36; Güzel, 2010: 28). Yine çatışmalar, baskı ya da sadece taraflardan birinin ilgi ve tercihlerini hesaba katarak çözülmek istenirse, zararlı veya yıkıcı sonuçlara da neden olabilmektedir (Taylor, 1999: 3). Bu sebeple yanlış yönetilen çatışmalar; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamına gelebilmektedir (Karip, 2010: 38-39). Bu aşamada çatışmaların olumsuz etkileri de şu şekilde ifade edilebilir;

- Örgütsel çatışmaların istenmeyen düzeyde olması, çalışanlarda moralsizliğe, düşük performans, iş tatminsizliğine, yapılan işe karşı bıkkınlığa, strese ve yabancılaşmaya neden olabilmektedir.
- Örgütte çalışan taraflar arasında kutuplaşmalara, şüpheye, güvensizliğe, iletişimin azalmasına ve farklılıkları derinleştirerek birlik duygusundan uzaklaşmaya, dolayısıyla örgütsel vatandaşlık ve bağlılığın azalmasına yol açabilir. Bu durum aynı zamanda çalışanlar arasında düşmanca davranışların oluşmasına da zemin hazırlayabilmektedir.
- Çatışma durumlarında bazı grup ya da takımların yaptığı işler hep doğru kabul edilirken, diğer grup veya takımların yaptığı işler hep yanlış olarak nitelendirilebilmektedir. Böylece bölümler ya da takımlar arasında üstünlük karmaşasının yaşanması, birey veya grupların kendi amaçlarının örgütsel amaçların üstünde görmesi gibi olumsuzluklar söz konusu olabilecektir.
- Çatışmalar kaynakların israfına, özellikle de emek, para ve zamanın boşa harcanmasına, iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanlar birbirlerinin işlerini baltalayabilecek, örgüt amaçlarından sapmalar yaşanabilecektir.

- Yaşanacak büyük ölçekli güçlü çatışmalar tüm bu olumsuzlukların yaşanmasına, bireyler arası ilişkileri zorlaştırmaya, örgütsel verimliliği, etkinliği azaltmaya ve değişime karşı dirençli bir yapının oluşmasına zemin hazırlayabilecektir (Lydia, 2009: 11; Mullins, 2005: 905; Sökmen, 2010: 258; Sütü, 2007: 20; Başaran, 2004: 330).

Yukarıda sıralanan olumlu ve olumsuz sonuçlara başka maddeler de eklemek mümkündür. Ancak, önemli olan nokta, çatışmaların mutlaka zararlı ve önlenmesi gereken olaylar olarak görülmemesi gerekliliğidir. Kuşkusuz, olumsuz sonuçlanması kuvvetle muhtemel olan çatışmaların giderilmesi, çatışmanın yer aldığı ortamın etkinlik ve sağlığı açısından bir zorunluluktur. Bununla beraber, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve güdülenmeyi arttırıp, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat vereceği bu sayede verimliliği yükselteceği de unutulmamalıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 317; Şirin, 2008: 106). Örgütlerde çatışmaların kaçınılmaz olduğu ne kadar gerçekse, çatışmaların olumsuz sonuçlarını etkili biçimde yöneterek engelleyebilmek veya örgüt için yararlı bir hale dönüştürebilmek de bilinen bir gerçektir (Akyön, 2008: 40).

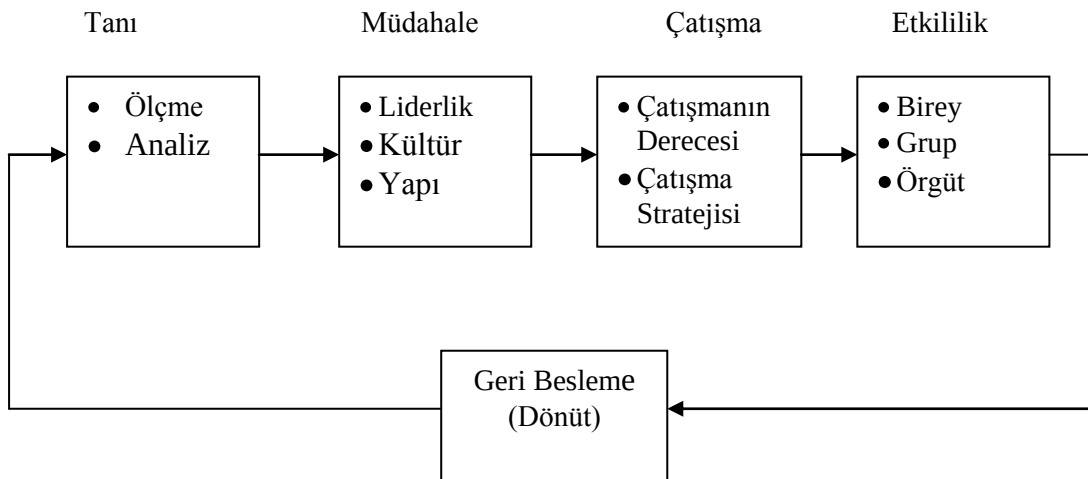
2.8. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi; örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgüt yararına olacak şekilde yönlendirilmesidir (Akkirman, 1998: 3). Bir diğer tanıma göre çatışma yönetimi; çatışmanın tanınması, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ile uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve bunun sonuçlarının belirlenerek izlenmesi gereken aşamaları içeren bir süreçtir (Çınar ve Kaban, 2012: 199). Bu durumda çatışma yönetiminin; çatışmaların nasıl yönetileceği ve anlaşmazlıkların çözümlenmesinde hangi yöntemlerin kullanılacağı noktasına odaklandığı söylenebilir (Ulu ve Lalonde, 2007: 444).

Çatışma, organizasyonlar için var olan bir olgudur ve organizasyonların ayrılmaz bir parçasıdır (Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004: 155). Örgütsel çatışmalar nedeniyle kişi ya da gruplar arasında iletişim boşluğu, güven eksikliği, çıkar çatışmaları ve rekabet ortamı oluşabilmektedir (Bokkasam vd., 2012: 332). Çatışmalar uygun yöntemlerle yönetilmediğinde de kişisel huzuru, grup ve örgütsel performansı olumsuz biçimde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütlere, gruplara ve bireysel ilişkilere

etkinlik kazandırabilmek, kişilerarası çatışmaların yönetimine bağlı olmaktadır. Unutulmamalıdır ki, yöneticiler zamanlarının yaklaşık %20'sini çatışmaları doğru yönetebilmek için kullanmaktadırlar (De Dreu vd., 2001: 645; Topaloğlu, 2011: 250). Bu yönüyle çatışmaların, yönetsel faaliyetlerin başarı ya da başarısızlığı üzerinde de doğrudan etkili bir duruma sahip olduğu söylenebilir (Çağlar, 2002: 36).

Çatışmaların birey ve örgüt için yararlar sağladığı bilinmesine karşın, çatışmaların etkili şekilde yönetilmemesinden kaynaklanan taraflarda stres düzeyinin yükselmesi ve enerjinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa sebep olduğu da bilinmektedir. Çünkü doğru tanımlanamayan çatışmalarda problem çözme hatası yapılabilmektedir (Deniz ve Çolak, 2008: 313). Bu durum çatışma yönetimi ile ilgili teorilerin oldukça kapsamlı ve karmaşık bir hâl almasına sebep olmaktadır (Thomas, 1992: 270). Dolayısıyla çatışma yönetimi sürecinde her zaman çatışmanın çözümlenmesi ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak çatışmanın sonuçlandırılması gerekmez. Çatışma yönetimi, örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun olan çatışma yönetme yöntemleriyle yönetilmesini gerektirebilir (Karip, 2010: 43). Örgütsel çatışma yönetimini doğru uygulayabilmek için, çatışmanın tanımlanması ve çatışmaya müdahale edilmesini gerektiren süreçleri bilmekte yarar vardır. Çünkü çatışmanın doğru biçimde tanımlanması, çatışmaya müdahale edilebilmesi için bir ön gerekliliktir (Rahim, 2002: 222).



Şekil 8: Çatışma Yönetimi Süreci

Kaynak: Rahim, 2002: 222.

Şekil 8’de görüldüğü üzere, çatışma yönetiminin ilk adımı tanı aşamasıdır. Bu aşamada sorunlar algılanıp tanımlanır ve bu sorunlar ölçülerek analiz edilir. Tanı

aşamasından sonra müdahale için ihtiyaç duyulabilecek gerekli unsurlarını belirlemesi gerekmektedir. Bu aşamada çatışmaya müdahale edebilmek için liderin özellikleri, örgüt kültürü ve örgütün amaçları önem arz etmektedir (Rahim, 2002: 223-224). Öyle ki müdahale aşamasında, çatışmaları örgüt kültürü ve amaçları doğrultusunda iyi analiz edebilen bir yönetici, örgütün çatışmalardan yapıcı ve bilgi edinici biçimde etkilenebilmesini sağlayabilir. Çoğu kez çatışmaya neden olan problemin gerçek nedenleri ya da etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden farklı olabilir. Problemlerin doğru olarak tanımlanabilmesi açısından çatışmanın şiddeti, tarafların çatışma yönetimi stratejileri, son aşamada da çatışmaların birey, grup ve örgütün etkililiğine olan etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir (Karip, 2010: 44). Elde edilen bilgiler doğrultusunda da geribildirim sağlanmalı ve bu sayede gelecekte olması muhtemel çatışmalar için örgütlerin yaşanmış çatışmalardan çıkarımda bulunmaları amaçlanmaktadır.

Örgütlerde çatışmaların yönetilmesinde uygulanacak yöntemler, örgüt ve birey gelişimi için olumsuz sonuçları engelleyebilmek açısından zorunluluk göstermektedir. Her yönetici aslında bir çatışma çözümleyicisi olmak ve örgütün amaçlarına katkı sağlayacak her uygulamanın ardından başarıyı getireceğini bilmek zorundadır. Bu yüzden yöneticilerin çatışmalara zamanında müdahale ederek, örgütleri için uygun biçimde çatışmaları yönetebilmeleri, çatışmaların yıkıcı etkilerini azaltacak, maliyeti düşürecek ve örgüt adına olumlu sonuçları arttırabilecektir (Kim vd., 1999: 130).

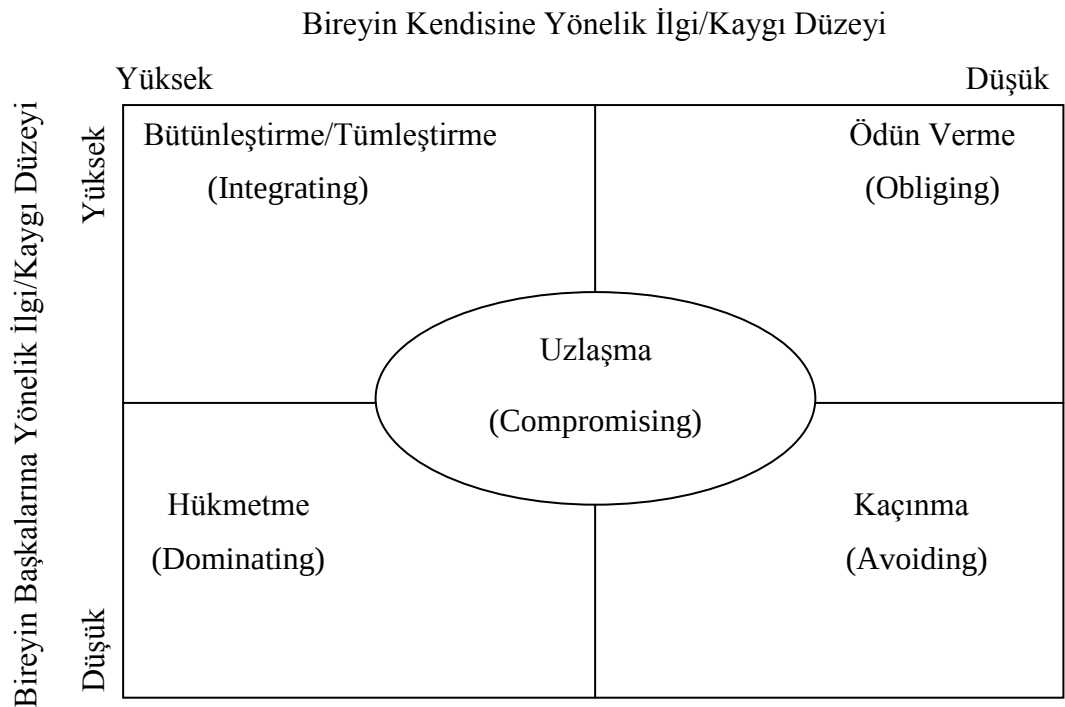
2.8.1. Çatışmaları Yönetme Yöntemleri

Örgüt içerisindeki çatışmaları önleyebilmek ve örgütsel başarıyı sağlayabilmek, yöneticilerin karşılaştığı en büyük sorunlardandır. Çatışmaların yönetiminde pek çok yöntem söz konusudur. Ancak, bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı ve hangi yöntemin en iyi olduğunun saptanması da önemli bir konudur. Söz konusu yöntemlerin bazılarının çatışmaya geçici, bazılarının da çatışmayı tamamen ortadan kaldıracak kesin çözümler getirdiği ileri sürülmektedir. Bu noktada hangi yöntemin daha etkin ve sonuca yönelik olduğuna yöneticiler karar vermek zorundadır (Şahin vd., 2006: 556).

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları uzun süre çözümsüz bırakmak uygun bir yöntem değildir. Çatışmaların çözülmesinden çok daha önemli olan husus, çatışmayı bir çözüme ulaştırırken izlenmesi gereken yöntemlerin çatışmaya taraf olanlara sağladığı tatmindir. Çünkü çatışmanın çözüm şekli, çatışmanın devam edip etmeyeceğini

belirleyebilmektedir. Dolayısıyla çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılabilir (Baykal ve Kovancı, 2008: 24-25).

Çatışmaların yönetiminde her zaman çözüme ulaşılması veya uzlaşma sağlanması gerekmemektedir. Çatışmaların örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde var olması ve farklı durumlarda uygun yöntemler kullanılarak yönetilmesi önemlidir. Çünkü çatışmaların yönetimine ilişkin yöntemler, çatışma durumlarında bireylerin belirli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir (Gümüşeli, 1994: 22). Çatışmaları yönetme konusunda Rahim'in geliştirdiği yöntemler; bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma (Rahim, 2004: 9) şeklinde belirlenmiş olup, çatışma yönetimini örgütsel düzeyde ele almış ve benzerlerine göre daha çağdaş bir çatışma yönetimi ölçeği olarak kabul görmüştür (Şirin ve Yetim, 2009: 187). Çünkü kişiler arası çatışmaları yönetmede kullanılabilecek olan beş yöntem, hem çatışan bireyler arasındaki bireysel çatışmaların çözümünde hem de yöneticiler tarafından örgütsel çatışmaların çözümünde kullanılabilecek özelliktedir (Rahim, 2004: 10). Bahsedilen yöntemler Şekil-9'da ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 9: Çatışmaların Çözümlemesinde Kullanılabilecek Yöntemler

Kaynak: Rahim, 2004: 10.

Şekil 9’da bireyin kendisine ve başkalarına yönelik ilgi/kaygı düzeyiyle ilgili iki temel boyut çerçevesinde ortaya çıkabilecek çatışmaları çözme yöntemlerine ilişkin beş yöntem görülmektedir. Bu yöntemler çatışmaların çözülmesinde önemli bir role sahip olmakla beraber, tarafların kendisine ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değerin ortak bir işlevi olarak da görülebilir (Rahim vd., 2001: 197). Şekil 9’da belirlenmiş olan yöntemler hakkında ayrıntılı açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

2.8.1.1. Bütünleştirme/Tümleştirme Yöntemi

Bütünleştirme yöntemi, tarafların hem kendisi hem de karşı tarafın ilgi/kaygı ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Bu yöntem, taraflar arasındaki işbirliğini, yüz yüze görüşerek açık biçimde bilgi alışverişini ve her iki taraf açısından kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için farklılıkların incelenmesini amaçlamaktadır. Bu sebeple, çatışmalarla ilgili tanı ve müdahaleler, problem çözme anlayışıyla bütünleştirme yöntemi sayesinde çözüme kavuşturulur (Rahim, 2004: 10). Bütünleştirme yöntemini uygulayacak tarafların, çatışmayı doğal bir süreç olarak görmesi, birbirlerine karşı dürüst olmaları, düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri ve aralarında güçlü ilişkilere sahip olmaları gerekmektedir (Katz ve Lawyer, 1993: 13; Gordon, 1999: 282).

Bütünleştirme yöntemi özellikle, karmaşık sorunların çözülmesinde oldukça yararlı bir yöntemdir. Çünkü ortaya çıkan sorunlarla ilgili etkili ve alternatif çözümlerin üretilmesi, tarafların sahip olduğu beceri, bilgi ve diğer kaynakların etkin kullanımı bu yöntemle sağlanabilmektedir (Rahim, 2002: 218). Ayrıca, çatışmaların sürdürülmesinde yarar görmeyen, çatışmayla elde edilecek payı değerli bulmayan taraflar bütünleştirme yöntemini sıkça kullanabilmektedir (Başaran, 2004: 339). Ancak bu yöntemin, farklı değer yargılarına sahip gruplar arasındaki çatışmaların çözümü için uygun olmadığını söylemek gerekmektedir (Katz ve Lawyer, 1993: 16; McShane ve Glinow, 2003: 396). Yine de bütünleştirme yönteminin çatışmayı çözmede en çok tercih edilen yöntem olduğunu ve çatışma durumlarında uygulanması halinde taraflar açısından ortak yönde ve kabul edilebilir çözümleri bulabilmek açısından oldukça faydalı olacağını belirtmek de yerinde olacaktır (Friedman vd., 2000: 36; McShane ve Glinow, 2003: 396).

2.8.1.2. Ödün Verme Yöntemi

Bu yöntemde, bireyin kendisine yönelik ilgi/kaygı ve ihtiyaçlara verdiği önem düşük olmakta, ancak bireyin başkalarına yönelik ilgi/kaygı ve ihtiyaçlarına verdiği önem yüksek düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem, içeriğinde farkındalık unsurunu barındırır ve böylelikle başkalarının isteklerine karşı yardımsever, cömert ve özverili bir yaklaşımı ön planda tutar. Bu sebeple, öncelikle karşı tarafın ilgi/kaygı ve ihtiyaçlarını tatmin etmeyi amaçlar (Rahim, 2004: 10). Ayrıca çatışmayla ilgili oluşan sorunlar karşı taraf açısından daha önemli ve doğru yönde ise bu yöntemin uygulanması özellikle faydalı olabilecektir (Rahim, 2002: 220).

Ödün verme yönteminde aslında ulaşılan karar, tarafların her ikisi için de beklentileri karşılayacak nitelikte değildir. Ancak ulaşılmak istenen hedef örgüt üyeleri arasında adil bir şekilde paylaşılacaksa, oldukça etkili bir yöntem olarak değerlendirilebilir (Gibson vd., 2000: 317). Sorun taraflardan biri için çok önemliyse, taraflardan biri daha iyi bir çözüme sahipse, gelecekte çatışmanın şiddeti artacaksa veya taraflar arasındaki ilişkiler zarar göreceksen, bu yöntemin uygulanması ile olumlu sonuçlar elde edilebilecektir (Katz ve Lawyer, 1993: 16). Özellikle geleneksel bürokratik yapıya sahip olan kurumlarda astlarla üstler arasındaki güç mesafesi daha uzak olacağından; astlar, üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine mecburen boyun eğecek ve ödün veren taraf olacaklardır (Karip, 2010: 66).

2.8.1.3. Uzlaşma Yöntemi

Uzlaşma yöntemi, her iki taraf açısından çatışma konusundaki ilgi/kaygı ve ihtiyaçları orta düzeyde değerlendirmektedir. Dolayısıyla her iki taraf da ortak bir karara ulaşabilmek için çatışmaya sebep olan bazı düşüncelerinden vazgeçebilir (Rahim, 2004: 11). Bu sayede çatışmaların yönetilmesi konusunda kişisel isteklerin gerçekleştirilmesinden ziyade, taraflar karşılıklı fedakârlık yaparak ortak bir amaç doğrultusunda kararlar almaya çalışmaktadırlar (Rahim, 2002: 220). Ancak taraflardan hiçbiri tam anlamıyla başarıya ulaşmış, isteklerini kabul ettirmiş ve doyuma ulaşmış kabul edilmez. Dolayısıyla bu yöntemde taraflar arasında bir galibiyet veya yenilgi durumu söz konusu değildir (Gordon, 1999: 282).

Bu yöntem, bütünleştirme yönteminde karşılıklı kazancın mümkün olmadığı, çabuk ve geçici bir çözümün gerektiği, güçlerin eşit olduğu ve zaman baskısının yaşandığı durumlarda etkili olarak kullanılabilecek bir yöntemdir (Katz ve Lawyer,

1993: 16; Gordon, 1999: 282). Dolayısıyla uzlaşma yönteminin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında, karşı tarafın ilgi ve isteklerine de değer vermeleri gerekmektedir. Bu sebeple çatışmalarda uzlaşma yöntemini uygulayanlar, genellikle pazarlıkla ya da kimi zaman ortak kararlarla çatışmaların bitirilmesini tercih ederler (Başaran, 2004: 340). Ancak bu yöntemin karmaşık sorunlarda, problem çözme yaklaşımına ihtiyaç duyulduğu durumlarda kullanılamayacağı da belirtilmektedir (Rahim, 2002: 221).

2.8.1.4. Hükmetme Yöntemi

Yönetici hükmetme yöntemini uyguladığında, çatışma konusunda karşı tarafın ilgi/kaygı ve ihtiyaçlarını düşük düzeyde değerlendirmekte, kendisine yönelik ilgi/kaygı ve ihtiyaçları yüksek düzeyde tutmaktadır. Bu yöntemde, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmamakta, sadece yöneticilerin hâkimiyeti ve kazanımlarına odaklanılmaktadır (Rahim, 2004: 10). Bu sebeple hükmetme yöntemini uygulayan yönetim çatışmayı kolayca çözebilmektedir. Çünkü bu yöntem çatışmanın sebebine değil, sonucuna odaklanmaktadır. Ayrıca kararlar üst makamlardan geldiği için astlar aynı düşüncede olmasalar da alınan kararlara itaat etmek zorunda kalmaktadır (Gibson vd., 2000: 318).

Hükmetme yöntemi aynı zamanda rekabet durumunu da içerisinde barındırdığından, taraflardan biri kazanmak için her yola başvurmayı deneyebilir. Çatışmanın üst ile ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Özellikle yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda hükmetme yönteminin yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Çünkü bu sayede üstünlüğünü kanıtlayan yönetici, bu üstünlüğün sadece üstünlüğünü kanıtladığı taraf üzerinde değil, kurumdaki diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü arttıracak düşüncesindedir. Nitekim bu yöntemin içerisinde çözümden daha çok bir zorlama söz konusudur. Oluşan bu zorlama durumu neticesinde, hükmedilen taraf çatışmayla ilgili bulunan çözümden de memnun değildir ama başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul etmek zorunda kalmıştır. Kısa dönemde özellikle astlarla üstler arasında çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüke de, uzun dönemde örgütsel etkililik açısından hükmetme yönteminin olumsuz etkileri söz konusu olabilmektedir (Karip, 2010: 66-67).

2.8.1.5. Kaçınma Yöntemi

Kaçınma yönteminde yönetici, hem kendisi hem de karşı taraf açısından söz konusu olan ilgi/kaygı ve ihtiyaçları düşük seviyede değerlendirmektedir. Bu çatışma çözme yönteminde, çatışmalar umursamaz bir anlayış ile yönetilmektedir. Ancak çatışmaların yönetilmesine yönelik ertelemeler veya çatışmaları umursamaz bir tavır içinde yapılacak değerlendirmeler, tarafların daha saldırgan ve tehditkâr tavırlarla geri çekilmelerine sebep olabilmektedir (Rahim, 2004: 10).

Bu yöntem, işbirliği yapmayan ve güç kullanmayan kişilerin uyguladığı bir yöntemdir. Bu yöntemi benimseyen bir yönetici, açık biçimde taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Sonuç olarak bu yöntemin benimsendiği örgütlerde yabancılaşma ve güvensizlik de ortaya çıkabilmektedir (Sökmen, 2010: 266).

Thomas ve Kilman (1974: 12) kaçınma yönteminde ilgi ve kaygılar taraflar açısından düşük seviyede olduğundan bu yöntemin, çatışmaların önemsiz seviyede olması, sağlıklı düşünebilmek açısından zamana ihtiyaç duyulması, taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olması halinde uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca sakin bir ortamın oluşması konusunda beklemenin mantıklı olması, daha fazla bilgi toplayabilmek adına avantaj sağlanmak istenmesi ve son olarak da mevcut çatışma başka çatışmalara sebep olmayacaksa kaçınma yönteminin uygulanmasındaki gerekliliğe dikkat çekmişlerdir. Ancak bu yöntemin uygulanması durumunda, taraflar arasında işbirliğinin olmayacağını, alınacak kararların geciktirileceğini, tarafların örgütlerinden soğuyacağını da unutmamak gerekmektedir. Ayrıca çatışmaların örgüt yararına yönetilmesi için bahsedilen bu yöntemlerden hangisi veya hangilerinin uygulanması gerektiği hususunda üç temel ölçütün mutlaka iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bunlar (Rahim, 2002: 208-209):

- Uygulanan/uygulanacak olan yöntemlerin örgütsel öğrenme ve etkililiğe olan katkıları,
- Uygulanan/uygulanacak olan yöntemlerin örgüt paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine ne derece cevap verebildiği
- Uygulanan/uygulanacak olan yöntemlerin ne kadar etik olduğu ve örgüt üyelerinin moral ve ihtiyaçlarını ne düzeyde karşıladığı ölçütleridir.

Çatışmaları yönetme konusunda uygulanan yöntemler aynı zamanda yöneticilerin liderlik özelliklerini de ortaya çıkarmaktadır. Yöneticiler, yönettikleri örgütlerin çatışmalardan en az düzeyde etkilenebilmesi için örgütleri açısından uygun olan çatışma yönetim yöntem(ler)ini belirlemeli ve çatışmaları yönetme yolunu tercih etmek suretiyle oluşabilecek olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmalıdırlar. Çatışmaların doğru biçimde yönetilebilmesinde, yöneticiler tarafından çatışmaların kaynağı net biçimde tespit edildikten sonra çatışmalarla ilgili belirsizlikler giderilmeli ve güven anlayışı çerçevesinde yönetici-grup işbirliğine dayalı katılımcı bir yönetim tarzı benimsenmelidir (Wall ve Callister, 1995: 540-541). Bu durum yöneticilerin çatışma sürecini doğru anlamaları, çatışmaya sebep olan tarafların sürece ilişkin bakış açılarını ve onların bulundukları noktayı doğru tespit ederek, çatışmaları örgüt yararına yönetebilmeleri açısından önem taşımaktadır (Bumin, 1990: 22).

Çatışmaları organizasyon yararına yönetebilmek amacıyla olan yöneticiler, kültürel farklılıkların, örgüt amaçlarının, takım çalışmasının ve organizasyon içindeki grupların çok önemli olduğunun farkında olmalı, aynı zamanda hem rekabet hem de ortak karar alma anlayışıyla hareket ederek, işbirliğine dayalı bir yönetim tarzını benimsemelidir (Aritzeta ve Balluerka, 2006: 764). Aksi halde, engellenemeyen veya etkin biçimde çatışma yönetme yöntemlerinin uygulanmayarak, örgütte devam etmesinde herhangi bir sakınca görülmeyen çatışmaların sonuçları, çatışmaya taraf olan bireylerin yanında çatışmaya taraf olmayan diğer bireyleri de olumsuz şekilde etkileyebilecektir. Unutulmamalıdır ki çatışmaların devam etmesi, iletişim bozukluklarına, örgüt ikliminin zedelenmesine sebep olarak, çalışanların performansını azaltabilmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008: 37).

Bu sebeple, çatışmaların doğru yönetilebilmesi, kullanılacak olan yöntem(ler)in doğru biçimde uygulanabilmesi ile yakından ilgilidir. Tablo 4'te yöneticilerin çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmeleri için hangi yöntem(ler)in hangi durumlarda daha faydalı olacağı belirtilmektedir.

Tablo 4: Çatışmaları Yönetme Yöntemlerinin Uygun Olduğu/Olmadığı Durumlar

Yöntem	Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
Bütünleştirme/ Tümleştirme	- Konu karmaşık ise - Çözüm için düşüncelerin sentezi önemli ise - Çözüm için karşı tarafın katkılarına ihtiyaç var ise - Problem çözme için yeterli zaman var ise - Problemi sadece taraflardan biri çözemiyor ise - Problemlerin çözümü için her iki tarafın sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var ise	- Problem basit ise - Acil karar verilmesi gerekiyor ise - Taraflardan biri sonuçla ilgilenmiyor ise - Taraflardan biri problem çözme yeteneğine sahip değil ise
Ödün verme	- Taraflardan biri hatalı olduğunu düşünüyor ise - Konu karşıdaki taraf için daha önemli ise - Taraflar gelecekte birbirlerinden elde edeceği bazı şeylerden vazgeçmeye razı ise - Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf konumda ise - Taraflar arasındaki ilişkinin devamlılığı çok önemli ise	- Konu çok önemli ise - Haklı olma durumu söz konusuysa - Karşı taraf haksızsa veya yanlış yapmışsa
Uzlaşma	- Her iki tarafın amaçları özel ve önemli ise - Her iki taraf eşit güçte ise - Görüş birliği sağlanamıyor ise - Bütünleştirme ve hükmetme yöntemleri başarısız olmuş ise - Karışık bir soruna geçici bir çözüm bulunması isteniyorsa	- Bir taraf diğerinden daha güçlü ise - Mevcut sorun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık ise
Hükmetme	- Konu basit veya önemsiz ise - Konu hakkında acil karar verilmesi gerekli ise - Taraflar açısından memnun edici bir karar uygulanmayacak ise - Astlarla baş edebilmek için bir zorunluluk var ise - Karşı tarafın hoş olmayan kararı yüksek bir maliyet getirecek ise - Astlar karar alma konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip değil ise - Konu sizin için çok önemli ise	- Konu karmaşık ise - Konu çok önemli değil ise - Her iki taraf da eşit güce sahip ise - Hızlı karar verilmesi gerekmiyor ise - Konuyla ilgili astlar yeterli düzeyde bilgiye sahip ise
Kaçınma	- Konu basit veya önemsiz ise - Tarafların karşı karşıya gelmesinin oluşturacağı olumsuz etki elde edilecek faydadan daha yüksek ise - Bekleyiş sürecine ihtiyaç var ise	- Konu önemli ise - Karar almada sorumluluk durumu varsa - Taraflar geri adım atmaya yanaşmıyor ama çözüm bulunması zorunlu ise - Konu hakkında hızlı karar verilmesi gerekiyor ise

Kaynak: Rahim, 2004: 261; Sportsman ve Hamilton, 2007: 158; Karip, 2010: 71.

2.9. İlgili Yayınlar ve Araştırmalar

Bu bölümde; hem kişilik tipleri hem de çatışma yönetimi konularıyla ilgili farklı alanlara ait araştırmaların çok fazla olması sebebiyle, sadece kişilik tipleri ile çatışmaları yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılmış araştırmalara değinilmeye çalışılmıştır. Konuyla ilgili yapılan tüm araştırmalarda yöneticilerin kişilik tiplerinin, çatışmaları yönetme ya da örgüt amaçları yönünde kullanarak çözebilmede çok önemli ve belirleyici bir etken olduğu vurgulanmış olup, genellikle araştırmaların temel noktasını, yöneticilerin çatışmaları yönetmede/çözmede kullandıkları yöntemleri tercih etmelerinde sahip oldukları kişilik özelliklerinin etkili olduğu hususu oluşturmaktadır.

Bu kapsamda, “Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri” başlığıyla Niederauer (2006) tarafından yapılan araştırmada; üniversitelerde üst düzey yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış biçimleri ile örgütsel çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarında, üniversite üst düzey yöneticilerinin çatışmaları çözmede sırasıyla bütünleştirme stilini, uzlaşma stilini, ödün verme ve hükmetme stillerini aynı derecede, son olarak dördüncü sırada kaçınma stillini tercih ettikleri belirlenirken, yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin cinsiyetlerine göre önemli farklılık göstermediği de belirlenmiştir. Araştırmaya dâhil edilen üniversitelerdeki yöneticilerin fedakâr kişilik tipine “çok yüksek” derecede, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik tipine “yüksek” derecede sahip oldukları tespit edilmiştir. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan fedakâr kişilik tipi ile ödün verme ve bütünleştirme çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, baskın kişilik tipine sahip yöneticilerin hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında da pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yürür (2009) tarafından yapılan araştırmada, Yalova ilinde bulunan kamu ve özel sektör yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Toplamda 315 yöneticiye anket uygulanmış ve yöneticilerin kişilik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, dışa dönüklük, açıklık ve geçimlilik kişilik özelliklerine sahip yöneticiler ile tümleştirme yönetim tarzı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yine araştırma sonuçlarına göre, açıklık ve geçimlilik özelliklerine sahip yöneticilerin hükmetme

yönetim tarzını tercih etmedikleri belirlenmiş olup, kaçınma yönetim tarzı ile duygusal dengesizlik ve geçimlilik kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki, açıklık kişilik özelliği ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Son olarak ilgili araştırmanın bulgularında uzlaşma yönetim tarzının hiçbir kişilik özelliğiyle ilişkisi tespit edilememiştir.

Moberg (2001) “Teorik ve Ampirik Temelde Çatışma Yönetimi ile Beş-Faktör Model Arasındaki Bağlantı” isimli çalışmada, kişilik farklılıkları ile çalışma ortamlarında çatışmaların yönetilmesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Amerika’da Midwestern Üniversitesi’nde görevli yöneticilerin (müdürler ve şefler) konuyla ilgili düşüncelerini hedef alan anket formu 249 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dışadönük ve sorumluluk kişilik tipleri ile bütünleştirme yöntemi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunurken, yüzleşme yöntemiyle arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Duygusal denge kişilik tipi ile uzlaşma yöntemi arasında pozitif yönlü düşük, bütünleştirme yöntemiyle pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Söz konusu kişilik tipiyle yüzleşme yöntemi arasındaki ilişki ise negatif yönlü ve orta düzeydedir. Açıklık kişilik tipi açısından yüzleşme ve uzlaşma yöntemleriyle de ilişki belirlenmiş olup, bu ilişki pozitif yönlü ve orta düzeydedir. Son olarak duygusal denge/tutarlılık kişilik tipi ile uzlaşma yöntemi arasındaki ilişki pozitif yönlü orta düzeyde, denetleme/kontrol yöntemiyle kuvvetli ve negatif yönlüdür.

Midwestern Üniversitesi’nde yapılan bir diğer araştırma da Park ve Antonioni (2007)’ye aittir. Araştırma, üniversitede eğitim alan ve öğrenci-oda arkadaşı ya da öğrenci-arkadaş ilişkisine sahip 256 çift öğrenciye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Kişilik ve çatışma konusunun birbiri üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle test edilmiş, dışadönük ve uyumluluk kişiliğine sahip öğrencilerin çatışmaları yönetme yöntemlerinin birçoğunu kullandıkları belirlenmiştir. Öğrencilerin uyumlu ve dışadönük kişilik yapısına sahip olmalarıyla, bütünleştirme yöntemini kullanmaları arasında pozitif ilişki/etki tespit edilmiştir. Açıklık kişilik özelliği gösteren öğrencilerin, bütünleştirme yöntemini tercih etmedikleri, bu kişilik tipi ve çatışma yönetim yöntemi arasındaki negatif ilişkiyle belirlenmiştir. Uyumlu kişilik tipiyle, hükmetme yöntemi arasında negatif yönlü, dışadönük kişilik tipleriyle bu yöntemin tercih edilmesi arasında ise pozitif yönlü bir ilişki/etki belirlenmiştir. Ayrıca dışadönük kişilik tipiyle, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerinin uygulanması arasında

negatif yönlü ilişki belirlenmiş olup, uyumluluk kişilik tipiyle uzlaşma yöntemi arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Öğrencilerin çatışma yöntemlerinden en çok sırasıyla bütünleştirme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini uygulamayı tercih ettikleri de çalışma kapsamında ortaya konulmuştur.

Wood ve Bell (2008) tarafından kişilerarası çatışmaları çözmede kişilik tiplerinin önemine ilişkin yapılan bir diğer araştırma, Amerika'daki Colorado State Üniversitesi'nde eğitime yeni başlayan 288 psikoloji bölümü öğrencisi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çatışma çözme stilleri ile dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonuçları kapsamında hem dışadönük hem de uyumluluk kişilik tipine sahip öğrencilerin çatışmaları çözmede tercih ettikleri rekabet etme ve uzlaşma stilleri arasındaki ilişki kuvvetli olarak belirlenirken, kaçınma ve işbirliği stilleri ile öğrencilerin kişilik özellikleri arasında çok zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca, yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, uyumluluk ve dışadönük kişilik tiplerinin çatışma çözme yöntemlerinden uzlaşma ve rekabet etme alt boyutları üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Söz konusu araştırmada incelenen kişilik tiplerinin, işbirliği ve kaçınma yöntemleri üzerindeki etkisi ise düşük düzeyde tespit edilmiştir.

Pelit ve diğerlerinin (2012) yaptığı otel yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir diğer araştırmada ise İstanbul ve Antalya illerinde görev yapan toplam 221 (İstanbul: 105; Antalya: 116) otel yöneticisine konuyla ilgili anket uygulanmıştır. Bu çalışmada ankete dâhil edilen otel işletmeleri yöneticilerinin sahip oldukları kişilik özellikleri aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, sırasıyla “sorumluluk”, “dışa dönüklük”, “uzlaşılabilirlik”, “duygusal denge” ve “yaşantıya açıklık” olarak belirlenmiştir. Yine yöneticilerin çatışmaları yönetme yöntemleri aritmetik ortalamalar dikkate alınarak değerlendirildiğinde sırasıyla “problem çözme”, “uzlaşma”, “örgütsel önlemler alma”, “hükmetme”, “taviz verme” ve “kaçınma” yöntemlerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırmada da yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışmaları yönetme yöntemleri arasında pozitif veya negatif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu kapsamda araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, dışadönük kişilik özelliğine sahip yöneticilerin en fazla kullandıkları yöntem problem çözme iken, en az kullandıkları yöntem ise taviz vermedir. Uzlaşılabilir ve duygusal dengeli kişilik tipine sahip yöneticilerin en fazla kullandıkları yöntem uzlaşma iken, en az kullandıkları yöntem ise hükmetmedir.

Sorumlu kişilik tipinin en fazla kullandığı yöntem hükmetme iken, en az kullandıkları yöntem ise taviz vermedir. Yaşantıya açık kişilik tipinin en fazla kullandığı yöntem örgütsel önlemler alma iken, en az kullandıkları yöntem ise kaçınma olarak belirlenmiştir.

Oğuz (2007) tarafından “ Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Araşındaki Farklılıklar ve İlişkiler” başlığıyla yapılan çalışmada, araştırmanın verileri İstanbul ili Fatih ilçesi sınırları içinde bulunan 44 ilköğretim okulu müdürüne anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasında okul büyüklüğü, mezun olunan okul türü, yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi değişkenleri açısından anlamlı fark olduğu görülmüştür. Çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stili ile baskınlık ve canlılık arasında orta derecede ve pozitif yönlü, ketumluluk arasında orta derecede ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma stili ile duyarlılık arasında orta derecede ve pozitif yönlü, değişime açıklık arasında orta derecede ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Uzlaşma stili ile canlılık arasında orta derecede ve pozitif yönlü, kaçınma stili ile strese tolerans arasında da orta derecede ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stili ile dışadönüklük arasında orta derecede ve pozitif yönlü, kaçınma stili ile bağımsızlık arasında orta derecede ve negatif yönlü, hükmetme stili ile endişe düzeyi arasında orta derecede ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın araştırmada uzlaşma ve ödün verme stilleri ile kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tekin vd. (2012) tarafından Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının kişilik özellikleri ve çatışma yönetme yöntemlerini belirlemeye yönelik yaptıkları diğer bir çalışmada, kişilik tipleriyle çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ankara'da faaliyet gösteren beş adet beş yıldızlı otelin, ön büro, mutfak, servis, kat hizmetleri bölümlerinde çalışan toplam 142 işgörene çalışmada hazırlanan anket uygulanmıştır. Yapılan analizlerin sonucundan katılımcıların büyük oranda açıklık kişilik özelliğine sahip olduğu, çatışmayı yönetme yöntemleri olarak uzlaşma ve kaçınma yöntemlerini tercih ettikleri belirlenmiştir. Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri boyutları ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasında sadece dışadönüklük kişilik özelliği ile kaçınma yöntemi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim

durumu, sektörel deneyim, çalıştıkları işletmedeki görev süresi, aylık gelir, turizm eğitimi almış olmaları ve görev yaptıkları bölüm) hem kişilik tipleri hem de çatışmaları yönetme yöntemleriyle karşılaştırılmış olup, konuyla ilgili anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

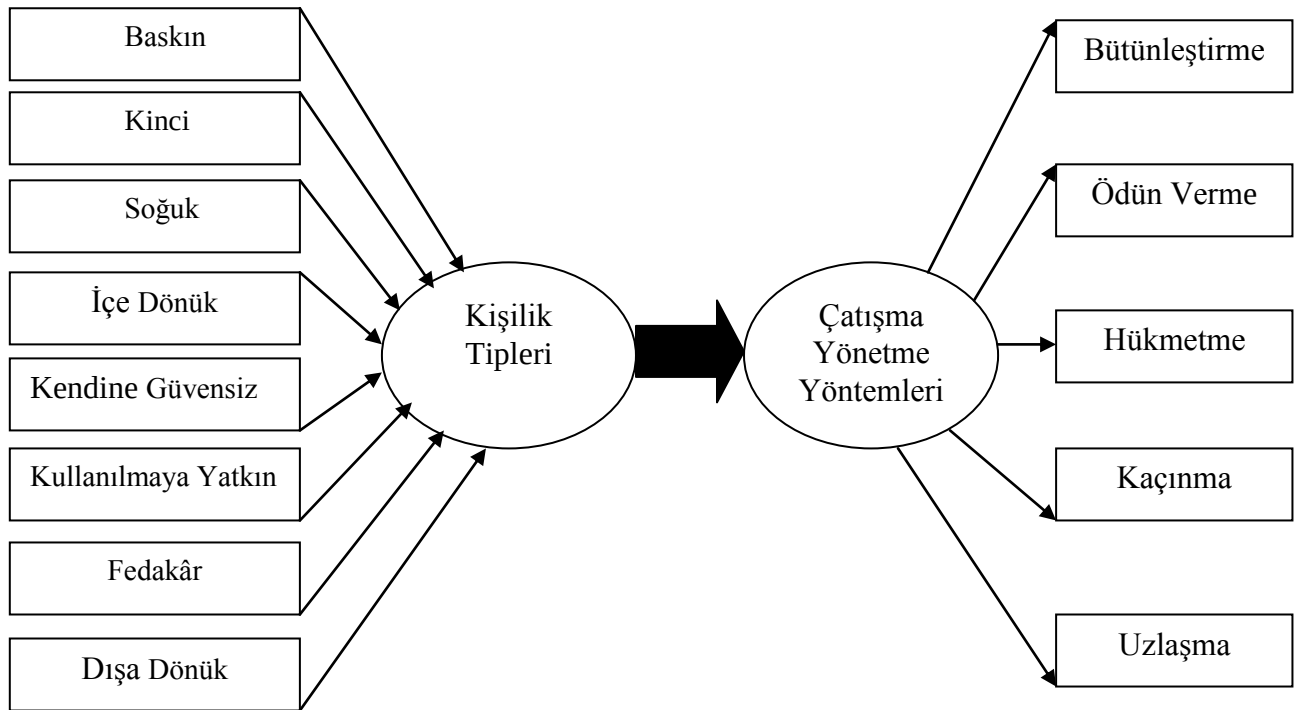
Kişilik tipleri ile çatışmayı yönetme yöntemlerinin incelendiği bahsi geçen ilgili araştırmalar değerlendirildiğinde; genellikle kişilik tiplerinin tespit edilmesine yönelik olarak Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin tercih edildiği görülmektedir ki bu ölçek kişilik tiplerini beş ayrı boyutta incelemektedir. Bu araştırmada kişilik tiplerinin daha geniş kapsamlı incelendiği ve kişilik tiplerini belirlemeye yönelik araştırmalar için tavsiye edilen (Carter vd., 2012: 170) Horowitz (1988) tarafından geliştirilip, Alden (1990) tarafından yeniden gözden geçirilen “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri” (Inventory of Interpersonal Problems-IIP-C) kullanılmıştır. Ayrıca turizm sektöründe kişilik tipleri ile çatışma yönetimi konusunun ilişkilendirildiği araştırmaların sınırlı olması, anket uygulamasının yapıldığı, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sadece belirli illerden seçilmiş otel işletmelerinde çalışanların görüşlerini yansıttığı olması, yapılan araştırmaların hepsinde belirtilen konular arasındaki ilişkinin farklı sektörlerde ve daha geniş katılımcılar üzerinde incelenmesi yönündeki önerileri de bu araştırmada değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu sebeple ilerleyen bölümlerde yöntem ve bulguların sunulduğu bu araştırmada, turizm sektöründeki yöneticilerin kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemleri hakkındaki görüşleri hem farklı turizm işletmeleri (A grubu seyahat acentesi, 5-4-3 yıldızlı otel) açısından değerlendirilmiş hem de daha geniş bir ölçekte (Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesi) incelenmeye çalışılmıştır.

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ile verilerin çözümlenmesine ilişkin konulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine olan etkisini belirleyebilmek ve turizm işletmeleri yöneticilere ait görüşlerin ortaya konularak, mevcut durumdan hareketle çözümler üretip, öneriler getirebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu amaçla araştırma hipotezleri çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 10'daki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 10: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde, turizm işletmeleri yöneticilerinin kişilik tiplerine göre uyguladıkları çatışmaları yönetme yöntemleri arasındaki ilişki incelenerek; kişilik tiplerinin çatışmaları yönetme yöntemlerine olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu seyahat acenteleri ile üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmada tüm seyahat acenteleri içerisinde A grubu seyahat acentelerinin seçilmesinin nedeni; A grubu seyahat acentelerinin tüm acentecilik faaliyetlerini yerine getiren en geniş kapsamlı acenteler olmasından (Hacıoğlu, 1989: 34; Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 20; Mısırlı, 2002: 51) dolayısıdır. Ayrıca otel işletmeleri içerisinde üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni de bu işletmelerin bir ve iki yıldızlı otel işletmelerine göre sayı bakımından daha fazla olmalarından ve yönetsel açıdan daha profesyonel yapıda olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum araştırmanın geniş bir alanı kapsamasının yanında, alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman gibi sorunları da ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Bu çerçevede gerek A grubu seyahat acenteleri gerekse üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri Türkiye’nin hemen her bölgesinde faaliyet gösterdiği için çalışmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesine (Marmara, Ege, Akdeniz, İç Anadolu, Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu) göre tabakalandırılmış ve her tabakayı (bölgeyi) temsil etmesi açısından A grubu seyahat acenteleri ile üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşan turizm işletmeleri küme örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte uygulandığı aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada, otel işletmelerinin ve A grubu seyahat acentelerinin statüleri de dikkate alınarak, her bir statüdeki (yerli bağımsız, yerli zincir, yabancı bağımsız ve yabancı zincir) otel işletmesi ve A grubu seyahat acentesi yöneticilerinin örnekleme temsili edilmesine çalışılmıştır.

Tablo 5: A Grubu Seyahat Acentesi ve 3-4-5 Yıldızlı Otellerin Bölgelere Göre Dağılımı

İşletme/ Bölge	A grubu seyahat acentesi	3 yıldızlı otel	4 yıldızlı otel	5 yıldızlı otel	GENEL TOPLAM
Akdeniz	1331	153	189	183	1856
Doğu Anadolu	171	27	10	3	211
Ege	1213	143	127	55	1538
Güneydoğu Anadolu	184	24	17	6	231
İç Anadolu	860	72	56	18	1006
Karadeniz	227	45	36	3	311
Marmara	2510	177	108	51	2846
TOPLAM	6496	641	543	319	7999

Kaynak: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, 2012; Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2010.

Bu bilgiler çerçevesinde bu araştırmada, evreni oluşturan turizm işletmeleri yöneticilerinin sayısı 10.000'den büyük olduğundan, Özdamar (2001: 257) tarafından sınırsız evrenler ($N > 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki örnekleme hacmi hesaplama formülünden yararlanılmıştır.

$$n = \sigma^2 Z_{\alpha}^2 / H^2$$

Bu formülde standart sapma değeri 40 kişilik pilot uygulama sonucunda (σ) 1,2 olarak belirlenmiş olup, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 olarak değerlendirilmiştir. Hata değeri; evren ile örneklem ortalaması arasındaki izin verilebilir maksimum fark olan etki genişliği değeri (H) 0,15 alınmıştır. Çünkü örneklem hesaplamasında örneklem hatasının ölçek tam puanının %2'si ile %4'ü arasında alınabileceği belirtilmektedir (Krejcie ve Morgan, 1970: 608). Ayrıca anlamlılık düzeyi 0,05'e karşılık gelen Z teorik değeri 1,96 alındığında ve diğer parametreler formülde yerine konulduğunda minimum örneklem hacmi 245 olarak hesaplanmaktadır.

Bu çalışmada belirtilen formül ile elde edilen örnekleme hacmi (245), çalışmadaki dört ayrı işletme türü (A grubu seyahat acenteleri ile üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri) için hesaplanmıştır. Diğer bir ifade ile her işletme türünden 245 çalışanın örneklem de yer almasına çalışılmıştır. Bu bağlamda, toplam olarak $245 \times 4 = 983$ kişinin minimum örneklem sayısını oluşturduğu göz önünde bulundurulmuş

ve eksik, hatalı ve geri dönmeyecek anketler dikkate alınarak toplam 2500 anket çoğaltılmıştır. Çoğaltılan anketler Ekim 2011-Haziran 2012 tarihleri arasında seçilen turizm işletmelerinde gerek yüz yüze gerekse teslim (emanet) yöntemi ile uygulanmaya çalışılmıştır. Uygulama sonucunda 1226 anket geri dönmüş olup, geçersiz sayılabilecek anketler çıkarılmış ve toplam 1098 anket değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre, A grubu seyahat acentelerinden 350, beş yıldızlı otellerden 249, dört yıldızlı otellerden 252 ve 3 yıldızlı otellerden 247 adet yönetici anketi geçerli sayılmış ve analize tabi tutulmuştur. Bu kapsamda değerlendirmeye alınan anketlerin, her bir işletme türü için minimum örneklem hacmi olan 245'in üzerinde olduğu göz önünde bulundurulursa, araştırma evreninin yansız bir şekilde temsil düzeyine sahip olduğu varsayılabilir.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örneklem grubunda yer alan yöneticilerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, yöneticilik kıdemi ve işletmedeki konumu) ve çalıştıkları işletmelere ilişkin bazı bilgileri (işletmenin türü, işletmenin faaliyet bölgesi, işletmenin statüsü ve işletmenin faaliyet süresi) yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde 64 ifadeden ve 8 alt boyuttan (içe dönük, baskın, soğuk, dışa dönük, fedakâr, kullanılmaya yatkın, kinci ve kendine güvensiz kişilik) oluşan kişilik tipi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Horowitz ve arkadaşları tarafından 1988 yılında geliştirilmiş olup “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri” (Inventory of Interpersonal Problems-IIP-C) olarak adlandırılmıştır (Horowitz vd., 1988: 886). Anket formunun üçüncü bölümde ise 28 ifadeden ve 5 alt boyuttan (bütünleştirme, kaçınma, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma) oluşan çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek de Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve “Örgütsel Çatışma Ölçeği/Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri” (The Rahim Organizational Conflict Inventory II-ROCI-II) olarak adlandırılmıştır. İlgili ölçeklerin araştırmada kullanılabilmesi için hem Rahim hem de Horowitz ile iletişime geçilerek EK-II, EK-III’de görüleceği üzere gereken izinler alınmıştır. Çalışmada, gerek kişilik tipleri gerekse çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeklerini oluşturan her bir ifade beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve her bir ifadeye ilişkin yönetici görüşleri; “Hiç Katılmıyorum=1”, “Az Katılıyorum=2”, “Orta Düzeyde Katılıyorum=3”, “Çok Katılıyorum=4” ve “Tamamen Katılıyorum=5” şeklinde puanlandırılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamında bir istatistik yazılım programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin demografik ve çalıştıkları işletmelere ilişkin özellikleri frekans ve yüzde dağılımları şeklinde verilmiştir. Diğer taraftan yöneticilerin kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için genel ölçekleri oluşturan alt boyutlarda yer alan her bir ifadeye yönelik frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Çalışmada, nicel değişkenlerin gerek kendi arasındaki karşılaştırmalarda gerekse gruplara göre yapılan karşılaştırmalarda (%95 güven düzeyi için) parametrik testlerden yararlanılmıştır. Parametrik testlerin kullanım koşulları aşağıda verilmiştir (Gökçe, 1992: 157; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2002: 124; Ural ve Kılıç, 2005: 57):

- Veriler nicel özellikte olmalıdır.
- Veriler normal dağılıma sahip olmalıdır.
- Varyanslar homojen olmalıdır.
- Örnekleme oluşturan birimler –denekler- evrenden yansız olarak seçilmelidir.
- Örnekleme oluşturan birimler –denekler- birbirinden bağımsız olmalıdır. (Bir deneğin seçimi diğer deneklerin seçimini etkilememelidir.)
- Bir gruptaki örneklem büyüklüğü 10'dan az olmamalıdır.

Araştırmada hem verilerin normal dağılımına hem de homojenliğine ilişkin uygun testler yapılmış olup, p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla belirlenen tüm varsayımlar araştırmada gerçekleştiği için kişilik tiplerini belirlemeyi amaçlayan ölçeği oluşturan alt boyutların veya kısaca kişilik tiplerinin ve çatışmayı yönetme yöntemlerinin kendi içerisinde karşılaştırılması amacı ile ilişkili ölçümler için (for dependent/repeated measures) varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda farklılık bulunması durumunda gerek kişilik tiplerinin gerekse çatışmayı yönetme yöntemlerinin ilişkili ölçümler için ikili ölçümün karşılaştırılmasında çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte, yöneticilerin kişilik tipleri ile çatışmayı yönetme yöntemlerine yönelik görüşlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasında (iki grup için) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve (ikiden fazla grup

için) tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmış olup; varyans analizi sonucunda farklılık bulunan grupların ikili olarak karşılaştırılmasında ise Tukey testinden yararlanılmıştır.

Araştırmada, yöneticilerin kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisini belirlemek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, Pearson korelasyon katsayısının 0,19'un altında olması durumunda "çok zayıf", 0,20-0,39 için "zayıf", 0,40-0,59 için "orta", 0,60-0,79 için "kuvvetli" ve 0,80-1,00 için "çok kuvvetli" şeklinde (Ural ve Kılıç, 2005: 220) nitelendirilmiştir.

Ayrıca beşli ölçekteki dört aralık için $(5-1=4)$ formülü kullanılmış, hesaplanan aralık katsayısına göre $(4/5=0.80)$ seçenek aralığı belirlenmiştir (Özdamar, 2001: 145). Buna göre aritmetik ortalamalar yorumlanırken aşağıdaki aralıklar esas alınmıştır:

1.00 -1.80 Aralığı için; Hiç Katılmıyorum

1.81- 2.60 Aralığı için; Az Katılıyorum

2.61- 3.40 Aralığı için; Orta Düzeyde Katılıyorum

3.41 -4.20 Aralığı için; Çok Katılıyorum

4.21 - 5.00 Aralığı için; Tamamen Katılıyorum

Diğer taraftan, ölçme aracı olarak kullanılan ankette yer alan kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeklerinin yapı geçerliğine ilişkin varimax rotasyonu ve temel bileşenler (principal components) yöntemi kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanabilirliği Bartlett testi, örneklem hacminin yeterliği ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile kontrol edilmiştir. Ayrıca, ölçeklerin iç tutarlığına yönelik güvenirlik analizi için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar çalışmanın bulgular bölümünde verilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirliği, katılımcıların bireysel özellikleri, kişilik tipleri, çatışmayı yönetme yöntemleri, kişilik tipleri ile bireysel özelliklerin ilişkisi, çatışmayı yönetme yöntemleri ile bireysel özelliklerin ilişkisi ve kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisine yönelik bulgular yer almaktadır.

4.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçekler orijinal dillerinden uzman görüşleri alınarak Türkçeye çevrilmiş sonrasında tekrar Türkçeden orijinal dillerine çevrilmiş olup, böylece dil geçerliği ile faktör analizi yapılarak yapı geçerliğine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda geçerlik ve güvenirliğine yönelik bulgular Tablo 6 ve Tablo 7’de sunulmuştur. Tablo 6’daki faktör analizi sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliğini ($KMO=0,907$), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ($\chi^2=36291,316$; $p<0,001$) ortaya koymuştur.

Tablo 6’ya göre, kişilik tipleri ölçeğinin toplam varyansın %71,456’sını açıklayan 8 faktör (içe dönük kişilik, baskın kişilik, soğuk kişilik, dışa dönük kişilik, fedakâr kişilik, kullanılmaya yatkın kişilik, kinci kişilik ve kendine güvensiz kişilik) altında toplandığı görülmektedir. Ölçekteki içe dönük kişilik alt boyutu, toplam varyansın %14,182’sini açıklayan ilk faktör olmuştur. Sekizinci faktör olan kendine güvensiz kişilik tipi ise toplam varyansın %6,852’sini açıklayan alt boyut olarak belirlenmiştir. Eroğlu (2005: 330) 350 ve üzerindeki veri sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda araştırmadaki ifadelere ait faktör yüklerinin tamamının sosyal bilimler için kabul edilebilir eşik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Güvenirlik (Cronbach’s Alpha) katsayısının bulunabileceği aralıklar ve ölçeğin güvenirlik durumu; “ $0,6 \leq \alpha < 0,80$ ” ise ölçek oldukça güvenilir, “ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ” ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Kayış, 2009: 405). Bu noktada, kişilik tipleri ölçeği için genel güvenirlik katsayısı Cronbach’s Alpha $\alpha=0,920$ olarak hesaplanmış olup, bu ölçeği oluşturan 8 faktör veya alt boyut için de Cronbach’s Alpha katsayılarının tamamı $\alpha=0,70$ ’in üzerinde olduğundan, kişilik tipleri ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 7’deki faktör analizi sonuçlarına göre, çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliğini (KMO=0,913), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ($\chi^2 = 17984,693$; $p < 0,001$) ortaya koymuştur. Ayrıca çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeğinin toplam varyansın %69,806’sını açıklayan 5 faktörden bütünleştirme alt boyutu, toplam varyansın %17,610’unu açıklayan ilk faktör, uzlaşma alt boyutu ise toplam varyansın %10,138’ini açıklayan beşinci faktör olmuştur. Yine Tablo 7’deki bulgulara göre, Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Ölçeği’nin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha = 0,922$ olarak hesaplanmıştır. Cronbach’s Alpha katsayılarına göre en düşük güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,800$ olarak uzlaşma alt boyutu için hesaplanırken, en yüksek güvenilirlik katsayısı ise $\alpha = 0,913$ şeklinde bütünleştirme alt boyutunda hesaplanmıştır.

Tablo 7: Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör 1: Bütünleştirme	Faktör 2 Kaçınma	Faktör 3: Ödün verme	Faktör 4 Hükmetme	Faktör 5 Uzlaşma
1- Hepimiz açısından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunları iş arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	0,848				
2- Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi iş arkadaşlarımla fikirleriyle birleştirmeye çalışırım.	0,862				
3- Hepimizin beklentilerini karşılayacak bir çözüme ulaşabilmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışırım.	0,856				
4- Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla doğru (tam ve eksiksiz) bilgi alışverişinde bulunurum.	0,767				
5- Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin endişelerini dile getirmesine gayret gösteririm.	0,742				
6- Hepimiz açısından kabul edilebilir bir karara ulaşmak için iş arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	0,684				
7- Sorunların doğru anlaşılması için iş arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.	0,556				
8- İş arkadaşlarımla kurumsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.			0,622		
9- İş arkadaşlarımla kurumsal isteklerini dikkate alırım.			0,730		
10- İş arkadaşlarımla kurumsal isteklerine boyun eğerim.			0,744		
11- İş arkadaşlarımla işleri konusunda tavizler veririm.			0,766		
12- İş arkadaşlarımla işleri hakkındaki önerilerine uyarım.			0,527		
13- İş arkadaşlarımla kurumsal beklentilerini karşılamak için çaba gösteririm.			0,761		
14- Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.				0,567	
15- İstedğim yönde bir karar alınması için otoritemi kullanırım.				0,722	
16- İstedğim yönde bir karar alınması için uzmanlığımı kullanırım.				0,778	
17- Beni ilgilendiren konuların takibinde katıyım.				0,690	
18- Rekabetin olduğu bir durumda kazanmak için yönetsel gücümü kullanırım.				0,641	
19- Zor durumda kalmamak için iş arkadaşlarımla yaşadığım sorunları kendime saklamaya çalışırım.		0,780			
20- İş arkadaşlarımla olan fikir ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.		0,706			
21- İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.		0,808			
22- İş arkadaşlarımla karşıma almaktan kaçınırım.		0,760			
23- İş arkadaşlarımla incitmek için fikir anlaşmazlıklarını kendime saklamaya çalışırım.		0,714			
24- İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınırım.		0,618			
25- Sorunları çözebilmek için bir orta yol bulmaya çalışırım.					0,744
26- Anlaşmazlıkları aşabilmek için bir orta yol öneririm.					0,786
27- Bir uzlaşma sağlayabilmek için iş arkadaşlarımla görüşmeler yaparım.					0,806
28- Uzlaşma sağlanabilmesi için kurumsal menfaatlerimi gözettiğim gibi ödün de verebilirim.					0,548
Özdeğerler (eigenvalues)	4,646	4,286	4,081	2,730	2,675
Varyansı açıklama oranı	17,610	16,243	15,467	10,348	10,138
Kümülatif varyans	17,610	33,853	49,320	59,668	69,806
Alt Boyut Güvenirliği (Cronbach's Alpha)	0,913	0,891	0,828	0,804	0,800
Genel Ölçek Güvenirliği (Cronbach's Alpha)	0,922				

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,913

Bartlett testi: $\chi^2 = 17984,693$; $p = 0,000$

4.2. Bireysel Özelliklere İlişkin Bulgular

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada, örneklem grubunu oluşturan bireylerin demografik ve çalıştıkları işletmeler ile ilgili bilgileri içeren değişkenlere ilişkin bireysel özelliklere ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Tablo 8’de araştırmaya dâhil edilen turizm işletmesi yöneticilerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi, yöneticilik kıdemleri, yönetsel statüleri) yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına ait değerler sunulmuştur.

Tablo 8: Araştırmaya Dâhil Edilen Turizm İşletmesi Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=1098)

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	465	42,3
	Erkek	633	57,7
Yaş	25 yaş ve altı	178	16,2
	26-35 yaş	528	48,1
	36-45 yaş	325	29,6
	46 yaş ve üzeri	67	6,1
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	22	2,0
	Lise	273	24,9
	Önlisans	383	34,9
	Lisans	398	36,2
	Lisansüstü	22	2,0
Sektördeki Çalışma Süresi	5 yıldan az	325	29,6
	5-9 yıl	450	41,0
	10-14 yıl	220	20,0
	15 yıl ve üzeri	103	9,4
Yöneticilik Kıdemi	5 yıldan az	739	67,3
	5-9 yıl	253	23,0
	10-14 yıl	67	6,1
	15 yıl ve üzeri	39	3,6
Yönetsel Statü	Genel müdür veya yardımcısı	242	22,0
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	308	28,1
	Şef veya yardımcısı	548	49,9

Tablo 8’deki dağılıma göre, araştırma kapsamındaki yöneticilerin %42,3’ü (f=465) kadın olup, %57,7’si (f=633) ise erkektir. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, %16,2’sinin (f=178) 25 yaş ve altında, %48,1’inin (f=528) 26-35, %29,6’sının (f=325) 36-45 ve %6,1’inin de (f=67) 46 yaş ve üzerinde olduğu tespit

edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin çok büyük bir bölümü (%96) lise, önlisans ve lisans derecesine sahip olup, %2'si ilkokul mezunu ve %2'si ise lisansüstü eğitime sahiptir. Örneklem grubunda yer alan yöneticilerin sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %70,6'sının sektördeki çalışma tecrübesinin 10 yılın altında olduğu görülmektedir. Yine araştırma kapsamındaki yöneticilerin çok büyük bir bölümünün (%90,3) yöneticilik süresi veya kıdemi 10 yılın altındadır. Son olarak ilgili tabloda bulunan yöneticilerin yönetsel statülerine göre dağılımı incelendiğinde yöneticilerin %22'sinin üst kademe yöneticisi (genel müdür veya genel müdür yardımcısı), %28,1'inin orta kademe yöneticisi (bölüm müdürü veya yardımcısı) ve yaklaşık yarısının (%49,9) ise alt kademe yöneticisi (şef veya yardımcısı) olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=1098)

Değişkenler	Gruplar	f	%
İşletmenin Türü	A grubu seyahat acentesi	350	31,8
	5 yıldızlı otel	249	22,7
	4 yıldızlı otel	252	23,0
	3 yıldızlı otel	247	22,5
İşletmenin Bulunduğu Bölge	Ege Bölgesi	329	30,0
	Akdeniz Bölgesi	208	18,9
	İç Anadolu Bölgesi	197	17,9
	Marmara Bölgesi	178	16,2
	Karadeniz Bölgesi	121	11,0
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	42	3,8
	Doğu Anadolu Bölgesi	23	2,1
İşletmenin Statüsü	Yerli bağımsız	640	58,3
	Yabancı bağımsız	243	22,1
	Yerli zincir	86	7,8
	Yabancı zincir	129	11,7
İşletmenin Faaliyet Süresi	5 yıldan az	247	22,5
	5-9 yıl	426	38,8
	10-14 yıl	229	20,9
	15 yıl ve üzeri	196	17,9

Tablo 9'da araştırmaya dâhil edilen işletmelerin özelliklerine (işletmenin türü, işletmenin bulunduğu bölge, işletmenin statüsü, işletmenin faaliyet süresi) ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. İlgili dağılımlar incelendiğinde, A grubu seyahat acentesi yöneticileri katılımcıların %31,8'ini oluşturmaktadır. Otelcilik

sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin ise %22,7'si beş yıldızlı, %23'ü dört yıldızlı ve %22,5'i de üç yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin bölgelere göre dağılımı incelendiğinde, yöneticilerin %30'u Ege bölgesindeki turizm işletmelerinde çalışırken, %18,9'u Akdeniz, %17,9'u İç Anadolu, %16,2'si Marmara ve %11'i Karadeniz Bölgesi'nde çalışmaktadır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin oranının ise %5,9 olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin statüsüne göre dağılımında da yöneticilerin yarıdan fazlasının (%58,3) yerli bağımsız işletmelerde çalıştığı görülmektedir. Ankete dâhil edilen işletmelere ilişkin faaliyet süreleri ise, yöneticilerin %61,3 oranında 10 yıldan daha az faaliyette olan turizm işletmelerinde çalışmakta olduklarını göstermektedir.

4.3. Kişilik Tiplerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında, araştırmanın örneklem grubundaki yöneticilerin kişilik tiplerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 10: Baskın Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Başkalarının bakış açısını anlamak benim için zordur. (n=1092)	f	677	233	116	50	16	1,62	0,95
	%	62,0	21,3	10,6	4,6	1,5		
Üstlerimden emir almak benim için zordur. (n=1092)	f	645	174	160	63	50	1,81	1,16
	%	59,1	15,9	14,7	5,8	4,6		
Bağımsız bir yapıya sahibim. (n=1095)	f	183	384	293	125	110	2,63	1,18
	%	16,7	35,1	26,8	11,4	10,0		
İnsanlara karşı agresif bir yapım vardır. (n=1094)	f	705	217	106	45	21	1,59	0,96
	%	64,4	19,8	9,7	4,1	1,9		
İnsanları kontrol etmeye çalışırım. (n=1096)	f	475	271	218	98	34	2,04	1,13
	%	43,3	24,7	19,9	8,9	3,1		
İnsanları değiştirmeye uğraşırım. (n=1095)	f	549	241	203	63	39	1,91	1,11
	%	50,1	22,0	18,5	5,8	3,6		
İstediğimi elde etmek için insanları etkilerim. (n=1092)	f	492	222	196	111	71	2,13	1,27
	%	45,1	20,3	17,9	10,2	6,5		
İnsanlarla tartışırım. (n=1092)	f	643	268	127	31	23	1,65	0,94
	%	58,9	24,5	11,6	2,8	2,1		
GENEL							1,92	0,71

Baskın kişilik tipine yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) Tablo 10'da yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, bu boyuta ait genel ortalama değeri de “az katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir ($\bar{X}=1,92$). Bu değer baskın kişilik tipine ilişkin olumsuz bir yaklaşımı göstermektedir.

Tablo 10'a göre baskın kişilik alt boyutunda en yüksek ortalamanın “bağımsız bir yapıya sahibim” ($\bar{X}=2,63$) ifadesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %51,8'i “hiç katılmıyorum” ve “az katılıyorum” seçenekleriyle olumsuz yaklaşım gösterirken, %21,4'ü “çok katılmıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yaklaşım göstermişlerdir.

Bu ifadeyi sırası ile “istediğimi elde etmek için insanları etkilerim” ($\bar{X}=2,13$), “insanları kontrol etmeye çalışırım” ($\bar{X}=2,04$) ve “insanları değiştirmeye uğraşırım” ($\bar{X}=1,91$) ifadeleri izlemektedir. Bu bulgular ankete dâhil edilen yöneticilerin bağımsız bir yapıya sahip olma, insanları etkileme, kontrol etmeye çalışma ve insanları değiştirmeye çalışma konularında diğer ifadelere göre daha baskın bir kişilik yapısı ortaya koyduklarını göstermektedir. Baskın kişilik tipinde en düşük ortalama değerlerine sahip son dört ifade ise sırası ile “insanlara karşı agresif bir yapım vardır” ($\bar{X}=1,59$), “başkalarının bakış açısını anlamak benim için zordur” ($\bar{X}=1,62$), “insanlarla tartışırım” ($\bar{X}=1,65$) ve “üstlerimden emir almak benim için zordur” ($\bar{X}=1,81$) ifadelerinde hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde yöneticilerin, diğer insanlara karşı agresif olma, başkalarının bakış açılarını anlama, insanlarla tartışma ve üstlerinden emir alma gibi konularda baskın kişilik tipinde yer alan diğer ifadelere göre daha az baskın bir yapıya sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 11: Kinci Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İnsanlara güvenmek benim için zordur. (n=1098)	f	418	319	203	94	64	2,15	1,19
	%	38,1	29,1	18,5	8,6	5,8		
İnsanların amaçlarını gerçekleştirmelerine destek olmak benim için zordur. (n=1093)	f	652	280	91	46	24	1,64	0,96
	%	59,7	25,6	8,3	4,2	2,2		
İnsanların sorunlarıyla gerçekten ilgilenmek benim için zordur. (n=1097)	f	614	296	105	59	23	1,71	0,99
	%	56,0	27,0	9,6	5,4	2,1		
İnsanların ihtiyaçlarını kendiminkinden önde tutmak benim için zordur. (n=1092)	f	526	337	139	47	43	1,85	1,06
	%	48,2	30,9	12,7	4,3	3,9		
İnsanların mutluluğuna sevinmek benim için zordur. (n=1095)	f	749	222	68	31	25	1,50	0,90
	%	68,4	20,3	6,2	2,8	2,3		
İnsanlarla kavga ederim. (n=1098)	f	727	264	76	15	16	1,48	0,80
	%	66,2	24,0	6,9	1,4	1,5		
İnsanlara karşı şüpheliyim. (n=1091)	f	499	295	189	61	47	1,96	1,11
	%	45,7	27,0	17,3	5,6	4,3		
Haksızlığa uğradığımda intikam almak isterim. (n=1096)	f	543	279	146	47	81	1,95	1,21
	%	49,5	25,5	13,3	4,3	7,4		
GENEL							1,78	0,68

Örneklem grubunda yer alan yöneticilerin kinci kişilik tipine yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 11’de sunulmuştur. Yöneticiler, “İnsanlarla kavga ederim” ($\bar{X}=1,48$), “İnsanların mutluluğuna sevinmek benim için zordur” ($\bar{X}=1,50$), “İnsanların amaçlarını gerçekleştirmelerine destek olmak benim için zordur” ($\bar{X}=1,64$) ve “İnsanların sorunlarıyla gerçekten ilgilenmek benim için zordur” ($\bar{X}=1,71$) ifadeleri için %50’nin üzerinde “hiç katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen katılım düzeyiyle en olumsuz görüşlerini bildirmişlerdir. Kinci kişilik tipi alt boyutundaki diğer ifadelerden, “İnsanlara güvenmek benim için zordur” ifadesi ($\bar{X}=2,15$) en yüksek ortalama değerine sahipken; bu ifadeyi sırasıyla “İnsanlara karşı şüpheliyim” ($\bar{X}=1,96$), “Haksızlığa uğradığımda intikam almak isterim” ($\bar{X}=1,95$), “İnsanların ihtiyaçlarını kendiminkinden önde tutmak benim için zordur” ($\bar{X}=1,85$) ifadeleri izlemektedir. Sonuçlar paralelinde kinci alt boyutundaki ifadelerle ilgili olarak yöneticilerin en fazla oranda insanlara güvenme konusunda, en az oranda da insanlarla kavga etmeleri konusunda görüş bildirdikleri söylenebilir.

Tablo 12: Soğuk Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İnsanlarla uzun süreli ilişkiler kurmak benim için zordur. (n=1094)	f	680	260	92	36	26	1,60	0,94
	%	62,2	23,8	8,4	3,3	2,4		
İnsanlara sevgi, şefkat göstermek benim için zordur. (n=1092)	f	725	245	69	31	22	1,52	0,89
	%	66,4	22,4	6,3	2,8	2,0		
İnsanlarla iyi geçinmek benim için zordur. (n=1095)	f	718	262	67	36	12	1,50	0,84
	%	65,6	23,9	6,1	3,3	1,1		
Birisine karşı aşırı sevgi hissetmek benim için zordur. (n=1097)	f	549	320	136	69	23	1,81	1,02
	%	50,0	29,2	12,4	6,3	2,1		
Kendimi insanlara yakın hissetmek benim için zordur. (n=1096)	f	591	324	112	47	22	1,71	0,95
	%	53,9	29,6	10,2	4,3	2,0		
İnsanlara hediye vermek benim için zordur. (n=1091)	f	594	335	97	38	27	1,69	0,95
	%	54,4	30,7	8,9	3,5	2,5		
Kızdığım birini affetmek benim için zordur. (n=1093)	f	499	320	135	92	47	1,96	1,14
	%	45,7	29,3	12,4	8,4	4,3		
İnsanlara karşı mesafeliyimdir. (n=1091)	f	473	346	188	49	35	1,92	1,03
	%	43,4	31,7	17,2	4,5	3,2		
GENEL							1,72	0,67

Soğuk kişilik tipine yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 12’de yer almaktadır. Soğuk kişilik tipine yönelik ifadelerin aritmetik ortalamalarında, yönetici görüşlerinin en yüksek ortalama ile “Kızdığım birini affetmek benim için zordur” ($\bar{X}=1,96$) ifadesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu ifadeye ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri %75 ile “hiç katılmıyorum” ve “az katılıyorum” seçeneklerine karşılık gelmekte olup; yöneticilerin birisine kızsalar bile onları affedebildiklerine dair bir yaklaşım içinde oldukları belirlenmiştir. Soğuk kişilik tipine ait ifadeler içerisinde en düşük ortalama ise “İnsanlarla iyi geçinmek benim için zordur” ($\bar{X}=1,50$) ifadesi için belirlenmiştir. Bu ifade kapsamında yöneticilerin insanlarla iyi geçindikleri söylenebilir. Genel olarak soğuk kişilik tipindeki ifadelerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=1,72$) olarak belirlendiğinden yöneticilerin çok fazla soğuk bir yapıda olmadıklarını belirtmek yerinde olacaktır.

Tablo 13: İçe Dönük Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Gruplara katılmak benim için zordur. (n=1093)	f	573	352	88	54	26	1,73	0,97
	%	52,4	32,2	8,1	4,9	2,4		
Yeni tanıştığım birisine kendimi tanıtmak benim için zordur. (n=1095)	f	626	323	86	34	26	1,64	0,93
	%	57,2	29,5	7,9	3,1	2,4		
İnsanlarla kaynaşmak benim için zordur. (n=1098)	f	671	300	73	32	22	1,57	0,89
	%	61,1	27,3	6,6	2,9	2,0		
Duygularımı insanlara doğrudan ifade etmek benim için zordur. (n=1093)	f	568	362	97	41	25	1,71	0,94
	%	52,0	33,1	8,9	3,8	2,3		
İnsanların benimle vakit geçirmelerini teklif etmek benim için zordur. (n=1093)	f	555	357	109	53	19	1,74	0,94
	%	50,8	32,7	10,0	4,8	1,7		
İnsanlara duygularımı açmak benim için zordur. (n=1092)	f	458	392	143	67	32	1,92	1,03
	%	41,9	35,9	13,1	6,1	2,9		
İnsanlardan korkarım. (n=1096)	f	620	310	100	37	29	1,67	0,96
	%	56,6	28,3	9,1	3,4	2,6		
İnsanların karşısında utanırım. (n=1097)	f	634	309	103	27	24	1,63	0,91
	%	57,8	28,2	9,4	2,5	2,2		
GENEL							1,70	0,66

Katılımcıların içe dönük kişilik tipine yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 13'te verilmiştir. İçe dönük kişilik tipi için ifadelerin genel ortalaması ($\bar{X}=1,70$) olarak belirlenmiş olup, bu kişilik tipine yönelik ifadelerden sadece “İnsanlara duygularımı açmak benim için zordur” ($\bar{X}=1,92$) ifadesi dışındaki diğer tüm ifadeler %50'nin üzerinde “hiç katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen katılım düzeyine sahiptir. Bu durum yöneticilerin içe dönük bir yapıya sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. En olumsuz görüş %61,1 oranında “hiç katılmıyorum” katılım düzeyiyle “İnsanlarla kaynaşmak benim için zordur” ($\bar{X}=1,57$) ifadesi için belirlenmiştir. Bu ifadeyi “hiç katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelmesine göre sırasıyla “İnsanların karşısında utanırım” ($\bar{X}=1,63$), “Yeni tanıştığım birisine kendimi tanıtmak benim için zordur” ($\bar{X}=1,64$), “İnsanlardan korkarım” ($\bar{X}=1,67$), “Duygularımı insanlara doğrudan ifade etmek benim için zordur” ($\bar{X}=1,71$), “Gruplara katılmak benim için zordur” ($\bar{X}=1,73$) ve “İnsanların benimle vakit geçirmelerini teklif etmek benim için zordur” ($\bar{X}=1,74$) ifadeleri izlemiştir.

Tablo 14: Kendine Güvensiz Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İnsanların ne istediğini bilmesini sağlamak benim için zordur. (n=1098)	f	573	319	139	42	25	1,75	0,97
	%	52,2	29,1	12,7	3,8	2,3		
Birisine beni rahatsız etmemesini söylemek benim için zordur. (n=1096)	f	644	261	107	46	38	1,70	1,04
	%	58,8	23,8	9,8	4,2	3,5		
İnsanları ortaya çıkan sorunlarla yüzleştirmek benim için zordur. (n=1092)	f	585	317	123	45	22	1,72	0,96
	%	53,6	29,0	11,3	4,1	2,0		
İnsanlarla iddialaşmak benim için zordur. (n=1095)	f	533	316	147	67	32	1,86	1,05
	%	48,7	28,9	13,4	6,1	2,9		
Kişilerin patronu olmak benim için zordur. (n=1092)	f	589	292	125	40	46	1,77	1,06
	%	53,9	26,7	11,4	3,7	4,2		
Gerektiğinde insanlara karşı agresif davranmak benim için zordur. (n=1096)	f	452	310	122	112	100	2,18	1,31
	%	41,2	28,3	11,1	10,2	9,1		
Gerektiği yerde katı olmak benim için zordur. (n=1097)	f	570	311	133	57	26	1,78	1,01
	%	52,0	28,4	12,1	5,2	2,4		
İnsanlarla beraberken kendime güvenmek benim için zordur. (n=1098)	f	684	280	67	45	22	1,58	0,92
	%	62,3	25,5	6,1	4,1	2,0		
GENEL							1,79	0,74

Kendine güvensiz kişilik tipine yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 14’te sunulmuştur. Kendine güvensiz kişilik tipi alt ölçeğinde en yüksek ortalamanın “Gerektiğinde insanlara karşı agresif davranmak benim için zordur” ($\bar{X}=2,18$) ifadesinde hesaplandığı görülmektedir. Bu ifade için katılımcıların %69,5’i “hiç katılmıyorum” ve “az katılıyorum” seçenekleriyle olumsuz yaklaşım gösterirken, %19,3’ü “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yaklaşım göstermişlerdir. “İnsanlarla iddialaşmak benim için zordur” ($\bar{X}=1,86$) ifadesi de kendine güvensiz kişilik tipine ait ifadelerin genel ortalamasının ($\bar{X}=1,79$) üzerinde olan bir ifade olarak belirlenmiştir. Bu sebeple ankete dâhil edilen yöneticilerin gerektiğinde insanlara karşı agresif davranmak ve insanlarla iddialaşmak konularında diğer ifadelere göre daha kendine güvensiz bir yapı sergiledikleri belirtilebilir. Kendine güvensiz kişilik tipindeki diğer ifadeler incelendiğinde, ortalamaların sırasıyla “Gerektiği yerde katı olmak benim için zordur” ($\bar{X}=1,78$), “Kişilerin patronu olmak benim için zordur” ($\bar{X}=1,77$), “İnsanların ne istediğini bilmesini sağlamak benim için zordur” ($\bar{X}=1,75$), “İnsanları ortaya çıkan sorunlarla yüzleştirmek benim için zordur” ($\bar{X}=1,72$), “Birisine beni rahatsız etmemesini söylemek benim için zordur” ($\bar{X}=1,70$) ve en düşük ortalama ile “İnsanlarla

beraberken kendime güvenmek benim için zordur” ($\bar{X}=1,58$) ifadesinde belirlenmiştir. Dolayısıyla genel olarak yöneticilerin kendine güvensiz bir yapıda olmadıkları söylenebilir.

Tablo 15: Kullanılmaya Yatkın Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İnsanlara “hayır” diyebilmek benim için zordur. (n=1098)	f	198	229	396	152	123	2,79	1,21
	%	18,0	20,9	36,1	13,8	11,2		
Sinirlendiğimi insanlara göstermek benim için zordur. (n=1094)	f	288	206	338	172	90	2,61	1,25
	%	26,3	18,8	30,9	15,7	8,2		
İnsanlarla tartışmak benim için zordur. (n=1087)	f	241	229	388	158	71	2,62	1,17
	%	22,2	21,1	35,7	14,5	6,5		
İnsanlara kızmak benim için zordur. (n=1094)	f	226	213	409	178	68	2,68	1,15
	%	20,7	19,5	37,4	16,3	6,2		
İnsanların duygularını umursamadan zorlayıcı olmak benim için zordur. (n=1089)	f	143	213	384	187	162	3,01	1,22
	%	13,1	19,6	35,3	17,2	14,9		
İnsanlar tarafından kolay ikna edilirim. (n=1092)	f	159	316	420	138	59	2,65	1,05
	%	14,6	28,9	38,5	12,6	5,4		
Kolayca aldatılabilirim. (n=1097)	f	334	274	320	133	36	2,33	1,13
	%	30,4	25,0	29,2	12,1	3,3		
İnsanların beni kullanmasına izin veririm. (n=1097)	f	416	222	305	125	29	2,21	1,14
	%	37,9	20,2	27,8	11,4	2,6		
GENEL							2,61	0,79

Örneklem grubunda yer alan yöneticilerin kullanılmaya yatkın kişilik tipine yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 15’te yer almaktadır. Kullanılmaya yatkın kişilik tipi alt boyutundaki en yüksek ortalama sahip olan ifade “İnsanların duygularını umursamadan zorlayıcı olmak benim için zordur” ($\bar{X}=3,01$) olmuştur. Bu ifadeye ilişkin katılım düzeyi ise %13,1 hiç, %19,6 az, %35,3 orta, %17,2 çok ve %14,9 tamamen olarak tespit edilmiştir. Ankete dâhil edilen yöneticilerin orta düzeyde insanların duygularını dikkate aldıkları ve aynı düzeyde zorlayıcı oldukları bu ifade kapsamında söylenebilir. İlgili alt boyuttaki en düşük ortalama “İnsanların beni kullanmasına izin veririm” ($\bar{X}=2,21$) ifadesi için belirlenmiş olup; yöneticilerin görüşleri bu ifade için %58,1 oranında “hiç katılmıyorum” ve “ az katılıyorum” seçenekleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum, yöneticilerin kendilerini insanlara kullandırma konusunda olumsuz yaklaşım sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 16: Fedakâr Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İnsanlara karşı sınırlar koymak benim için zordur. (n=1095)	f	305	272	344	135	39	2,39	1,12
	%	27,9	24,8	31,4	12,3	3,6		
Sevdiğim birisine sinirlenmek benim için zordur. (n=1096)	f	212	279	356	183	66	2,65	1,15
	%	19,3	25,5	32,5	16,7	6,0		
Başkası zor durumdayken kendi keyfime bakmak benim için zordur. (n=1098)	f	152	227	305	213	201	3,08	1,30
	%	13,8	20,7	27,8	19,4	18,3		
İnsanları memnun etmek için çaba harcarım. (n=1096)	f	78	235	379	243	161	3,16	1,13
	%	7,1	21,4	34,6	22,2	14,7		
İnsanlara gereğinden fazla güvenirim. (n=1091)	f	165	304	386	164	72	2,70	1,10
	%	15,1	27,9	35,4	15,0	6,6		
İnsanların ihtiyaçlarını kendiminkinden daha fazla önemserim. (n=1096)	f	92	288	458	185	73	2,87	1,01
	%	8,4	26,3	41,8	16,9	6,7		
İnsanlara karşı cömertim. (n=1092)	f	92	279	406	194	121	2,98	1,10
	%	8,4	25,5	37,2	17,8	11,1		
İnsanların acılarından etkilenirim. (n=1096)	f	82	321	396	192	105	2,92	1,07
	%	7,5	29,3	36,1	17,5	9,6		
GENEL							2,84	0,69

Fedakâr kişilik tipine yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 16’da sunulmuştur. Ankete dâhil olan yöneticilerin görüşleri açısından fedakâr kişilik tipi incelenen kişilik tipleri içerisinde en fazla genel ortalama sahip kişilik tipi olarak tespit edilmiştir ($\bar{X}=2,84$). Bu kişilik tipinde yer alan ifadeler içerisinde en yüksek ortalama değerleri sırasıyla, “İnsanları memnun etmek için çaba harcarım” ($\bar{X}=3,16$), “Başkası zor durumdayken kendi keyfime bakmak benim için zordur” ($\bar{X}=3,08$), “İnsanlara karşı cömertim” ($\bar{X}=2,98$), “İnsanların acılarından etkilenirim” ($\bar{X}=2,92$), “İnsanların ihtiyaçlarını kendiminkinden daha fazla önemserim” ($\bar{X}=2,87$), “İnsanlara gereğinden fazla güvenirim” ($\bar{X}=2,70$) ve “Sevdiğim birisine sinirlenmek benim için zordur” ($\bar{X}=2,65$) ifadelerinde belirlenmiştir. Ankete dâhil edilen yöneticiler fedakâr kişilik tipi için en olumsuz görüşü “İnsanlara karşı sınırlar koymak benim için zordur” ($\bar{X}=2,39$) ifadesine belirttiklerinden, yöneticilerin fedakârlık yapma anlamında insanlara karşı sınırlar koymakta diğer ifadelere göre zorlanmadıkları söylenebilir.

Tablo 17: Dışa Dönük Kişilik Tipine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Özel hayatımla ilgili şeyleri kendime saklamak benim için zordur. (n=1095)	f	356	265	288	124	62	2,33	1,20
	%	32,5	24,2	26,3	11,3	5,7		
Tek başına vakit geçirmek benim için zordur. (n=1091)	f	243	316	307	157	68	2,53	1,17
	%	22,3	29,0	28,1	14,4	6,2		
İnsanların işine karışmamak benim için zordur. (n=1090)	f	203	292	391	131	73	2,61	1,12
	%	18,6	26,8	35,9	12,0	6,7		
İnsanların sorunlarına karşı duyarlıyım. (n=1098)	f	29	238	330	265	236	3,40	1,12
	%	2,6	21,7	30,1	24,1	21,5		
İnsanlara duygularımı kolayca açarım. (n=1098)	f	222	300	395	155	26	2,51	1,04
	%	20,2	27,3	36,0	14,1	2,4		
Şen şakrak (eğlenceli) bir insanımdır. (n=1095)	f	56	212	439	218	170	3,21	1,08
	%	5,1	19,4	40,1	19,9	15,5		
İnsanlar tarafından fark edilmek isterim. (n=1094)	f	121	233	476	182	82	2,88	1,05
	%	11,1	21,3	43,5	16,6	7,5		
İnsanlara özel hayatımdan bahsederim. (n=1096)	f	337	270	347	102	40	2,30	1,11
	%	30,7	24,6	31,7	9,3	3,6		
GENEL							2,72	0,68

Katılımcıların dışa dönük kişilik tipine yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 17’de verilmiştir. Ankete dâhil edilen yöneticilerin fedakâr kişilik tipinden ($\bar{X}=2,84$) sonra en çok sergiledikleri davranış şekli dışa dönük kişilik tipi olarak ($\bar{X}=2,72$) belirlenmiştir. İlgili alt boyuttaki ifadeler değerlendirildiğinde en yüksek düzeyde katılım, yöneticilerin %45,6’sının orta düzeyin üzerinde olumlu görüş belirttikleri “İnsanların sorunlarına karşı duyarlıyım” ($\bar{X}=3,40$) ifadesine olmuştur. Bu ifadeye yönelik katılım düzeyi ve ortalamanın diğer ifadelerle göre daha yüksek olması sebebiyle dışa dönük kişilik ifadeleri dâhilinde yöneticilerin insanların sorunlarına karşı duyarlı olduklarını söylemek mümkündür. En olumsuz iki görüş ise “İnsanlara özel hayatımdan bahsederim” ($\bar{X}=2,30$) ve “Özel hayatımla ilgili şeyleri kendime saklamak benim için zordur” ($\bar{X}=2,33$) olarak belirlenmiştir. İlk ifadeye yöneticilerin %55,3’ü, ikinci ifadeye %56,7’si “hiç katılmıyorum” ve “az katılıyorum” seçenekleriyle olumsuz görüş belirtmişlerdir. Dışa dönük kişilik tipi alt boyutunu açıklayan ifadeler içerisinde, yöneticilerin özel hayatlarıyla ilgili hususları kendilerine saklamayı tercih ettikleri ve özel hayatlarından bahsetmeyi tercih etmedikleri söylenebilir.

Tablo 18: Kişilik Tiplerinin Karşılaştırılmasına Yönelik İstatistikler

Kişilik Tipleri	$\bar{X}$	s.s.	F	P
Baskın	1,92 a	0,71	746,802	0,000*
Kinci	1,78 b	0,68		
Soğuk	1,72 c	0,67		
İçe Dönük	1,70 c	0,66		
Kendine Güvensiz	1,79 b	0,74		
Kullanılmaya Yatkın	2,61 d	0,79		
Fedakâr	2,84 e	0,69		
Dışa Dönük	2,72 f	0,68		

* $p<0,001$ ^{a,b,c,d,e,f} Aynı sütundaki farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 18’de kişilik tiplerinin karşılaştırılmasına yönelik tek-faktörlü varyans analizi sonuçları ve farklılığın hangi boyutlar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen “Bonferroni” testi sonuçları sunulmuştur. Buna göre kişilik tiplerine ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,001$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmamanın örneklem grubundaki yöneticilerin en yüksek düzeyde ve ilk iki sırada gösterdikleri kişilik tiplerinin fedakâr ($\bar{X}=2,84$) ile dışa dönük ($\bar{X}=2,72$) kişilik tipi olduğu belirlenmiştir. Üçüncü sırada kullanılmaya yatkın ($\bar{X}=2,61$) ile dördüncü sırada baskın ($\bar{X}=1,92$) kişilik tipi olduğu, buna karşılık en düşük düzeyde gösterilen kişilik tiplerinin içe dönük ($\bar{X}=1,70$) ve soğuk ($\bar{X}=1,72$) kişilik tipi olduğu görülmektedir. Kinci ($\bar{X}=1,78$) ile kendine güvensiz ($\bar{X}=1,79$) kişilik tiplerinin ise beşinci ve altıncı sırada yer aldığı ve birbirlerine çok yakın ortalama değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

4.4. Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Yönelik Bulgular

Bu kısımda, araştırmamanın örneklem grubundaki yöneticilerin çatışmayı yönetme yöntemlerine ilişkin görüşlerine ait bulgulara yer verilmiştir. Çatışmayı yönetme yöntemlerinden bütünleştirici alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19: Bütünleştirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Hepimiz açısından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunları iş arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım. (n=1098)	f	22	39	139	365	533	4,22	0,94
	%	2,0	3,6	12,7	33,2	48,5		
Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi iş arkadaşlarımla fikirleriyle birleştirmeye çalışırım. (n=1096)	f	17	34	168	365	512	4,21	0,92
	%	1,6	3,1	15,3	33,3	46,7		
Hepimizin beklentilerini karşılayacak bir çözüme ulaşabilmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışırım. (n=1094)	f	13	30	169	364	518	4,23	0,89
	%	1,2	2,7	15,4	33,3	47,3		
Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla doğru (tam ve eksiksiz) bilgi alışverişinde bulunurum. (n=1093)	f	15	27	146	402	503	4,24	0,87
	%	1,4	2,5	13,4	36,8	46,0		
Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin endişelerini dile getirmesine gayret gösteririm. (n=1094)	f	7	33	157	449	448	4,19	0,83
	%	0,6	3,0	14,4	41,0	41,0		
Hepimiz açısından kabul edilebilir bir karara ulaşmak için iş arkadaşlarımla işbirliği yaparım. (n=1098)	f	8	39	137	503	411	4,16	0,83
	%	0,7	3,6	12,5	45,8	37,4		
Sorunların doğru anlaşılması için iş arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım. (n=1098)	f	18	25	132	504	419	4,17	0,84
	%	1,6	2,3	12,0	45,9	38,2		
GENEL							4,20	0,71

Tablo 19'daki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, genel olarak tüm ifadelerin “çok katılıyorum” seçeneğini ifade eden 4 değerinin üzerinde bir ortalama sahip olduğu tespit edilmiştir. Çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeğine ait genel ortalama değeri $\bar{X}=4,20$ 'dir. Bu değer bütünleştirme yöntemine ilişkin olumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bütünleştirme alt ölçeğinde en yüksek ortalamanın “sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla doğru (tam ve eksiksiz) bilgi alışverişinde bulunurum” ($\bar{X}=4,24$) ifadesinde hesaplandığı belirlenmiştir. Bu ifadeye, katılımcıların %3,9'u “hiç katılmıyorum” ve “az katılıyorum” seçenekleriyle olumsuz yaklaşım gösterirken, %82,8'i “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçenekleriyle olumlu yaklaşım göstermişlerdir. Bu ifadeyi sırası ile “hepimizin beklentilerini karşılayacak bir çözüme ulaşabilmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışırım” ($\bar{X}=4,23$) ve “hepimiz açısından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunları iş arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım” ($\bar{X}=4,22$) ifadeleri izlemektedir. Bu sebeple, yöneticilerin çatışmaları yönetmede çalışanların görüş/önerilerine önem verdikleri ve çalışanlarıyla işbirliği içerisinde olarak çatışmaları çözmeyi tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 20: Ödün Verme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İş arkadaşlarımın kurumsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım. (n=1097)	f	21	75	149	566	286	3,93	0,92
	%	1,9	6,8	13,6	51,6	26,1		
İş arkadaşlarımın kurumsal isteklerini dikkate alırım. (n=1092)	f	23	82	160	570	257	3,88	0,93
	%	2,1	7,5	14,7	52,2	23,5		
İş arkadaşlarımın kurumsal isteklerine boyun eğirim. (n=1092)	f	160	189	208	366	169	3,18	1,30
	%	14,7	17,3	19,0	33,5	15,5		
İş arkadaşlarıma işleri konusunda tavizler veririm. (n=1097)	f	118	213	223	364	179	3,25	1,24
	%	10,8	19,4	20,3	33,2	16,3		
İş arkadaşlarımın işleri hakkındaki önerilerine uyarım. (n=1092)	f	16	116	266	472	222	3,70	0,96
	%	1,5	10,6	24,4	43,2	20,3		
İş arkadaşlarımın kurumsal beklentilerini karşılamak için çaba gösteririm. (n=1095)	f	15	67	182	559	272	3,92	0,88
	%	1,4	6,1	16,6	51,1	24,8		
GENEL							3,64	0,77

Örnekleme grubunda yer alan yöneticilerin ödün verme alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 20’de sunulmuştur. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, sırasıyla ($\bar{X}=3,93$) ortalama ile “İş arkadaşlarımın kurumsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım”, ($\bar{X}=3,92$) ortalama ile “İş arkadaşlarımın kurumsal beklentilerini karşılamak için çaba gösteririm”, ($\bar{X}=3,88$) ortalama ile “İş arkadaşlarımın kurumsal isteklerini dikkate alırım” ($\bar{X}=3,70$) ortalama ile “İş arkadaşlarımın işleri hakkındaki önerilerine uyarım” ifadelerinin katılım düzeylerinin “çok katılıyorum” seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında, ankete dâhil edilen yöneticilerin çatışmaları yönetmede ödün verme alt boyutu yöntemiyle; çalışanların kurumsal ihtiyaç, beklenti ve isteklerini karşılamak yönünde çaba harcadıkları, ayrıca çalışanlarının önerilerini de değerlendirdikleri söylenebilir. İlgili alt boyuttaki “İş arkadaşlarıma işleri konusunda tavizler veririm” ($\bar{X}=3,25$) ve “İş arkadaşlarımın kurumsal isteklerine boyun eğirim” ($\bar{X}=3,18$) ifadeleri için yöneticilerin katılım düzeyleri “orta düzeyde katılıyorum” seçeneğine karşılık geldiğinden, ankete görüş bildiren yöneticilerin ödün verme yaklaşımını uygularken çalışanlarına orta düzeyde taviz verdikleri ve onların isteklerini uyguladıklarını da belirtmek yerinde olacaktır.

Tablo 21: Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım. (n=1096)	f	206	160	158	372	200	3,18	1,39
	%	18,8	14,6	14,4	33,9	18,2		
İstedğim yönde bir karar alınması için otoritemi kullanırım. (n=1094)	f	76	167	190	431	230	3,52	1,18
	%	6,9	15,3	17,4	39,4	21,0		
İstedğim yönde bir karar alınması için uzmanlığımı kullanırım. (n=1090)	f	33	77	169	527	284	3,87	0,98
	%	3,0	7,1	15,5	48,3	26,1		
Beni ilgilendiren konuların takibinde katıyım.	f	27	89	177	511	293	3,87	0,98
(n=1097)	%	2,5	8,1	16,1	46,6	26,7		
Rekabetin olduğu bir durumda kazanmak için yönetsel gücümü kullanırım. (n=1084)	f	41	101	199	498	245	3,74	1,03
	%	3,8	9,3	18,4	45,9	22,6		
GENEL							3,63	0,83

Katılımcıların hükmetme boyutuna yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 21’de verilmiştir. Hükmetme alt boyutundaki ifadelerden “İstedğim yönde bir karar alınması için uzmanlığımı kullanırım” ve “Beni ilgilendiren konuların takibinde katıyım” ifadeleri aynı ortalama değeri ile ($\bar{X}=3,87$) ilk sırada yer almaktadır. Ankete görüş bildiren yöneticilerin kendileriyle ilgili konuların takibinde titiz ve katı bir tutum sergilemeleri yanında istekleri yönünde karar alınması için de uzmanlıklarını kullanmaları hususunda olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir. Yine bu alt boyutta katılımcıların görüşleri “Rekabetin olduğu bir durumda kazanmak için yönetsel gücümü kullanırım” ($\bar{X}=3,74$) ve “İstedğim yönde bir karar alınması için otoritemi kullanırım” ($\bar{X}=3,52$) ifadeleri için de orta katılım düzeyinin üzerinde belirlenmiştir. Bu bulgular yöneticilerin rekabet durumunda kazanmak adına yönetsel güçlerini kullandıklarını, ilave olarak istedikleri yönde karar alınabilmesi için otoritelerini de kullandıklarını göstermektedir. Son olarak “Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım” ifadesine ait ortalama ($\bar{X}=3,18$) olarak belirlenmiş olup; katılımcıların fikirlerini kabul ettirebilmek için orta düzeyde baskı yaptıkları da tespit edilmiştir.

Tablo 22: Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Zor durumda kalmamak için iş arkadaşlarımla yaşadığım sorunları kendime saklamaya çalışırım. (n=1097)	f	87	153	198	370	289	3,57	1,24
	%	7,9	13,9	18,0	33,7	26,3		
İş arkadaşlarımla olan fikir ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım. (n=1094)	f	189	195	171	305	234	3,18	1,40
	%	17,3	17,8	15,6	27,9	21,4		
İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım. (n=1095)	f	99	102	171	424	299	3,66	1,23
	%	9,0	9,3	15,6	38,7	27,3		
İş arkadaşlarımı karşıma almaktan kaçınırım. (n=1090)	f	136	160	154	359	281	3,45	1,34
	%	12,5	14,7	14,1	32,9	25,8		
İş arkadaşlarımı incitmemek için fikir anlaşmazlıklarını kendime saklamaya çalışırım. (n=1093)	f	99	166	227	355	246	3,44	1,24
	%	9,1	15,2	20,8	32,5	22,5		
İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınırım. (n=1097)	f	84	72	164	360	417	3,87	1,21
	%	7,7	6,6	14,9	32,8	38,0		
GENEL							3,53	1,02

Örneklem grubunda yer alan yöneticilerin kaçınma alt boyutuna yönelik alt boyutta yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 22’de sunulmuştur. Kaçınma alt boyutuna yönelik ifadeler incelendiğinde “İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınırım” ifadesi ($\bar{X}=3,87$) ortalama ile en yüksek katılım düzeyine sahip olmuştur. İlgili ifadeyi sırasıyla “İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım” ($\bar{X}=3,66$) ve “Zor durumda kalmamak için iş arkadaşlarımla yaşadığım sorunları kendime saklamaya çalışırım” ($\bar{X}=3,57$) ifadeleri izlemektedir. Tespit edilen ortalamalar doğrultusunda ankete dâhil edilen yöneticilerin “çok katılıyorum” düzeyiyle iş arkadaşlarıyla hoş olmayan konuşmalardan kaçındıkları, onlarla anlaşmazlık yaşamaktan kaçındıkları ve iş arkadaşlarıyla yaşamış oldukları sorunları kendilerine saklamayı tercih ettiklerini söylemek mümkündür. Ayrıca bu alt boyutta yer alan “İş arkadaşlarımı karşıma almaktan kaçınırım” ($\bar{X}=3,45$), “İş arkadaşlarımı incitmemek için fikir anlaşmazlıklarını kendime saklamaya çalışırım” ($\bar{X}=3,44$) ifadeleri için “çok katılıyorum” ve “İş arkadaşlarımla olan fikir ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım” ($\bar{X}=3,18$) ifadeleri için de yönetici görüşlerinin “orta düzeyde” katılım düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ankete görüş bildiren yöneticilerin, iş arkadaşlarıyla meydana gelebilecek fikir ayrılıklarını/anlaşmazlıklarını tartışmak yerine kendilerine saklamayı tercih ettikleri tablo 22’deki ortalama değerleri dikkate alınarak belirtilebilir.

Tablo 23: Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Sorunları çözebilmek için bir orta yol bulmaya çalışırım. (n=1096)	f	19	39	139	438	461	4,17	0,90
	%	1,7	3,6	12,7	40,0	42,1		
Anlaşmazlıkları aşabilmek için bir orta yol öneririm. (n=1087)	f	12	34	143	463	435	4,17	0,85
	%	1,1	3,1	13,2	42,6	40,0		
Bir uzlaşma sağlayabilmek için iş arkadaşlarımla görüşmeler yaparım. (n=1092)	f	8	39	135	468	442	4,19	0,84
	%	0,7	3,6	12,4	42,9	40,5		
Uzlaşma sağlanabilmesi için kurumsal menfaatlerimi gözettiğim gibi ödün de verebilirim. (n=1097)	f	63	117	241	376	300	3,67	1,15
	%	5,7	10,7	22,0	34,3	27,3		
GENEL							4,05	0,75

Örneklem grubunda yer alan yöneticilerin uzlaşma alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler Tablo 23'te sunulmuştur. Tablo 23 incelendiğinde, en yüksek ortalama sahip olan ifade “Bir uzlaşma sağlayabilmek için iş arkadaşlarımla görüşmeler yaparım” ($\bar{X}=4,19$) olarak belirlenirken bu ifadeyi ($\bar{X}=4,17$) aynı ortalama değeri ile “Sorunları çözebilmek için bir orta yol bulmaya çalışırım” ve “Anlaşmazlıkları aşabilmek için bir orta yol öneririm” ifadeleri izlemektedir. Son olarak ilgili tabloda en düşük ortalamanın “Uzlaşma sağlanabilmesi için kurumsal menfaatlerimi gözettiğim gibi ödün de verebilirim” ($\bar{X}=3,67$) ifadesinde ortaya çıktığı söylenebilir. Belirlenen bu sonuçlar paralelinde, ankete dâhil edilen yöneticilerin, çatışmaları yönetmede çalışanların görüşlerini dinleyen, ortak bir karara ulaşılması ve uzlaşma sağlanabilmesi için çaba harcayan bir anlayışa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 24: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik İstatistikler

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	$\bar{X}$	s.s.	F	P
Bütünleştirme	4,20 a	0,71	237,086	0,000*
Ödün Verme	3,64 b	0,77		
Hükmetme	3,63 b	0,83		
Kaçınma	3,53 c	1,02		
Uzlaşma	4,05 d	0,75		

* $p<0,001$ ^{a,b,c,d} Aynı sütundaki farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 24’te çatışmayı yönetme yöntemlerinin karşılaştırılması amacıyla tek-faktörlü varyans analizi ve farklılığın hangi alt boyutlar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak için gerçekleştirilen “Bonferroni” testi sonuçları sunulmuştur.. Buna göre çatışmayı yönetme yöntemlerine ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,001$). Aritmetik ortalama değerlerine göre araştırmanın örneklem grubundaki yöneticilerin diğer yöntemlere göre en çok bütünleştirme ($\bar{X}=4,20$) yöntemini benimserken, en az düzeyde kaçınma ($\bar{X}=3,53$) yöntemini benimsedikleri görülmüştür. Ödün verme ($\bar{X}=3,64$) ve hükmetme ($\bar{X}=3,63$) alt boyutları birbirine yakın düzeyde ortalamalar göstermiş olup, ikinci sırada en çok tercih edilen çatışma yönetim yöntemi de uzlaşma ($\bar{X}=4,05$) alt boyutu olarak belirlenmiştir.

4.5. Kişilik Tipleri İle Bireysel Özelliklerin İlişkisine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin kişilik tiplerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasına yönelik; iki değişkenli gruplarda (cinsiyet) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test), ikiden fazla olan değişken gruplarında tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ve ikiden fazla olan gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla “Çoklu Karşılaştırma-Tukey HSD-Analizi” yapılmıştır:

Tablo 25: Kişilik Tiplerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Cinsiyet	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Baskın	Erkek	2,01	0,70	4,872	0,000***
	Kadın	1,80	0,70		
Kinci	Erkek	1,86	0,67	4,639	0,000***
	Kadın	1,67	0,69		
Soğuk	Erkek	1,78	0,69	3,720	0,000***
	Kadın	1,63	0,64		
İçe Dönük	Erkek	1,76	0,70	3,345	0,000***
	Kadın	1,63	0,61		
Kendine Güvensiz	Erkek	1,85	0,77	2,994	0,003**
	Kadın	1,71	0,71		
Kullanılmaya Yatkın	Erkek	2,53	0,77	4,201	0,000***
	Kadın	2,73	0,81		
Fedakâr	Erkek	2,83	0,63	0,764	0,445
	Kadın	2,86	0,76		
Dışa Dönük	Erkek	2,71	0,65	0,679	0,497
	Kadın	2,74	0,73		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$

Kişilik tiplerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklemeler için t testi sonuçları Tablo 25’te yer almaktadır. Buna göre, fedakâr ($p=0,445$; $p>0,05$) ve dışa dönük ($p=0,497$; $p>0,05$) kişilik tipi dışında diğer kişilik tiplerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, erkeklerin kadınlara göre baskın (Erkek: $\bar{X}=2,01$; Kadın: $\bar{X}=1,80$), kinci (Erkek: $\bar{X}=1,86$; Kadın: $\bar{X}=1,67$), soğuk (Erkek: $\bar{X}=1,78$; Kadın: $\bar{X}=1,63$), içe dönük (Erkek: $\bar{X}=1,76$; Kadın: $\bar{X}=1,63$) ve kendine güvensiz (Erkek: $\bar{X}=1,85$; Kadın: $\bar{X}=1,71$) kişilik tiplerini daha fazla gösterdikleri, buna karşılık kadın yöneticilerin ise erkeklere göre kullanılmaya yatkın (Erkek: $\bar{X}=2,53$; Kadın: $\bar{X}=2,73$) kişilik tipini daha fazla gösterdikleri saptanmıştır.

Tablo 26: Kişilik Tiplerinin Yaşlara Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Yaş	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	25 ve altı	2,04 a	0,77	2,696	0,045*
	26-35	1,87 b	0,67		
	36-45	1,89 b	0,76		
	46 ve üzeri	1,99 a	0,56		
Kinci	25 ve altı	1,99 a	0,72	7,549	0,000***
	26-35	1,74 b	0,67		
	36-45	1,71 b	0,70		
	46 ve üzeri	1,87 c	0,55		
Soğuk	25 ve altı	1,87 a	0,73	4,007	0,008**
	26-35	1,71 b	0,67		
	36-45	1,66 b	0,67		
	46 ve üzeri	1,64 b	0,50		
İçe Dönük	25 ve altı	1,84 a	0,74	3,350	0,018*
	26-35	1,68 b	0,67		
	36-45	1,66 b	0,60		
	46 ve üzeri	1,72 b	0,70		
Kendine Güvensiz	25 ve altı	1,92 a	0,85	3,370	0,018*
	26-35	1,79 b	0,70		
	36-45	1,71 b	0,75		
	46 ve üzeri	1,89 a	0,78		
Kullanılmaya Yatkın	25 ve altı	2,63 a	0,85	1,441	0,229
	26-35	2,58 a	0,72		
	36-45	2,67 a	0,85		
	46 ve üzeri	2,49 a	0,90		
Fedakâr	25 ve altı	2,90 a	0,71	1,528	0,206
	26-35	2,87 a	0,66		
	36-45	2,78 a	0,73		
	46 ve üzeri	2,82 a	0,67		
Dışa Dönük	25 ve altı	2,80 a	0,62	1,261	0,287
	26-35	2,72 a	0,66		
	36-45	2,71 a	0,78		
	46 ve üzeri	2,63 a	0,59		

*** $p<0,001$ ** $p<0,01$ * $p<0,05$ ^{a,b,c} Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin yaşlara göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 26'da yer almaktadır. Tabloya göre, kullanılmaya yatkın ($p=0,229$; $p>0,05$), fedakâr ($p=0,206$; $p>0,05$) ve dışa dönük ($p=0,287$; $p>0,05$) kişilik tipleri dışında diğer kişilik tipleri yaşlar açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Baskın kişilik tipi için aritmetik ortalamalar incelendiğinde; 25 ve altı ($\bar{X}=2,04$) ile 46 ve üzeri ($\bar{X}=1,99$) yaş grubundaki yöneticilerin 26-35 ($\bar{X}=1,87$) ile 36-45 ($\bar{X}=1,89$) yaş grubundaki yöneticilere göre daha yüksek düzeyde baskın kişilik tipine sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuç, kendine güvensiz kişilik tipindeki sonuçlarla [(25 ve altı ($\bar{X}=1,92$), 26-35 ($\bar{X}=1,79$), 36-45 ($\bar{X}=1,71$), 46 ve üzeri ($\bar{X}=1,89$)] paralellik göstermektedir.

Kinci kişilik tipindeki aritmetik ortalamalar açısından; 26-35 ($\bar{X}=1,74$) ile 36-45 ($\bar{X}=1,71$) yaş grubundaki yöneticilerin birbirine yakın düzeyde kinci kişilik tipine sahip oldukları, sırasıyla 46 ve üzeri ($\bar{X}=1,87$) ile 25 ve altı ($\bar{X}=1,99$) yaş gruplarında kinci kişilik tipinin artış gösterdiği belirlenmiştir.

Soğuk kişilik tipi için; 26-35 ($\bar{X}=1,71$), 36-45 ($\bar{X}=1,66$) ile 46 ve üzeri ($\bar{X}=1,64$) yaş gruplarındaki yöneticilerin, 25 ve altı ($\bar{X}=1,87$) yaş grubundakilere göre daha az düzeyde soğuk kişilik tipi sergiledikleri görülmektedir. Yaş gruplarına göre soğuk kişilik tipine yönelik elde edilen bulguların, içe dönük kişilik tipi için de benzer sonuçlar gösterdiği [(25 ve altı ($\bar{X}=1,84$), 26-35 ($\bar{X}=1,68$), 36-45 ($\bar{X}=1,66$), 46 ve üzeri ($\bar{X}=1,72$)] söylenebilir.

Genel olarak aritmetik ortalama değerlerine göre, 26 ve 45 yaş aralığındaki yöneticilerin baskın, kinci ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer yaş gruplarına göre daha düşük düzeyde, 25 yaş ve altındaki yöneticilerin ise soğuk ve içe dönük kişilik tiplerini diğer yaş gruplarına göre daha fazla düzeyde gösterdikleri saptanmıştır.

Tablo 27: Kişilik Tiplerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Eğitim Düzeyi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	İlköğretim	2,37 a	0,59	3,121	0,014*
	Lise	1,89 b	0,69		
	Önlisans	1,92 b	0,72		
	Lisans	1,91 b	0,72		
	Lisansüstü	2,19 c	0,73		
Kinci	İlköğretim	2,30 a	0,67	5,119	0,000***
	Lise	1,82 b c	0,67		
	Önlisans	1,70 b	0,62		
	Lisans	1,80 b c	0,75		
	Lisansüstü	1,92 c	0,64		
Soğuk	İlköğretim	1,97 a	0,60	2,575	0,036*
	Lise	1,78 b	0,68		
	Önlisans	1,68 b	0,65		
	Lisans	1,68 b	0,69		
	Lisansüstü	1,86 c	0,64		
İçe Dönük	İlköğretim	2,14 a	0,67	3,349	0,009**
	Lise	1,76 b	0,66		
	Önlisans	1,66 b	0,61		
	Lisans	1,69 b	0,71		
	Lisansüstü	1,73 b	0,54		
Kendine Güvensiz	İlköğretim	2,24 a	0,79	2,755	0,027*
	Lise	1,84 b	0,75		
	Önlisans	1,75 b	0,69		
	Lisans	1,78 b	0,79		
	Lisansüstü	1,79 b	0,69		
Kullanılmaya Yatkın	İlköğretim	2,29 a	0,54	1,610	0,169
	Lise	2,61 a	0,75		
	Önlisans	2,67 a	0,78		
	Lisans	2,59 a	0,84		
	Lisansüstü	2,47 a	0,79		
Fedakâr	İlköğretim	2,95 a	0,73	0,454	0,769
	Lise	2,80 a	0,72		
	Önlisans	2,84 a	0,66		
	Lisans	2,86 a	0,71		
	Lisansüstü	2,85 a	0,54		
Dışa Dönük	İlköğretim	2,50 a	0,56	4,274	0,002**
	Lise	2,60 b	0,65		
	Önlisans	2,76 c	0,63		
	Lisans	2,78 c	0,75		
	Lisansüstü	2,95 d	0,74		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ ^{a,b,c,d} Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır. Bu bulgulara göre, kullanılmaya yatkın ($p=0,169$; $p>0,05$) ve fedakâr ($p=0,769$; $p>0,05$) kişilik tipi dışında diğer kişilik tipleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Lise ($\bar{X}=1,89$), önlisans ($\bar{X}=1,92$) ve lisans ($\bar{X}=1,91$) mezuniyetine sahip olan yöneticilerin baskın kişilik tipine yönelik aritmetik ortalamaları birbirine yakın düzeydeyken, lisansüstü ($\bar{X}=2,19$) eğitim seviyesindeki yöneticilerin baskın kişilik tipi düzeyleri daha yüksek belirlenmiştir. Eğitim durumu ilköğretim ($\bar{X}=2,37$) olan yöneticilerin ise baskın kişilik tipini en yüksek düzeyde sergiledikleri Tablo 27 dâhilinde görülmektedir.

Baskın kişilik tipi ile eğitim düzeyleri arasındaki farklılık, soğuk kişilik tipi için de [(ilköğretim ($\bar{X}=1,97$), lise ($\bar{X}=1,78$), önlisans ($\bar{X}=1,68$), lisans ($\bar{X}=1,68$), lisansüstü ($\bar{X}=1,86$)] benzer nitelik taşımaktadır.

Kinci kişilik tipi için; ilköğretim mezunu yöneticilerin $\bar{X}=2,30$ ortalama ile diğer eğitim düzeylerindeki yöneticilerden daha kinci yapıda oldukları ve onları sırasıyla lisansüstü ($\bar{X}=1,92$), lise ($\bar{X}=1,82$), lisans ($\bar{X}=1,80$) ve önlisans ($\bar{X}=1,70$) eğitim düzeyindeki yöneticilerin izlediği söylenebilir.

İçe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerinin yöneticilerin eğitim düzeylerine göre farklılıkları değerlendirildiğinde, belirlenen farklılıkların aynı eğitim düzeylerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu noktada içe dönük kişilik tipi için eğitim düzeylerine göre belirlenen aritmetik ortalamalar; ilköğretim ($\bar{X}=2,14$), lise ($\bar{X}=1,76$), önlisans ($\bar{X}=1,66$), lisans ($\bar{X}=1,69$), lisansüstü ($\bar{X}=1,73$) şeklinde, kendine güvensiz kişilik tipi için ise ilköğretim ($\bar{X}=2,24$), lise ($\bar{X}=1,84$), önlisans ($\bar{X}=1,75$), lisans ($\bar{X}=1,78$), lisansüstü ($\bar{X}=1,79$) olarak tespit edilmiştir.

Son olarak dışa dönük kişilik tipi ile eğitim düzeyleri arasında da anlamlı farklılıklar belirlenmiş olup, bu farklılıklar sonucunda en dışa dönük kişilik tiplerinin sırasıyla lisansüstü ($\bar{X}=2,95$), lisans ($\bar{X}=2,78$), önlisans ($\bar{X}=2,76$), lise ($\bar{X}=2,60$) ve ilköğretim ($\bar{X}=2,50$) eğitim düzeyinde söz konusu olduğunu göstermektedir.

Genel anlamda aritmetik ortalama değerlerine göre, ilköğretim mezunu yöneticilerin baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, lisansüstü eğitime sahip olan yöneticilerin dışa dönük kişilik tipini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo 28: Kişilik Tiplerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Sektördeki Çalışma Süresi	$\bar{X}$	s.s.	F	P
Baskın	5 yıldan az	1,90 a	0,69	25,222	0,000***
	5-9 yıl	1,75 b	0,67		
	10-14 yıl	2,16 c	0,76		
	15 yıl ve üzeri	2,23 c	0,58		
Kinci	5 yıldan az	1,87 a	0,67	14,661	0,000***
	5-9 yıl	1,62 b	0,66		
	10-14 yıl	1,91 a	0,77		
	15 yıl ve üzeri	1,92 a	0,55		
Soğuk	5 yıldan az	1,76 a	0,70	3,213	0,022*
	5-9 yıl	1,64 b	0,66		
	10-14 yıl	1,79 a	0,69		
	15 yıl ve üzeri	1,76 a	0,59		
İçe Dönük	5 yıldan az	1,75 a	0,66	1,609	0,186
	5-9 yıl	1,68 a	0,66		
	10-14 yıl	1,65 a	0,66		
	15 yıl ve üzeri	1,77 a	0,71		
Kendine Güvensiz	5 yıldan az	1,83 a	0,75	1,296	0,274
	5-9 yıl	1,74 a	0,74		
	10-14 yıl	1,82 a	0,79		
	15 yıl ve üzeri	1,84 a	0,68		
Kullanılmaya Yatkın	5 yıldan az	2,51 a	0,77	35,837	0,000***
	5-9 yıl	2,87 b	0,76		
	10-14 yıl	2,45 a	0,74		
	15 yıl ve üzeri	2,14 c	0,77		
Fedakâr	5 yıldan az	2,82 a	0,74	6,097	0,000***
	5-9 yıl	2,94 b	0,68		
	10-14 yıl	2,71 c	0,67		
	15 yıl ve üzeri	2,77 c	0,55		
Dışa Dönük	5 yıldan az	2,65 a	0,61	9,356	0,000***
	5-9 yıl	2,85 b	0,73		
	10-14 yıl	2,64 a	0,70		
	15 yıl ve üzeri	2,56 c	0,58		

*** $p<0,001$ * $p<0,05$ ^{a,b,c} Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur. Buna göre, içe dönük ($p=0,186$; $p>0,05$) ve kendine güvensiz ($p=0,274$; $p>0,05$) kişilik tipi dışında diğer kişilik tiplerinin sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$).

Baskın kişilik tipi ile yöneticilerin sektörde çalışma süreleri arasındaki farklılığın belirlendiği gruplar; 10 yıl ve üzerinde [(10-14 yıl ($\bar{X}=2,16$); 15 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,23$))] çalışan yöneticiler ile hem 5 yıldan az ($\bar{X}=1,90$) hem de 5-9 yıl ($\bar{X}=1,75$) çalışan yönetici grupları arasında tespit edilmiştir. Benzer gruplardan kaynaklanan farklılık fedakâr kişilik tipi için de geçerlidir (5 yıldan az ($\bar{X}=2,82$), 5-9 yıl ($\bar{X}=2,94$), 10-14 yıl ($\bar{X}=2,71$), 15 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,77$)). Bulgulara göre, sektörde 10 yıl ve üzerinde

çalışmış olan yöneticilerin diğer çalışma sürelerine sahip yöneticilere göre daha baskın fakat daha az fedakâr kişilik tipine sahip olduklarını söylemek uygun olacaktır.

Kinci ve soğuk kişilik tipi ile sektördeki çalışma süreleri arasındaki farklılıklar da aynı gruplarda belirlenmiştir. Buna göre, 5 yıldan az ile 10 yıldan fazla sektörde çalışan yöneticilerin, 5-9 yıl arasında çalışanlara göre daha kinci ve daha soğuk yapıda oldukları aritmetik ortalamalar dâhilinde belirlenmiştir [kinci kişilik tipi için; 5 yıldan az ($\bar{X}=1,87$), 5-9 yıl ($\bar{X}=1,62$), 10-14 yıl ($\bar{X}=1,91$), 15 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1,92$); soğuk kişilik tipi için; 5 yıldan az ($\bar{X}=1,76$), 5-9 yıl ($\bar{X}=1,64$), 10-14 yıl ($\bar{X}=1,79$), 15 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1,76$)].

Kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik tipleri ile sektördeki çalışma süreleri arasındaki farklılıklar yine benzer gruplarda tespit edilmiştir. Bu kişilik tiplerinin çalışma süreleri açısından farklılıkları; 5 yıldan az ve 10-14 yıl arasında olanlar ile hem 5-9 yıl arasında olanlarda, hem de 15 yıl ve üzerinde olan gruplar arasındadır [kullanılmaya yatkın kişilik tipi için; 5 yıldan az ($\bar{X}=2,51$), 5-9 yıl ($\bar{X}=2,87$), 10-14 yıl ($\bar{X}=2,45$), 15 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,14$)]; [dışa dönük kişilik tipi için; 5 yıldan az ($\bar{X}=2,65$), 5-9 yıl ($\bar{X}=2,85$), 10-14 yıl ($\bar{X}=2,64$), 15 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,56$)].

Yöneticilerin kişilik tipleri ile sektörde çalışma süreleri arasında farklılık tespit edilen alt boyutlara ilişkin aritmetik ortalama değerleri genel olarak incelendiğinde, turizm sektöründe 5-9 yıl arasında çalışan yöneticilerin baskın, kinci ve soğuk kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri, buna karşılık aynı grubun kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo 29: Kişilik Tiplerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Yöneticilik Kıdemi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	5 yıldan az	1,80 a	0,69	25,787	0,000***
	5-9 yıl	2,14 b	0,71		
	10-14 yıl	2,32 c	0,69		
	15 yıl ve üzeri	2,21 b c	0,53		
Kinci	5 yıldan az	1,69 a	0,65	13,999	0,000***
	5-9 yıl	1,94 b	0,76		
	10-14 yıl	2,08 c	0,66		
	15 yıl ve üzeri	1,94 b	0,62		
Soğuk	5 yıldan az	1,66 a	0,65	7,329	0,000***
	5-9 yıl	1,85 b	0,72		
	10-14 yıl	1,91 b	0,71		
	15 yıl ve üzeri	1,68 a	0,53		
İçe Dönük	5 yıldan az	1,66 a	0,63	6,423	0,000***
	5-9 yıl	1,74 b	0,71		
	10-14 yıl	2,00 c	0,76		
	15 yıl ve üzeri	1,84 d	0,74		
Kendine Güvensiz	5 yıldan az	1,73 a	0,71	6,166	0,000***
	5-9 yıl	1,88 b	0,82		
	10-14 yıl	1,98 c	0,76		
	15 yıl ve üzeri	2,07 d	0,72		
Kullanılmaya Yatkın	5 yıldan az	2,72 a	0,79	15,419	0,000***
	5-9 yıl	2,43 b	0,75		
	10-14 yıl	2,42 b	0,69		
	15 yıl ve üzeri	2,14 c	0,81		
Fedakâr	5 yıldan az	2,89 a	0,71	4,110	0,007**
	5-9 yıl	2,71 b	0,66		
	10-14 yıl	2,82 a	0,57		
	15 yıl ve üzeri	2,89 a	0,52		
Dışa Dönük	5 yıldan az	2,77 a	0,71	4,917	0,002**
	5-9 yıl	2,60 b	0,65		
	10-14 yıl	2,76 a	0,61		
	15 yıl ve üzeri	2,56 b	0,44		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ ^{a,b,c,d} Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların yöneticilik kıdemlerine veya sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 29’da sunulmuştur. Bu bulgulara göre, tüm kişilik tiplerinin sektördeki yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p < 0,05$).

Aritmetik ortalama değerlerine göre, yöneticilik kıdemi 5 yıldan az olan yöneticilerin baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri, buna karşılık aynı grubun kullanılmaya yatkın kişilik tipini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

Diğer taraftan, yöneticilik kıdemi 5-9 yıl ($\bar{X}=2,71$) olan yöneticilerin fedakâr kişilik tipini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri ve yöneticilik kıdemi

5 yıldan az ($\bar{X}=2,77$) ve 10-14 yıl ($\bar{X}=2,76$) olan yöneticilerin dışa dönük kişilik tipini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo 30: Kişilik Tiplerinin Yönetmel Statüye Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Yönetmel Statü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	Genel müdür veya yardımcısı	2,01 a	0,73	2,383	0,093
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	1,90 a	0,70		
	Şef veya yardımcısı	1,90 a	0,71		
Kinci	Genel müdür veya yardımcısı	1,82 a	0,69	1,736	0,177
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	1,72 a	0,72		
	Şef veya yardımcısı	1,79 a	0,67		
Soğuk	Genel müdür veya yardımcısı	1,73 a	0,66	,940	0,391
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	1,67 a	0,64		
	Şef veya yardımcısı	1,74 a	0,69		
İçe Dönük	Genel müdür veya yardımcısı	1,64 a	0,68	1,346	0,261
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	1,71 a	0,65		
	Şef veya yardımcısı	1,73 a	0,67		
Kendine Güvensiz	Genel müdür veya yardımcısı	1,74 a	0,76	1,640	0,195
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	1,76 a	0,74		
	Şef veya yardımcısı	1,83 a	0,75		
Kullanılmaya Yatkın	Genel müdür veya yardımcısı	2,51 a	0,95	4,257	0,014*
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	2,71 b	0,77		
	Şef veya yardımcısı	2,60 c	0,72		
Fedakâr	Genel müdür veya yardımcısı	2,79 a	0,64	1,721	0,179
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	2,90 a	0,70		
	Şef veya yardımcısı	2,84 a	0,70		
Dışa Dönük	Genel müdür veya yardımcısı	2,80 a	0,70	2,231	0,108
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	2,68 a	0,74		
	Şef veya yardımcısı	2,71 a	0,65		

* $p<0,05$ ^{a,b,c} Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların yönetmel statüsüne göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur. Buna göre, sadece kullanılmaya yatkın kişilik tipinin yönetmel statüye göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p=0,014$; $p<0,05$). Aritmetik ortalama değerlerine göre, üst kademe yöneticiler olan genel müdür veya yardımcısı ($\bar{X}=2,51$) kullanılmaya yatkın kişilik tipini en düşük düzeyde gösterirken, söz konusu kişilik tipini en yüksek düzeyde gösteren grup ise orta kademe yöneticiler olan bölüm müdürleri ($\bar{X}=2,71$) olmuştur.

Tablo 31: Kişilik Tiplerinin Çalışılan İşletme Türüne Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	İşletme Türü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	A grubu seyahat acentesi	1,84 a	0,71	18,634	0,000***
	5 yıldızlı otel	1,79 a	0,69		
	4 yıldızlı otel	1,88 a	0,68		
	3 yıldızlı otel	2,21 b	0,68		
Kinci	A grubu seyahat acentesi	1,71 a	0,65	20,725	0,000***
	5 yıldızlı otel	1,71 a	0,77		
	4 yıldızlı otel	1,66 a	0,67		
	3 yıldızlı otel	2,07 b	0,61		
Soğuk	A grubu seyahat acentesi	1,62 a	0,63	20,631	0,000***
	5 yıldızlı otel	1,65 a	0,72		
	4 yıldızlı otel	1,63 a	0,61		
	3 yıldızlı otel	2,00 b	0,68		
İçe Dönük	A grubu seyahat acentesi	1,59 a	0,62	14,386	0,000***
	5 yıldızlı otel	1,64 a	0,73		
	4 yıldızlı otel	1,70 b	0,59		
	3 yıldızlı otel	1,93 c	0,69		
Kendine Güvensiz	A grubu seyahat acentesi	1,67 a	0,72	27,241	0,000***
	5 yıldızlı otel	1,64 a	0,80		
	4 yıldızlı otel	1,74 a	0,69		
	3 yıldızlı otel	2,15 b	0,70		
Kullanılmaya Yatkın	A grubu seyahat acentesi	2,69 a	0,83	14,698	0,000***
	5 yıldızlı otel	2,80 b	0,85		
	4 yıldızlı otel	2,60 a	0,78		
	3 yıldızlı otel	2,35 c	0,62		
Fedakâr	A grubu seyahat acentesi	2,96 a	0,73	5,150	0,002**
	5 yıldızlı otel	2,78 b	0,71		
	4 yıldızlı otel	2,81 b	0,63		
	3 yıldızlı otel	2,72 b	0,67		
Dışa Dönük	A grubu seyahat acentesi	2,85 a	0,70	10,535	0,000***
	5 yıldızlı otel	2,62 b	0,70		
	4 yıldızlı otel	2,77 c	0,73		
	3 yıldızlı otel	2,57 b	0,55		

*** $p<0,001$ ** $p<0,01$ ^{a,b,c} Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların çalıştıkları işletmenin türüne göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 31’de yer almaktadır. Buna göre, tüm kişilik tiplerinin katılımcıların çalıştıkları işletmenin türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$).

Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, üç yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri, buna karşılık aynı grubun kullanılmaya yatkın kişilik tipini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. Diğer taraftan, A grubu seyahat işletmesi yöneticilerinin fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 32: Kişilik Tiplerinin Çalışılan Bölgelere Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Bölge	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	Marmara Bölgesi	1,96 a	0,63	41,304	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	2,24 b	0,71		
	Karadeniz Bölgesi	2,27 b	0,69		
	Ege Bölgesi	1,60 c	0,60		
	Akdeniz Bölgesi	1,71 c	0,61		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,23 b	0,56		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,66 d	0,75		
Kinci	Marmara Bölgesi	1,75 a	0,61	35,878	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	2,02 b	0,67		
	Karadeniz Bölgesi	2,19 c	0,66		
	Ege Bölgesi	1,50 d	0,59		
	Akdeniz Bölgesi	1,61 a d	0,64		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,15 c	0,39		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,45 e	0,78		
Soğuk	Marmara Bölgesi	1,62 a	0,57	24,569	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	1,86 b	0,70		
	Karadeniz Bölgesi	2,06 c	0,76		
	Ege Bölgesi	1,51 a	0,54		
	Akdeniz Bölgesi	1,63 a	0,63		
	Doğu Anadolu Bölgesi	1,95 b	0,58		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,43 d	0,81		
İçe Dönük	Marmara Bölgesi	1,59 a	0,53	20,144	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	1,89 b	0,76		
	Karadeniz Bölgesi	2,02 c	0,75		
	Ege Bölgesi	1,51 a	0,53		
	Akdeniz Bölgesi	1,64 a	0,65		
	Doğu Anadolu Bölgesi	1,61 a	0,65		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,30 d	0,72		
Kendine Güvensiz	Marmara Bölgesi	1,69 a	0,67	21,205	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	2,05 b	0,80		
	Karadeniz Bölgesi	2,14 c	0,81		
	Ege Bölgesi	1,56 d	0,61		
	Akdeniz Bölgesi	1,69 a	0,74		
	Doğu Anadolu Bölgesi	1,73 a	0,61		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,39 e	0,79		
Kullanılmaya Yatkın	Marmara Bölgesi	2,61 a	0,87	9,250	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	2,44 b	0,72		
	Karadeniz Bölgesi	2,32 c	0,66		
	Ege Bölgesi	2,80 d	0,79		
	Akdeniz Bölgesi	2,72 d	0,81		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,26 c	0,55		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,49 b	0,73		
Fedakâr	Marmara Bölgesi	2,99 a	0,64	2,140	0,047*
	İç Anadolu Bölgesi	2,87 b	0,64		
	Karadeniz Bölgesi	2,84 b	0,69		
	Ege Bölgesi	2,79 b c	0,74		
	Akdeniz Bölgesi	2,78 b c	0,71		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,73 c	0,57		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,89 b	0,67		
Dışa Dönük	Marmara Bölgesi	2,86 a	0,64	2,584	0,017*
	İç Anadolu Bölgesi	2,71 b	0,65		
	Karadeniz Bölgesi	2,59 c	0,55		
	Ege Bölgesi	2,75 b	0,76		
	Akdeniz Bölgesi	2,70 b	0,70		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,51 c	0,49		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,61 c	0,67		

*** $p < 0,001$ * $p < 0,05$ ^{a,b,c,d,e} Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların çalıştıkları işletmelerin yer aldığı bölgelere göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir. Buna göre, tüm kişilik tiplerinin çalışılan bölgelere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$). Aritmetik ortalama değerleri, Ege ve Akdeniz bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerde yöneticilik yapan bireylerin baskın ve kinci kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdiklerini, buna karşılık kullanılmaya yatkın kişilik tipini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, Güneydoğu Anadolu bölgesinde çalışan yöneticilerin baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca, Marmara bölgesinde çalışan yöneticilerin fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 33: Kişilik Tiplerinin Çalışılan İşletmenin Statüsüne Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	İşletme Statüsü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	Yerli bağımsız	2,01 a	0,72	18,484	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,69 b	0,62		
	Yerli zincir	2,16 c	0,68		
	Yabancı zincir	1,76 b	0,70		
Kinci	Yerli bağımsız	1,86 a	0,65	25,810	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,47 b	0,62		
	Yerli zincir	2,05 c	0,68		
	Yabancı zincir	1,72 d	0,79		
Soğuk	Yerli bağımsız	1,77 a	0,66	13,380	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,52 b	0,62		
	Yerli zincir	1,96 c	0,75		
	Yabancı zincir	1,60 b	0,66		
İçe Dönük	Yerli bağımsız	1,76 a	0,66	11,397	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,50 b	0,60		
	Yerli zincir	1,89 c	0,75		
	Yabancı zincir	1,62 d	0,67		
Kendine Güvensiz	Yerli bağımsız	1,87 a	0,74	13,329	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,58 b	0,66		
	Yerli zincir	2,01 c	0,80		
	Yabancı zincir	1,66 b	0,80		
Kullanılmaya Yatkın	Yerli bağımsız	2,54 a	0,74	13,320	0,000***
	Yabancı bağımsız	2,85 b	0,90		
	Yerli zincir	2,34 c	0,71		
	Yabancı zincir	2,71 b	0,78		
Fedakâr	Yerli bağımsız	2,86 a	0,66	1,443	0,229
	Yabancı bağımsız	2,87 a	0,72		
	Yerli zincir	2,82 a	0,65		
	Yabancı zincir	2,73 a	0,81		
Dışa Dönük	Yerli bağımsız	2,68 a	0,59	5,761	0,002**
	Yabancı bağımsız	2,88 b	0,80		
	Yerli zincir	2,64 a	0,64		
	Yabancı zincir	2,68 a	0,86		

*** $p<0,001$ ** $p<0,01$ ^{a,b,c,d} Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların çalıştıkları işletmenin statüsüne göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 33'te sunulmuştur. Buna göre, fedakâr kişilik tipi dışında ($p=0,229$; $p>0,05$) diğer kişilik tipleri çalışılan işletmenin statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 33'teki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, yerli bağımsız ve yerli zincir turizm işletmesi yöneticilerinin baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri, buna karşılık kullanılmaya yatkın kişilik tipini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

Baskın kişilik tipi için yerli bağımsız ($\bar{X}=2,01$), yabancı bağımsız ($\bar{X}=1,69$), yerli zincir ($\bar{X}=2,16$), yabancı zincir ($\bar{X}=1,76$) işletme yöneticilerinin görüşleri arasında belirlenen farklılıklar değerlendirildiğinde, yabancı bağımsız ve zincir işletme yöneticilerinin görüşleri birbirine yakın düzeyde tespit edilmiştir. Ancak yerli bağımsız ve zincir işletme yöneticilerinin görüşleri hem kendi arasında hem de yabancı bağımsız ve zincir işletme yöneticilerinin görüşlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte olup, bu bulgu aynı zamanda soğuk, kendine güvensiz ve kullanılmaya yatkın kişilik tiplerinde de benzer biçimde söz konusudur. Bu farklılıklar; yabancı (bağımsız/zincir) işletmeler ile hem yerli bağımsız hem de yerli zincir işletmeler arasında tespit edilmiştir. Ayrıca, yerli bağımsız işletmeler ile yerli zincir işletmeler arasında baskın, soğuk, kendine güvensiz ve kullanılmaya yatkın kişilik tipleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bununla birlikte, dışa dönük kişilik tipi için yabancı bağımsız işletmelerin yönetici görüşleri ($\bar{X}=2,88$) ile yerli bağımsız ($\bar{X}=2,68$), yerli zincir ($\bar{X}=2,64$) ve yabancı zincir ($\bar{X}=2,68$) işletmelerdeki yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılık hususunda yabancı bağımsız işletme yöneticilerinin dışa dönük kişilik tipini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 34: Kişilik Tiplerinin Çalışılan İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Faaliyet Süresi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	5 yıldan az	1,89 a b	0,69	12,358	0,000***
	5-9 yıl	1,82 a	0,74		
	10-14 yıl	1,94 b	0,68		
	15 yıl ve üzeri	2,18 c	0,65		
Kinci	5 yıldan az	1,77 a b	0,64	8,994	0,000***
	5-9 yıl	1,68 a	0,76		
	10-14 yıl	1,80 b	0,62		
	15 yıl ve üzeri	1,99 c	0,62		
Soğuk	5 yıldan az	1,71 a	0,66	2,456	0,062
	5-9 yıl	1,73 a	0,74		
	10-14 yıl	1,63 a	0,56		
	15 yıl ve üzeri	1,80 a	0,63		
İçe Dönük	5 yıldan az	1,71 a	0,63	1,110	0,344
	5-9 yıl	1,66 a	0,70		
	10-14 yıl	1,72 a	0,65		
	15 yıl ve üzeri	1,76 a	0,65		
Kendine Güvensiz	5 yıldan az	1,81 a	0,71	7,772	0,000***
	5-9 yıl	1,69 b	0,75		
	10-14 yıl	1,78 a b	0,79		
	15 yıl ve üzeri	2,00 c	0,70		
Kullanılmaya Yatkın	5 yıldan az	2,61 a	0,70	32,117	0,000***
	5-9 yıl	2,85 b	0,84		
	10-14 yıl	2,51 a	0,76		
	15 yıl ve üzeri	2,22 c	0,67		
Fedakâr	5 yıldan az	2,90 a	0,67	3,060	0,027*
	5-9 yıl	2,85 a	0,71		
	10-14 yıl	2,73 b	0,69		
	15 yıl ve üzeri	2,89 a	0,65		
Dışa Dönük	5 yıldan az	2,76 a	0,60	7,461	0,000***
	5-9 yıl	2,82 a	0,74		
	10-14 yıl	2,62 b	0,68		
	15 yıl ve üzeri	2,59 b	0,62		

*** $p<0,001$ ** $p<0,05$ ^{a,b,c} Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 34'te kişilik tiplerinin katılımcıların çalıştıkları işletmenin faaliyet süresine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, soğuk ($p=0,062$; $p>0,05$) ve içe dönük ($p=0,344$; $p>0,05$) kişilik tipi dışında diğer kişilik tipleri, çalışılan işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama değerlerine göre, faaliyet süresi 15 yıl ve üzerinde olan işletme yöneticilerinin baskın, kinci ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri, buna karşılık kullanılmaya yatkın kişilik tipini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca, faaliyet süresi 10-14 yıl ($\bar{X}=2,73$) olan işletme yöneticilerinin fedakâr kişilik tipini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri, 5-9 yıl arasındaki faaliyet süresine sahip işletme yöneticilerinin ise 10 yıl ve üzeri faaliyet süresindeki işletme yöneticilerine oranla daha yüksek düzeyde dışa dönük kişilik tipi gösterdikleri de söylenebilir.

4.6. Çatışmayı Yönetme Yöntemleri İle Bireysel Özelliklerin İlişkisine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin çatışmayı yönetme yöntemlerine yönelik görüşlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasında; iki değişkenli gruplarda (cinsiyet) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test), ikiden fazla olan değişken gruplarında tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ve ikiden fazla olan gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla “Çoklu Karşılaştırma-Tukey HSD-Analizi” yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 35: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Cinsiyet	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Bütünleştirme	Erkek	4,21	0,66	0,698	0,485
	Kadın	4,18	0,77		
Ödün Verme	Erkek	3,56	0,76	4,251	0,000***
	Kadın	3,76	0,77		
Hükmetme	Erkek	3,56	0,82	3,543	0,000***
	Kadın	3,74	0,86		
Kaçınma	Erkek	3,38	1,02	5,474	0,000***
	Kadın	3,72	1,00		
Uzlaşma	Erkek	4,02	0,75	1,198	0,231
	Kadın	4,08	0,76		

 $p < 0,001$

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 35’te yer almaktadır. Buna göre, bütünleştirme ve uzlaşma yöntemleri dışında diğer yöntemlerin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama değerleri; kadınların ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini erkeklere göre daha fazla kullanmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu bulgular çatışmaların çözülmesinde, kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha fazla düzeyde otorite kullanmaya, çatışmaları görmezden gelmeye ve ödün vermeye yönelik yöntemleri benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 36: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Yaş	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bütünleştirme	25 ve altı	4,04 a	0,70	3,977	0,008**
	26-35	4,20 b	0,76		
	36-45	4,26 b	0,66		
	46 ve üzeri	4,28 b	0,51		
Ödün Verme	25 ve altı	3,49 a	0,79	7,090	0,000***
	26-35	3,69 b	0,76		
	36-45	3,78 b	0,75		
	46 ve üzeri	3,45 a	0,81		
Hükmetme	25 ve altı	3,53 a	0,85	2,545	0,055
	26-35	3,64 a	0,82		
	36-45	3,71 a	0,86		
	46 ve üzeri	3,49 a	0,82		
Kaçınma	25 ve altı	3,55 a	0,88	1,898	0,128
	26-35	3,54 a	1,01		
	36-45	3,55 a	1,05		
	46 ve üzeri	3,24 a	1,26		
Uzlaşma	25 ve altı	3,92 a	0,73	2,526	0,056
	26-35	4,04 a	0,76		
	36-45	4,11 a	0,77		
	46 ve üzeri	4,09 a	0,69		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ ^{a,b} Her bir yöntem için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin katılımcıların yaşına göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 36'da yer almaktadır. Buna göre, bütünleştirme ($p=0,008$; $p<0,05$) ve ödün verme ($p=0,000$; $p<0,05$) yöntemlerinin yaşlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenirken, diğer yöntemlerin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bütünleştirme yöntemi için belirlenen farklılığın, 25 ve altındaki ($\bar{X}=4,04$) yaş grubunda görüş bildiren yöneticiler ile 26-35 ($\bar{X}=4,20$), 36-45 ($\bar{X}=4,26$), 46 ve üzeri ($\bar{X}=4,28$) yaş grubundaki yöneticiler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu tespit, yaşı 25 ve altındaki yöneticilerin bütünleştirme yöntemini diğer gruplara göre daha az kullandıklarını göstermektedir. Ödün verme yönteminde bulunan farklılık ise 26-35 ($\bar{X}=3,69$), 36-45 ($\bar{X}=3,78$) yaş grubundaki yöneticilerle, 25 ve altı ($\bar{X}=3,49$), 46 ve üzeri ($\bar{X}=3,45$) yaş grubundaki yöneticiler arasında görülmektedir. Ödün verme yöntemini 26-45 yaş aralığındaki yöneticilerin daha fazla kullandıkları bu sonuçlar dâhilinde söylenebilir.

Tablo 37: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Eğitim Düzeyi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bütünleştirme	İlköğretim	3,99 a	0,71	3,746	0,005**
	Lise	4,09 a	0,69		
	Önlisans	4,27 b	0,74		
	Lisans	4,23 b	0,70		
	Lisansüstü	3,97 a	0,60		
Ödün Verme	İlköğretim	3,23 a	0,69	6,650	0,000***
	Lise	3,57 b	0,79		
	Önlisans	3,79 c	0,78		
	Lisans	3,57 b	0,75		
	Lisansüstü	3,52 b	0,54		
Hükmetme	İlköğretim	3,35 a	0,73	3,704	0,005**
	Lise	3,63 b c	0,83		
	Önlisans	3,75 c	0,84		
	Lisans	3,55 b	0,84		
	Lisansüstü	3,52 b	0,85		
Kaçınma	İlköğretim	3,04 a	1,10	4,914	0,000***
	Lise	3,55 b c	1,00		
	Önlisans	3,67 b	0,99		
	Lisans	3,41 c	1,05		
	Lisansüstü	3,27 d	0,86		
Uzlaşma	İlköğretim	3,87 a	0,91	1,598	0,173
	Lise	4,03 a	0,75		
	Önlisans	4,05 a	0,77		
	Lisans	4,08 a	0,73		
	Lisansüstü	3,98 a	0,74		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ ^{a,b,c,d} Her bir yöntem için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 37’de yer almaktadır. Buna göre, uzlaşma yöntemi dışında ($p=0,173$; $p>0,05$) diğer yöntemlerin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Bütünleştirme yöntemini en fazla tercih eden yöneticilerin sırasıyla önlisans ($\bar{X}=4,27$), lisans ($\bar{X}=4,23$), lise ($\bar{X}=4,09$), ilköğretim ($\bar{X}=3,49$) ve lisansüstü ($\bar{X}=3,97$) mezuniyet derecesine sahip oldukları belirlenmiş olup, önlisans ve lisans eğitimi almış yöneticilerin, ilköğretim, lise, lisansüstü eğitimi almış olan yöneticilere göre bütünleştirme yöntemini uygulamayı daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Ödün verme yöntemini de en fazla tercih eden grup önlisans ($\bar{X}=3,79$) mezunları olurken, lise ($\bar{X}=3,57$), lisans ($\bar{X}=3,57$), lisansüstü ($\bar{X}=3,52$) ve ilköğretim ($\bar{X}=3,23$) eğitim düzeyindeki yönetici gruplarıyla aralarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Ayrıca söz konusu yöntem için ilköğretim mezunu yöneticiler ile diğer mezuniyet derecesindeki yöneticiler arasında da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılık ödün verme yöntemini en az düzeyde uygulayan yönetici grubunun ilköğretim mezuniyet derecesine sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 37’de hükmetme ve kaçınma yöntemlerinde gruplara yönelik ortalama değerler sıralandığında, burada da aynı sıralamanın söz konusu olduğu görülmektedir: Hükmetme yöntemi için; önlisans ($\bar{X}=3,75$), lise ($\bar{X}=3,63$), lisans ($\bar{X}=3,55$), lisansüstü ($\bar{X}=3,52$), ilköğretim ($\bar{X}=3,35$), kaçınma yöntemi için; önlisans ($\bar{X}=3,67$), lise ($\bar{X}=3,55$), lisans ($\bar{X}=3,41$), lisansüstü ($\bar{X}=3,27$), ilköğretim ($\bar{X}=3,04$). Hükmetme yönteminde, ilköğretim mezunu yöneticilerin görüşleri tüm eğitim seviyesindeki yönetici görüşlerinden farklıken, önlisans mezunu yönetici görüşleri lisans ve lisansüstü eğitim seviyesindeki yönetici görüşlerinden farklıdır. Lise mezunu yönetici görüşleri ise önlisans, lisans ve lisansüstü yönetici görüşleriyle farklılık göstermemektedir. Kaçınma yönteminde, yine ilköğretim ve lisansüstü mezunu yönetici görüşleri tüm eğitim seviyesindeki yönetici görüşlerinden farklılık gösterip, önlisans ve lisans mezuniyetindeki yönetici görüşlerinin de kendi aralarında farklılıkları söz konusudur. Çatışmayı yönetme yöntemlerinin ankete dâhil edilen yöneticilerin eğitim durumlarına göre karşılaştırılması sonucunda, ilköğretim mezunu yöneticilerin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini diğer gruplara göre daha az kullandıkları, önlisans ve lisans mezunu yöneticilerin ise bütünleştirme yöntemini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

Tablo 38: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Sektördeki Çalışma Süresi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bütünleştirme	5 yıldan az	4,13 a	0,70	2,892	0,034*
	5-9 yıl	4,23 b	0,75		
	10-14 yıl	4,30 b	0,69		
	15 yıl ve üzeri	4,11 a	0,57		
Ödün Verme	5 yıldan az	3,56 a	0,78	13,502	0,000***
	5-9 yıl	3,79 b	0,78		
	10-14 yıl	3,61 a	0,74		
	15 yıl ve üzeri	3,32 c	0,63		
Hükmetme	5 yıldan az	3,56 a	0,86	12,800	0,000***
	5-9 yıl	3,79 b	0,82		
	10-14 yıl	3,59 a	0,86		
	15 yıl ve üzeri	3,28 c	0,69		
Kaçınma	5 yıldan az	3,44 a	0,94	33,714	0,000***
	5-9 yıl	3,81 b	0,95		
	10-14 yıl	3,42 a	1,10		
	15 yıl ve üzeri	2,79 c	0,96		
Uzlaşma	5 yıldan az	3,92 a	0,75	6,700	0,000***
	5-9 yıl	4,12 b	0,78		
	10-14 yıl	4,13 b	0,69		
	15 yıl ve üzeri	3,91 a	0,72		

*** $p < 0,001$ * $p < 0,05$ ^{a,b,c} Her bir yöntem için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 38’de yer almaktadır. Buna göre, tüm yöntemlerin sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Ödün verme ve hükmetme yöntemlerinde belirlenen farklılıkların kaynaklandığı gruplarda benzerlik belirlenirken, bu alt gruptaki yöntemlerde sektördeki çalışma süresi açısından, 5 yıldan az ve 10-14 yıl arasında olan yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılık yokken, çalışma süresi 5 yıldan az, 10-14 yıl arasında olan yönetici görüşleriyle hem 5-9 yıl hem de 15 yıl ve üzeri olan çalışma süreleri için anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Ayrıca, 5-9 yıl ile 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip yönetici görüşleri arasında da anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Uzlaşma ve bütünleştirme yöntemlerinin yöneticiler tarafından en fazla kullanıldığı çalışma süreleri de sırasıyla, 10-14 yıl, 5-9 yıl, 5 yıldan az, 15 yıl ve üzeri şeklindedir. Son olarak kaçınma yöntemini sektörde çalışma süresi itibarıyla, 5-9 yıl arasında olan yöneticiler en fazla düzeyde, 15 yıl ve üzerinde olan yöneticiler de en düşük düzeyde uygulamaktadırlar.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sektördeki çalışma süresi 5-14 yıl arasında olan yöneticilerin bütünleştirme ve uzlaşma yöntemlerini diğer gruplara göre daha fazla kullandıkları, sektördeki çalışma süresi 15 yıl ve üzerinde olan yöneticilerin de ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini diğer gruplara göre daha az kullandıkları söylenebilir.

Tablo 39: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Yöneticilik Kıdemi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bütünleştirme	5 yıldan az	4,24 a	0,70	3,170	0,024**
	5-9 yıl	4,10 b	0,76		
	10-14 yıl	4,07 b	0,67		
	15 yıl ve üzeri	4,25 a	0,49		
Ödün Verme	5 yıldan az	3,74 a	0,77	12,958	0,000***
	5-9 yıl	3,45 b	0,76		
	10-14 yıl	3,41 b	0,62		
	15 yıl ve üzeri	3,39 b	0,73		
Hükmetme	5 yıldan az	3,73 a	0,84	11,098	0,000***
	5-9 yıl	3,49 b	0,85		
	10-14 yıl	3,40 b	0,76		
	15 yıl ve üzeri	3,22 c	0,61		
Kaçınma	5 yıldan az	3,68 a	0,97	23,141	0,000***
	5-9 yıl	3,31 b	1,03		
	10-14 yıl	3,18 c	1,09		
	15 yıl ve üzeri	2,64 d	1,09		
Uzlaşma	5 yıldan az	4,09 a	0,76	3,022	0,029**
	5-9 yıl	3,96 b	0,75		
	10-14 yıl	3,87 c	0,77		
	15 yıl ve üzeri	4,09 a	0,58		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ ^{a,b,c,d} Her bir yöntem için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin katılımcıların yöneticilik kademine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 39’da yer almaktadır. Bu bulgulara göre, tüm yöntemlerin yöneticilik kademine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < 0,05$).

Bütünleştirme yöntemini 5 yıldan az ($\bar{X}=4,24$) ile 15 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4,25$) yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin, 5-9 yıl ($\bar{X}=4,10$) ve 10-14 yıl ($\bar{X}=4,07$) arasında yöneticilik kademine sahip yöneticilerden daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Ödün verme yöntemini en fazla tercih eden grup 5 yıldan az ($\bar{X}=3,74$) yöneticilik kademine sahip olan yöneticiler olurken, 5-9 yıl ($\bar{X}=3,45$), 10-14 yıl ($\bar{X}=3,41$), 15 yıl ve daha fazla ($\bar{X}=3,39$) yöneticilik görevinde bulunanlar birbirine yakın oranda bu yöntemi kullanmaktadırlar.

Yöneticilik kıdemi 5-9 yıl ($\bar{X}=3,49$) ile 10-14 yıl ($\bar{X}=3,40$) arasında olan yöneticilerin hükmetme yöntemi için belirttikleri görüşler arasında farklılık bulunamazken, söz konusu gruplarla 5 yıldan az ($\bar{X}=3,73$) ile 15 yıl ve üzerinde ($\bar{X}=3,22$) görev yapan yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Hükmetme yönteminin kullanılması konusunda, 5 yıldan az ile 15 yıl ve üzerinde görev yapan yönetici görüşleri

birbirinden farklılık göstermektedir. İlgili yöntemi en fazla kullanan grubun 5 yıldan az, en az kullanan grubun da 15 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticiler olduğu belirlenmiştir.

Kaçınma yöntemi ile yöneticilik kıdeminin karşılaştırılması sonucunda tüm grupların kendi arasında anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Kaçınma yöntemini en fazla kullananların 5 yıldan az ($\bar{X}=3,68$) yöneticilik kademine sahip olduğu, en az kullanmayı tercih edenlerin 15 yıl ve üzerinde ($\bar{X}=2,64$) görev yapan yöneticiler olduğu tespit edilmiştir. Uzlaşma yöntemini eşit ortalama değeriyle ($\bar{X}=4,09$) en fazla kullanan yöneticilerin, 5 yıldan az ile 15 yıl ve üzerinde görev yaptıkları saptanırken, en az kullanan yöneticiler 10-14 yıl ($\bar{X}=3,87$) arasında kıdemi olanlardır.

Sonuç olarak Tablo 39'da bulunan aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, yöneticilik kıdemi 5-14 yıl arasında olan bireylerin bütünleştirme ve uzlaşma yöntemini diğer gruplara göre daha az kullandıkları, kıdemi 5 yıl ve daha az olan yöneticilerin ise ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini diğer gruplara göre daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.

Tablo 40: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Yönetmel Statüye Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Yönetmel Statü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bütünleştirme	Genel müdür veya yardımcısı	4,20 a	0,69	5,473	0,004**
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	4,31 b	0,69		
	Şef veya yardımcısı	4,14 a	0,73		
Ödün Verme	Genel müdür veya yardımcısı	3,44 a	0,74	16,348	0,000***
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	3,81 b	0,75		
	Şef veya yardımcısı	3,64 c	0,78		
Hükmetme	Genel müdür veya yardımcısı	3,56 a	0,82	3,095	0,046*
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	3,73 b	0,85		
	Şef veya yardımcısı	3,62 a	0,84		
Kaçınma	Genel müdür veya yardımcısı	3,34 a	1,11	5,053	0,007**
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	3,59 b	1,03		
	Şef veya yardımcısı	3,57 b	0,98		
Uzlaşma	Genel müdür veya yardımcısı	4,09 a	0,74	0,609	0,544
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	4,05 a	0,80		
	Şef veya yardımcısı	4,02 a	0,73		

*** $p<0,001$ ** $p<0,01$ * $p<0,05$ ^{a,b,c} Her bir yöntem için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin katılımcıların yönetmel statülerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 40'ta sunulmuştur. Buna göre, uzlaşma yöntemi dışında ($p=0,544$; $p>0,05$) diğer yöntemlerin yönetmel statülere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Bütünleştirme ve hükmetme yönteminde bulunan farklılıklar, üst kademedeki yöneticiler (genel müdür veya yardımcısı) ve alt kademedeki yöneticiler (şef veya

yardımcısı) ile orta kademe yöneticiler (bölüm müdürü veya yardımcısı) arasında söz konusudur. Ödün verme yönteminde her üç grup arasında da anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup, kaçınma yönteminde üst kademedeki yöneticiler ile hem orta hem de alt kademe yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin yönetsel statüye göre karşılaştırılması sonucunda belirlenen aritmetik ortalama değerlerine göre, genel müdür veya yardımcılardan oluşan üst kademe yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini diğer gruplara göre daha az kullandıkları, orta kademe yöneticisi olan bölüm müdürlerinin ise bütünleştirme yöntemini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

Tablo 41: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Çalışılan İşletme Türüne Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	İşletme Türü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bütünleştirme	A grubu seyahat acentesi	4,27 a	0,70	3,609	0,013*
	5 yıldızlı otel	4,18 a	0,72		
	4 yıldızlı otel	4,24 a	0,73		
	3 yıldızlı otel	4,08 b	0,70		
Ödün Verme	A grubu seyahat acentesi	3,80 a	0,72	27,106	0,000***
	5 yıldızlı otel	3,82 a	0,82		
	4 yıldızlı otel	3,61 b	0,76		
	3 yıldızlı otel	3,30 c	0,70		
Hükmetme	A grubu seyahat acentesi	3,74 a	0,80	14,189	0,000***
	5 yıldızlı otel	3,82 a	0,86		
	4 yıldızlı otel	3,60 b	0,84		
	3 yıldızlı otel	3,37 c	0,81		
Kaçınma	A grubu seyahat acentesi	3,68 a	0,97	13,018	0,000***
	5 yıldızlı otel	3,64 a	1,05		
	4 yıldızlı otel	3,55 b	1,07		
	3 yıldızlı otel	3,19 c	0,93		
Uzlaşma	A grubu seyahat acentesi	4,04 a	0,75	10,382	0,000***
	5 yıldızlı otel	4,12 a b	0,79		
	4 yıldızlı otel	4,18 b	0,74		
	3 yıldızlı otel	3,83 c	0,71		

*** $p < 0,001$ * $p < 0,05$ ^{a,b,c} Her bir yöntem için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin çalışılan işletme türüne göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 41’de verilmiştir. Buna göre, tüm yöntemlerin çalışılan işletme türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < 0,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, üç yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin bütünleştirme ve uzlaşma yöntemini diğer gruplara göre daha az kullandıkları tespit edilmiştir. Bütünleştirme yöntemini A grubu seyahat acentelerinde, uzlaşma yöntemini ise 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin kullanmayı en fazla oranda tercih eden işletme yöneticileri olduğu görülmektedir. Ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanmayı en fazla oranda

tercih eden işletmeler sırasıyla, 5 yıldızlı oteller, A grubu seyahat acenteleri, 4 yıldızlı oteller, 3 yıldızlı otellerdir. Bu yöntemlerle ilgili belirlenen anlamlı farklılıklarda da benzerlikler söz konusudur. Kaçınma yöntemi için; A grubu seyahat acentesi ($\bar{X}=3,68$) ile 5 yıldızlı otel ($\bar{X}=3,64$) ortalamaları birbirine yakınken, bu yöntemi en az kullanan işletmeler 3 yıldızlı oteller olarak belirlenmiştir. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda, A grubu seyahat acentesi ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini diğer gruplara göre daha fazla kullandıkları görülmektedir.

Tablo 42: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Çalışılan Bölgelere Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Bölge	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bütünleştirme	Marmara Bölgesi	4,20 a	0,71	9,102	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	4,08 b	0,68		
	Karadeniz Bölgesi	4,13 a b	0,67		
	Ege Bölgesi	4,35 c	0,68		
	Akdeniz Bölgesi	4,22 a	0,76		
	Doğu Anadolu Bölgesi	4,29 a	0,34		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	3,60 d	0,74		
Ödün Verme	Marmara Bölgesi	3,57 a	0,78	35,949	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	3,39 b	0,71		
	Karadeniz Bölgesi	3,23 c	0,55		
	Ege Bölgesi	4,00 d	0,66		
	Akdeniz Bölgesi	3,81 e	0,80		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,94 f	0,71		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	3,02 f	0,62		
Hükmetme	Marmara Bölgesi	3,64 a	0,86	22,519	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	3,42 b	0,83		
	Karadeniz Bölgesi	3,15 c	0,74		
	Ege Bölgesi	3,94 d	0,76		
	Akdeniz Bölgesi	3,78 e	0,79		
	Doğu Anadolu Bölgesi	3,06 f	0,87		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	3,22 c	0,75		
Kaçınma	Marmara Bölgesi	3,33 a	1,08	27,373	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	3,16 b	1,07		
	Karadeniz Bölgesi	3,22 a b	0,80		
	Ege Bölgesi	3,96 c	0,89		
	Akdeniz Bölgesi	3,75 d	0,95		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,81 e	0,94		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,82 e	0,81		
Uzlaşma	Marmara Bölgesi	4,07 a	0,68	7,923	0,000***
	İç Anadolu Bölgesi	3,98 a	0,72		
	Karadeniz Bölgesi	3,86 b	0,72		
	Ege Bölgesi	4,21 c	0,73		
	Akdeniz Bölgesi	4,05 a	0,82		
	Doğu Anadolu Bölgesi	3,98 a	0,68		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	3,50 d	0,83		

*** $p < 0,001$ ^{a,b,c,d,e,f} Her bir yöntem için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin, çalışılan bölgelere göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 42’de verilmiştir. Buna göre, tüm yöntemlerin çalışılan bölgelere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Aritmetik ortalama değerlerine göre, bütünleştirme ve uzlaşma yöntemlerini en az kullanan Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki yöneticiler olurken, hükmetme, ödün verme ve kaçınma yöntemlerini en az kullanan yöneticiler Doğu Anadolu Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmelerden tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Ege Bölgesi’nde çalışan yöneticilerin tüm yöntemleri diğer gruplara göre daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

Tablo 43: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Çalışılan İşletmenin Statüsüne Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	İşletme Statüsü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bütünleştirme	Yerli bağımsız	4,17 a c	0,71	2,849	0,036*
	Yabancı bağımsız	4,31 b	0,71		
	Yerli zincir	4,22 c	0,62		
	Yabancı zincir	4,11 a	0,76		
Ödün Verme	Yerli bağımsız	3,53 a	0,74	23,686	0,000***
	Yabancı bağımsız	3,97 b	0,75		
	Yerli zincir	3,43 c	0,73		
	Yabancı zincir	3,72 d	0,79		
Hükmetme	Yerli bağımsız	3,48 a	0,84	30,059	0,000***
	Yabancı bağımsız	4,01 b	0,77		
	Yerli zincir	3,46 a	0,81		
	Yabancı zincir	3,86 c	0,69		
Kaçınma	Yerli bağımsız	3,34 a	1,01	34,349	0,000***
	Yabancı bağımsız	3,98 b	0,90		
	Yerli zincir	3,17 c	1,01		
	Yabancı zincir	3,80 d	0,94		
Uzlaşma	Yerli bağımsız	3,95 a	0,72	13,040	0,000***
	Yabancı bağımsız	4,29 b	0,79		
	Yerli zincir	3,98 a	0,75		
	Yabancı zincir	4,11 c	0,77		

*** $p<0,001$ * $p<0,05$ ^{a,b,c,d} Her bir yöntem için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin, çalışılan işletmenin statüsüne göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 43’te verilmiştir. Buna göre, tüm yöntemlerin çalışılan işletmenin statüsüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$).

Bütünleştirme yönteminin diğer gruplara göre yabancı zincir işletmelerde, ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerinin yerli zincir işletmelerde, uzlaşma yönteminin ise yerli bağımsız işletmelerde çalışan yöneticiler tarafından daha az kullanıldığı tespit edilmiştir. Çalışılan işletmelerin statülerine göre hesaplanan aritmetik

ortalama değerleri, yabancı bağımsız işletmelerin yöneticilerinin tüm yöntemleri diğer gruplara göre daha fazla kullandıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 44: Çatışmayı Yönetme Yöntemlerinin Çalışılan İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Faaliyet Süresi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Bütünleştirme	5 yıldan az	4,17 a	0,74	0,320	0,811
	5-9 yıl	4,20 a	0,75		
	10-14 yıl	4,22 a	0,66		
	15 yıl ve üzeri	4,23 a	0,65		
Ödün Verme	5 yıldan az	3,64 a	0,76	23,616	0,000***
	5-9 yıl	3,83 b	0,77		
	10-14 yıl	3,59 a	0,70		
	15 yıl ve üzeri	3,29 c	0,73		
Hükmetme	5 yıldan az	3,55 a	0,91	28,527	0,000***
	5-9 yıl	3,89 b	0,74		
	10-14 yıl	3,59 a	0,84		
	15 yıl ve üzeri	3,27 c	0,79		
Kaçınma	5 yıldan az	3,65 a	0,94	34,776	0,000***
	5-9 yıl	3,76 b	0,92		
	10-14 yıl	3,49 c	1,07		
	15 yıl ve üzeri	2,92 d	1,03		
Uzlaşma	5 yıldan az	3,96 a	0,76	2,657	0,047*
	5-9 yıl	4,11 b	0,79		
	10-14 yıl	4,08 b	0,68		
	15 yıl ve üzeri	3,98 a	0,73		

*** $p < 0,001$ * $p < 0,05$ ^{a,b,c,d} Her bir yöntem için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin çalışılan işletmenin faaliyet süresine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 44'te sunulmuştur. Buna göre, bütünleştirme yöntemi dışında ($p=0,811$; $p>0,05$) diğer yöntemlerin çalışılan işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Faaliyet süresinin 5-9 yıl arasında olduğu işletmelerde görev yapan yöneticilerin, farklılık tespit edilen tüm çatışma yönetme yöntemlerini diğer gruplara göre daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

Ek olarak Tablo 44'te sunulan aritmetik ortalama değerlerine göre, faaliyet süresi 15 yıl ve üzerinde olan işletmelerin yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini diğer gruplara göre daha az kullandıkları belirlenirken, faaliyet süresi 5-14 yıl olan işletmelerin yöneticilerinin uzlaşma yöntemini diğer gruplara göre daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.

4.7. Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında yöneticilerin kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisini belirleyebilmek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 45'te sunulmuştur.

Buna göre, çatışmayı yönetme yöntemlerine ilişkin temel değişkenlerin (alt boyutların) kendi arasındaki ilişkilerinin tamamı anlamlı bulunmuş olup, hükmetme yöntemi ile bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma yöntemleri arasında çok zayıf kuvvette negatif yönlü bir ilişki, ödün verme yöntemiyle ise zayıf kuvvette negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin hükmetme yöntemine yönelik eğilimleri arttıkça bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerine olan eğilimlerinin azaldığını göstermektedir.

Aynı şekilde kişilik tiplerine ilişkin temel değişkenlerin kendi arasındaki ilişkiler incelendiğinde, baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerinin kendi arasında orta kuvvette pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenirken, baskın, kinci ve soğuk kişilik tipleri ile kullanılmaya yatkın kişilik tipinin kendi arasında çok zayıf ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca söz konusu bu değişkenler (baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz) ile fedakâr ve dışa dönük kişilik tipleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bununla birlikte, fedakâr, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik tipleri arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tipleri ile fedakâr, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik tipleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 45'te genel olarak kişilik tipleri ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki de tespit edilmiştir:

Tablo 45: Kişilik Tipleri ile Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Temel Değişkenler (Boyutlar-Faktörler)		Bütünleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma	Baskın	Kinci	Soğuk	İçe Dönük	Kendine Güvensiz	Kullanılmaya Yatkın	Fedakâr	Dışa Dönük
Bütünleştirme	r	1												
	p													
Ödün Verme	r	0,430	1											
	p	0,000 ***												
Hükmetme	r	-0,103	-0,225	1										
	p	0,000 ***	0,000 ***											
Kaçınma	r	0,223	0,654	-0,177	1									
	p	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***										
Uzlaşma	r	0,472	0,406	-0,138	0,431	1								
	p	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***									
Baskın	r	-0,336	-0,457	0,321	-0,429	-0,389	1							
	p	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***								
Kinci	r	-0,371	-0,486	0,309	-0,410	-0,434	0,708	1						
	p	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***							
Soğuk	r	-0,382	-0,441	0,202	-0,290	-0,401	0,587	0,744	1					
	p	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***						
İçe Dönük	r	-0,379	-0,356	-0,306	0,140	-0,347	0,559	0,662	0,741	1				
	p	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***					
Kendine Güvensiz	r	-0,291	-0,398	-0,409	-0,305	-0,311	0,525	0,604	0,647	0,782	1			
	p	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***				
Kullanılmaya Yatkın	r	0,019	0,405	0,374	0,450	0,240	-0,150	-0,155	-0,039	0,039	0,037	1		
	p	0,519	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,194	0,167	0,224			
Fedakâr	r	0,235	0,028	-0,209	0,015	0,249	0,021	-0,020	-0,014	0,024	0,036	0,497	1	
	p	0,000 ***	0,360	0,000 ***	0,613	0,000 ***	0,487	0,385	0,649	0,382	0,189	0,000 ***		
Dışa Dönük	r	0,227	0,139	0,115	0,155	0,234	0,034	-0,026	-0,051	0,032	-0,016	0,492	0,588	1
	p	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,000 ***	0,260	0,368	0,089	0,296	0,603	0,000 ***	0,000 ***	

*** $p < 0,001$ *** $p < 0,001$ * $p < 0,05$

Kişilik tipleri ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasında belirlenen söz konusu anlamlı ilişki, temel araştırma hipotezlerinin gerçekleştiğini göstermektedir.

H₁: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan bütünleştirme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan ödün verme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan hükmetme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan kaçınma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan uzlaşma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 45'teki bulgulara göre, kullanılmaya yatkın kişilik tipi ile bütünleştirme yöntemi arasında, fedakâr kişilik tipi ile de ödün verme ve kaçınma yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki görülmezken ($p>0,05$); diğer kişilik tipleri ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde bir ilişki gözlenmiştir. Diğer bir ifade ile söz konusu değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları önemli bulunmuştur ($p<0,001$). Tablo 45'te hesaplanan korelasyon katsayıları incelenmiş ve aşağıda yer alan değerlendirmeler yapılmıştır.

- Baskın kişilik tipi ile bütünleştirme ($r=-0,336$), ödün verme ($r=-0,457$), kaçınma ($r=-0,429$) ve uzlaşma ($r=-0,389$) yöntemleri arasında negatif (ters yönlü) bir ilişki vardır. Baskın kişilik tipi ile bütünleştirme ve uzlaşma yöntemleri arasındaki ilişki zayıf kuvvette ($0,20<r<0,39$), ödün verme ve kaçınma yöntemleri arasındaki ilişki ise orta kuvvette bir ilişkidir ($0,40<r<0,59$). Bu bulgular, baskın kişilik tipinin artmasıyla birlikte yöneticilerin bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini kullanma düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Baskın kişilik tipinin bu yöntemler içerisinde en yüksek negatif ilişkide olduğu yöntem ise ödün verme yöntemidir. Diğer bir ifade ile baskın kişilik tipi özelliklerinin artmasıyla birlikte, en fazla ödün verme yönteminin kullanılması azalmaktadır. Ayrıca, baskın kişilik tipi ile hükmetme yöntemi arasında pozitif (doğru yönlü) zayıf

kuvvette ($0,20 < r < 0,39$) bir ilişki ($r=0,321$) tespit edilmiştir. Bu bulgu, baskın kişilik tipinin artmasıyla birlikte hükmetme yöntemine başvurma düzeyi de artmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir anlatımla, baskın kişilik tipi gösteren bir yönetici, çatışmayı yönetme yöntemlerinden hükmetme yöntemine daha çok başvurmaktadır.

- Kinci kişilik tipi ile bütünleştirme ($r=-0,371$), ödün verme ($r=-0,486$), kaçınma ($r=-0,410$) ve uzlaşma ($r=-0,434$) yöntemleri arasında negatif (ters yönlü) bir ilişki vardır. Bununla birlikte kinci kişilik tipi ile bütünleştirme yöntemi arasında zayıf kuvvette negatif bir ilişki ($0,20 < r < 0,39$) tespit edilirken, söz konusu kişilik tipi ile ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yöntemleri arasında orta kuvvette negatif bir ilişki ($0,40 < r < 0,59$) bulunmuştur. Bu bulgular da baskın kişilik tipinde olduğu gibi kinci kişilik tipine ait özelliklerin gösterilmesiyle birlikte yöneticilerin bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini kullanma düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Kinci kişilik tipi özelliklerinin artmasıyla birlikte, en fazla düzeyde ödün verme yönteminin kullanılmasında azalma söz konusudur. Diğer taraftan, kinci kişilik tipi ile hükmetme yöntemi arasında pozitif (doğru yönlü) zayıf kuvvette ($0,20 < r < 0,39$) bir ilişki ($r=0,309$) tespit edilmiştir ki, bu durum kinci kişilik tipi gösteren bir yöneticinin çatışmayı yönetme yöntemlerinden hükmetme yöntemine daha çok başvurduğu şeklinde açıklanabilir.
- Soğuk kişilik tipi ile bütünleştirme ($r=-0,382$) ve kaçınma ($r=-0,290$) yöntemleri arasında negatif (ters yönlü) ve zayıf kuvvette ($0,20 < r < 0,39$) bir ilişki bulunurken, aynı kişilik tipi ile ödün verme ($r=-0,441$) ve uzlaşma ($r=-0,401$) yöntemleri arasında negatif (ters yönlü) ve orta kuvvette ($0,40 < r < 0,59$) bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, bir yöneticinin soğuk kişilik tipi özelliklerini gösterme düzeyi arttıkça, en başta ödün verme yöntemi olmak üzere sırasıyla uzlaşma, bütünleştirme ve kaçınma yöntemlerine başvurma düzeyinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca, soğuk kişilik tipi ile hükmetme yöntemi arasında tespit edilen pozitif (doğru yönlü) zayıf kuvvette ($0,20 < r < 0,39$) bir ilişki ($r=0,202$) de, soğuk kişilik tipi gösteren bir yönetici ile hükmetme yöntemine başvurma arasındaki paralelliği göstermektedir.
- İç dönmüş kişilik tipi ile kaçınma yöntemi dışında tüm çatışmayı yönetme yöntemleri arasında negatif (ters yönlü) ve zayıf kuvvette ($0,20 < r < 0,39$) bir

ilişki tespit edilmiştir. İçe dönük kişilik tipi ile kaçınma yöntemi arasında ise çok zayıf kuvvette ($r=0,140$; $r<0,20$) ancak pozitif (doğru yönlü) bir ilişki gözlenmiştir. Bu da içe dönük kişilik yapısı gösteren bir yöneticinin çok zayıf da olsa kaçınma yöntemini kullanma olasılığının arttığını ifade etmektedir.

- Kendine güvensiz kişilik tipi ile tüm çatışmayı yönetme yöntemleri arasında negatif (ters yönlü) bir ilişki bulunmuştur. Kendine güvensiz kişilik tipi ile hükmetme yöntemi arasında orta kuvvette ($0,40<r<0,59$) bir ilişki bulunurken, diğer dört yöntem (bütünleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma) ile zayıf kuvvette ($0,20<r<0,39$) bir ilişki tespit edilmiştir. Kendine güvensiz kişilik tipine ait özelliklerin gösterilmesiyle birlikte, en fazla hükmetme yöntemine başvurma düzeyi azalmaktadır. Diğer bir ifade ile bir yönetici ne kadar çok kendine güvensiz kişilik gösterirse, o kadar az hükmetme yöntemine başvurmaktadır.
- Kullanılmaya yatkın kişilik tipi ile bütünleştirme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmezken, söz konusu kişilik tipi ile ödün verme ve kaçınma yöntemleri arasında orta kuvvette, hükmetme ve uzlaşma yöntemleri arasında ise zayıf kuvvette pozitif (doğru yönlü) ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, kullanılmaya yatkın kişilik tipine ait özelliklerin gösterilmesiyle birlikte; en fazla kaçınma yöntemi olmak üzere sırasıyla ödün verme, hükmetme ve uzlaşma yöntemlerine başvurma düzeyinin de arttığını göstermektedir.
- Fedakâr kişilik tipi ile ödün verme ve kaçınma yöntemleri arasında anlamlı ilişki bulunamazken, söz konusu kişilik tipi ile bütünleştirme ve uzlaşma yöntemleri arasında zayıf kuvvette ($0,20<r<0,39$) pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Fedakâr kişilik tipi ile hükmetme yöntemi arasında ise zayıf kuvvette ($0,20<r<0,39$) negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular, fedakâr kişilik tipi gösteren bir yöneticinin daha çok bütünleştirme ve uzlaşma yöntemlerini tercih edebileceğini, fedakârlık arttıkça da hükmetme yöntemine başvurma düzeyinin azalacağını göstermektedir.
- Dışa dönük kişilik tipi ile bütünleştirme ve uzlaşma yöntemleri arasında zayıf kuvvette, aynı kişilik tipi için ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemleri arasında çok zayıf kuvvette pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Dışa dönük kişilik

tipinin gösterilmesi ile birlikte en fazla uzlaşma ve bütünleştirme yöntemleri ile çatışmayı çözme eğilimi gözlenmektedir.

Tüm bu belirtilen bulgular kısaca özetlenecek olursa; baskın, kinci ve soğuk kişilik tipine sahip olan yöneticilerin çatışmayı yönetme yöntemlerinden daha çok hükmetme yöntemini, içe dönük ve kullanılmaya yatkın kişilik tipindeki yöneticilerin daha çok kaçınma yöntemini, fedakâr ve dışa dönük kişilik tipindeki yöneticilerin ise daha çok uzlaşma yöntemini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında belirlenen temel hipotez ve alt hipotezlerin test edilebilmesi için doğrusallık testi yapılmış olup, regresyon modelinin doğrusal olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple çok değişkenli doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda mevcuttur.

Tablo 46: Kişilik Tiplerinin, Bütünleştirme Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	4,699	0,118	39,868	0,000***	
Baskın	-0,177	0,043	-2,322	0,029*	
Kinci	-0,179	0,053	-2,388	0,027*	
Soğuk	-0,114	0,053	-2,161	0,031*	
İçe Dönük	-0,220	0,059	-3,764	0,000***	F=15,975 p=0,000*** R ² =0,205
Kendine Güvensiz	-0,120	0,045	-2,677	0,008**	
Kullanılmaya Yatkın	0,029	0,033	0,893	0,372	
Fedakâr	0,031	0,039	0,815	0,415	
Dışa Dönük	0,048	0,039	1,231	0,219	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ β_j :Katsayı S(bj):Standart Hata Bağımlı Değişken: Bütünleştirme Yöntemi

Tablo 46'daki bulgulara göre, kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan bütünleştirme yöntemi üzerindeki etkisine ait çok değişkenli doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=15,975; $p < 0,05$). Katsayıların anlamlılığı incelendiğinde, baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerine yönelik katsayıların modelde anlamlı bir etkisinin olduğu ve bütünleştirme yöntemi üzerinde negatif bir etki oluşturduğu görülmektedir. Bütünleştirme yöntemindeki toplam varyansın (değişkenliğin) %20,5'i (R²=0,205) kişilik tiplerinden (baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz) kaynaklanmaktadır. Kullanılmaya

yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerinin ise bütünleştirme yöntemi üzerinde önemli bir etkisi bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen bulgular, yine aynı boyut için hesaplanmış olan korelasyon matrisindeki ilişki değerleriyle paralellik göstermektedir. Bu durumda, çalışmanın birinci temel hipotezi olan “**H₁**: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan bütünleştirme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 47: Kişilik Tiplerinin, Ödün Verme Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	4,047	0,116	4,810	0,000***	
Baskın	-0,116	0,042	-2,754	0,006**	
Kinci	-0,163	0,052	-3,117	0,002**	
Soğuk	-0,163	0,052	-3,139	0,002**	
İçe Dönük	-0,120	0,058	-2,085	0,037*	F=47,338 p=0,000*** R ² =0,258
Kendine Güvensiz	-0,147	0,044	-3,303	0,001**	
Kullanılmaya Yatkın	0,301	0,032	9,391	0,000***	
Fedakâr	0,198	0,038	5,217	0,000***	
Dışa Dönük	0,081	0,038	2,100	0,036*	

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$ β_j :Katsayı S(bj):Standart Hata Bağımlı Değişken: Ödün Verme Yöntemi

Tablo 47’deki bulgulara göre, kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan ödün verme yöntemi üzerindeki etkisine ait çok değişkenli doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=47,338$; $p<0,05$). Bununla birlikte, tüm kişilik tiplerine yönelik katsayıların modelde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Katsayıların işaretlerine göre; baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerinin ödün verme yöntemi üzerinde negatif bir etkisi olduğu, buna karşılık kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerinin ise pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede, ödün verme yöntemindeki değişimlerin %25,8 ($R^2=0,258$) oranında tüm kişilik tiplerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Böylelikle “**H₂**: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan ödün verme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiş olup, bu bulguların korelasyon matrisindeki (Tablo 45) ödün verme yöntemine ait sonuçlarla aynı yönde olduğu da saptanmıştır.

Tablo 48: Kişilik Tiplerinin, Hükmetme Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	3,841	0,130	9,569	0,000***	
Baskın	0,147	0,024	3,303	0,001**	
Kinci	0,121	0,038	2,363	0,027*	
Soğuk	0,073	0,058	1,260	0,208	
İçe Dönük	-0,059	0,065	-0,915	0,360	F=37,953 p=0,000*** R ² =0,218
Kendine Güvensiz	-0,386	0,050	-7,786	0,000***	
Kullanılmaya Yatkın	0,378	0,036	10,548	0,000***	
Fedakâr	-0,298	0,042	-7,016	0,000***	
Dışa Dönük	0,098	0,043	2,278	0,023*	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001 β_j :Katsayı S(bj):Standart Hata Bağımlı Değişken: Hükmetme Yöntemi

Tablo 48'deki bulgulara göre, kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan hükmetme yöntemi üzerindeki etkisine ait çok değişkenli doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=37,953; p<0,05). Katsayıların anlamlılığı incelendiğinde, soğuk ve içe dönük kişilik tipleri dışında (p>0,05), diğer kişilik tiplerinin modelde önemli (p<0,05) bulunduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede; baskın, kinci, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik tiplerinin hükmetme yöntemi üzerinde pozitif, kendine güvensiz ve fedakâr kişilik tiplerinin de negatif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, baskın, kinci, kullanılmaya yatkın, dışa dönük, kendine güvensiz ve fedakâr kişilik tiplerinin %21,8 (R²=0,218) oranında bir değişim ile hükmetme yöntemini etkileyen bağımsız değişkenler olduğu da belirlenmiştir. Belirlenen değerler doğrultusunda “**H₃**: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan hükmetme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin kabul edildiği ve bulunan sonuçların korelasyon matrisindeki hükmetme yöntemine yönelik sonuçlarla aynı yönde dağılım gösterdiği de söylenebilir.

Tablo 49: Kişilik Tiplerinin, Kaçınma Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	3,717	0,155	3,973	0,000***	
Baskın	-0,263	0,056	-4,699	0,000***	
Kinci	-0,268	0,070	-3,850	0,000***	
Soğuk	-0,339	0,051	-6,697	0,000***	
İçe Dönük	0,076	0,048	1,260	0,203	F=45,430 p=0,000*** R ² =0,250
Kendine Güvensiz	-0,191	0,059	-3,225	0,001**	
Kullanılmaya Yatkın	0,458	0,043	10,717	0,000***	
Fedakâr	0,084	0,069	1,217	0,224	
Dışa Dönük	0,146	0,051	2,852	0,004**	

p<0,01 *p<0,001 β_j :Katsayı S(bj):Standart Hata Bağımlı Değişken: Kaçınma Yöntemi

Tablo 49'daki bulgulara göre, kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan kaçınma yöntemi üzerindeki etkisine ait çok değişkenli doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=45,430; p<0,05). Katsayıların anlamlılığı incelendiğinde, içe dönük ve fedakâr kişilik tipleri dışında (p>0,05), diğer kişilik tiplerinin modelde önemli (p<0,05) bulunduğu görülmektedir. Diğer taraftan, baskın, kinci, soğuk ve kendine güvensiz kişilik tiplerinin kaçınma yöntemi üzerinde negatif, kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerinin de pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiş olup, “**H₄**: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan kaçınma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmıştır. Bu sebeple hesaplanan R² değeri, kaçınma yöntemindeki toplam varyansın (değişkenliğin), %25 (R²=0,250) oranında kişilik tiplerinden (baskın, kinci, soğuk, kendine güvensiz, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik) kaynaklandığını göstermektedir.

Tablo 50: Kişilik Tiplerinin, Uzlaşma Çatışma Yöntemi Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	ANOVA Anlamlılık
Sabit	4,549	0,123	6,859	0,000***	
Baskın	-0,096	0,045	-1,943	0,042*	
Kinci	-0,200	0,055	-3,617	0,000***	
Soğuk	-0,098	0,055	-1,966	0,038*	
İçe Dönük	-0,061	0,061	-1,000	0,318	F=20,213 p=0,000*** R ² =0,229
Kendine Güvensiz	0,037	0,047	0,793	0,428	
Kullanılmaya Yatkın	0,101	0,034	2,966	0,003**	
Fedakâr	0,131	0,044	3,126	0,001**	
Dışa Dönük	0,003	0,041	0,064	0,949	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001 β_j :Katsayı S(bj):Standart Hata Bağımlı Değişken: Uzlaşma Yöntemi

Tablo 50'deki bulgulara göre, kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan uzlaşma yöntemi üzerindeki etkisine ait çok değişkenli doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=20,213; p<0,05). Katsayıların anlamlılığı incelendiğinde; içe dönük, dışa dönük ve kendine güvensiz kişilik tipleri dışında (p>0,05), diğer kişilik tiplerinin model üzerinde önemli (p<0,05) bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Katsayıların işaretlerine göre; baskın, kinci ve soğuk kişilik tiplerinin uzlaşma yöntemi üzerinde negatif bir etkisi olduğu, buna karşılık kullanılmaya yatkın ve fedakâr kişilik tiplerinin ise pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, uzlaşma yöntemindeki değişimlerin, %22 (R²=0,229) oranında baskın, kinci, soğuk, kullanılmaya yatkın ve fedakâr kişilik tiplerinden kaynaklandığı söylenebilir. Araştırmanın beşinci ve son hipotezi de (H₅: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan uzlaşma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.) bulgular değerlendirildiğinde kabul edilmiştir. Tablo 50'deki uzlaşma yöntemiyle kişilik tipleri arasındaki etkiyi belirlemeye yönelik tespit edilen sonuçlar, Tablo 45'de bu yöntem için bulunan korelasyon matrisi sonuçlarıyla da aynı yöndedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırmanın temel hipotezi kabul edilmiş olup, beş alt hipotezinin ve bu alt hipotezlere bağlı geliştirilen diğer alt hipotezlerin kabul edilme/edilmeme durumları Tablo 51-55 arasında gösterilmiştir.

Tablo 51: Araştırmada Belirlenen Birinci Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları

BİRİNCİ TEMEL HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMU
H₁: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan bütünleştirme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir
H_{1.1}: Baskın kişilik tipi, bütünleştirme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{1.2}: Kinci kişilik tipi, bütünleştirme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{1.3}: Soğuk kişilik tipi, bütünleştirme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{1.4}: İçe dönük kişilik tipi, bütünleştirme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{1.5}: Kendine güvensiz kişilik tipi, bütünleştirme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{1.6}: Kullanılmaya yatkın kişilik tipi, bütünleştirme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir
H_{1.7}: Fedakâr kişilik tipi, bütünleştirme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir
H_{1.8}: Dışa dönük kişilik tipi, bütünleştirme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir

Tablo 52: Araştırmada Belirlenen İkinci Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları

İKİNCİ TEMEL HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMU
H₂: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan ödün verme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir
H_{2.1}: Baskın kişilik tipi, ödün verme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{2.2}: Kinci kişilik tipi, ödün verme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{2.3}: Soğuk kişilik tipi, ödün verme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{2.4}: İçe dönük kişilik tipi, ödün verme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{2.5}: Kendine güvensiz kişilik tipi, ödün verme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{2.6}: Kullanılmaya yatkın kişilik tipi, ödün verme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{2.7}: Fedakâr kişilik tipi, ödün verme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H_{2.8}: Dışa dönük kişilik tipi, ödün verme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir

Tablo 53: Araştırmada Belirlenen Üçüncü Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları

ÜÇÜNCÜ TEMEL HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMU
H₃: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan hükmetme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir
H₃₋₁: Baskın kişilik tipi, hükmetme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₃₋₂: Kinci kişilik tipi, hükmetme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₃₋₃: Soğuk kişilik tipi, hükmetme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir
H₃₋₄: İçe dönük kişilik tipi, hükmetme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir
H₃₋₅: Kendine güvensiz kişilik tipi, hükmetme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₃₋₆: Kullanılmaya yatkın kişilik tipi, hükmetme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₃₋₇: Fedakâr kişilik tipi, hükmetme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₃₋₈: Dışa dönük kişilik tipi, hükmetme yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir

Tablo 54: Araştırmada Belirlenen Dördüncü Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları

DÖRDÜNCÜ TEMEL HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMU
H₄: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan kaçınma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir
H₄₋₁: Baskın kişilik tipi, kaçınma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₄₋₂: Kinci kişilik tipi, kaçınma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₄₋₃: Soğuk kişilik tipi, kaçınma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₄₋₄: İçe dönük kişilik tipi, kaçınma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir
H₄₋₅: Kendine güvensiz kişilik tipi, kaçınma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₄₋₆: Kullanılmaya yatkın kişilik tipi, kaçınma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₄₋₇: Fedakâr kişilik tipi, kaçınma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir
H₄₋₈: Dışa dönük kişilik tipi, kaçınma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir

Tablo 55: Araştırmada Belirlenen Beşinci Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Edilme/Edilememe Durumları

BEŞİNCİ ALT HİPOTEZ VE DİĞER ALT HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMU
H₅: Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan uzlaşma yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edilmiştir
H₅₋₁: Baskın kişilik tipi, uzlaşma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₅₋₂: Kinci kişilik tipi, uzlaşma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₅₋₃: Soğuk kişilik tipi, uzlaşma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₅₋₄: İçe dönük kişilik tipi, uzlaşma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir
H₅₋₅: Kendine güvensiz kişilik tipi, uzlaşma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir
H₅₋₆: Kullanılmaya yatkın kişilik tipi, uzlaşma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₅₋₇: Fedakâr kişilik tipi, uzlaşma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilmiştir
H₅₋₈: Dışa dönük kişilik tipi, uzlaşma yöntemi üzerinde etkilidir.	Kabul Edilememiştir

Araştırmadaki temel hipoteze bağlı olarak belirlenen beş alt hipoteze bağlı diğer alt hipotezlerden kabul edilmeyenler olsa da, hem temel hipotezin hem de alt hipotezlerin kabul edildiği saptanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada turizm işletmesi yöneticilerinin kişilik özelliklerinin çatışmaları yönetmede etkili olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Bu noktada turizm işletmesi yöneticilerinin; çatışmaları doğru biçimde yönetebilmeleri, örgütlerinin çatışmalar sonucu yıpranmasını azaltabilmeleri, çalışanlarına gereken moral ve motivasyon desteğini sağlayıp, müşterileri üzerinde işletmeleri adına olumlu bir imaj oluşturabilmeleri için kendi kişilik yapılarından kaynaklanabilecek sorunları belirlemeleri, gerekiyorsa uzman kişilerden destek alarak bu sorunlarını çözmeleri, ayrıca kişilik yapılarına ters olsa bile çatışmaları verimli biçimde yönetmek amacıyla çatışmanın içeriğine uygun yöntemleri tercih etmelerinin faydalı olabileceğini belirtmek yerinde olacaktır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerde doğru yönetilen çatışmaların, örgütlere takım ruhu ve ekip çalışması konularında fayda sağladığı, çalışanlar arasındaki ilişkileri kuvvlendirdiği, iş zengileştirme faaliyetlerini arttırdığı ve bu sayede örgütsel başarılarla ulaşılmasında olumlu etkisinin olduğu bilinmektedir (Yeatts ve Hyten, 1998; Salas vd., 2004). Yine örgütsel başarıların önünde bir engel olarak görülen kişiler arası sorunların, zamanla büyüyerek hem kişileri hem de grupları etkileyecek düzeyde çatışmalara sebep olması ve bu sorunların kişilik farklılıklarından kaynaklanıyor olması (Wall ve Callister, 1995; Amason, 1996; Jehn, 1997; Ensley ve Hmieleski, 2005; Aritzeta ve Balluerka, 2006; Matsuo, 2006; Liang vd., 2007; Olson vd., 2007), çatışmaların örgütlerin faydasına yönetilebilmesi için kişilik konusundaki çalışmalara önem verilmesini gerektirmektedir (Moberg, 1998; Moberg, 2001; Antonioni ve Park, 2001; Bruck ve Allen, 2003; Van Dierendonck vd., 2005; Niederauer, 2006; Park ve Antonioni, 2007; Dijkstra vd., 2005; Kaushal ve Kwantes, 2006; Cai ve Fink, 2002; Wood ve Bell, 2008; Yürür, 2009). Çünkü çalışanların kişilik tiplerinin çatışmalara sebep olabileceği, çatışmaların da örgüt başarısını doğrudan etkileyebileceği gerçeği bu türdeki çalışmaların örgütler açısından faydalı sonuçlar üretebileceğini öngörmektedir (Wall, 1998; De Dreu ve Weingart, 2003).

Otomasyonun çok sınırlı kullanım alanı bulabildiği turizm işletmelerinin, işgücü devir orandaki yükseklik ve sezonluk olma özelliği beraberinde yarı zamanlı çalışma koşullarına yönelik uygulamaların sıklaşmasına ve kalifiye olmayan işgücünün oransal olarak yükselmesine neden olabilmektedir. Ayrıca sektördeki işletme sayısına oranla mesleki örgütlenmenin son derece yetersiz olması da bu işletmelerin insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanabilmelerini zorunlu bir hale getirmektedir (Mullins,1992). Brewster (1989: 102) genellikle çok fazla kişinin istihdam edildiği büyük ve karmaşık organizasyonlarda işgören ilişkilerinin iyi yönde gelişebilmesinin hiç kolay olmadığını savunduğundan, hizmet işletmelerinde örgütsel yapının geliştirilmesi ve insan kaynaklarının verimliliği adına iç paydaşlar arasındaki işbirliği de ayrıca önem kazanmaktadır (Wall, 1998; Armstrong, 2006; Gavcar vd., 2006). Bu açıdan organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ortaklaşa veya bireysel olarak katkıda bulunmayı öngören stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, çatışmaların yönetilmesi gerektiğini özellikle vurgulamaktadır (Kim vd., 1999; Rahim, 2002; Adomi ve Anie, 2006). Çünkü yöneticilerin, öncelikli olarak yapmak zorunda olduğu ilk on iş

içerisinde çatışmaları yönetmenin yedinci sırada yer aldığı ve zamanlarının %21'ini çatışmaları yönetmek için harcadığı da belirlenmiştir (Caudron, 1999).

İfade edilmeye çalışılan bilgiler ışığında bu araştırmada, belirlenen hipotezlerin test edilmesi ve ulaşılan sonuçların amacına uygun olarak yorumlanmasıyla, turizm işletmelerinde ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetilmesinde kullanılabilecek yöntemler üzerinde, hem kişilik tiplerinin etkisi değerlendirilmiş hem de turizm işletmeleri için öneriler getirilmiştir. Bu çerçevede araştırmaya dâhil edilen ve araştırma evrenini oluşturan işletmeler, Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde faaliyetlerini devam ettirmekte olan, otel işletmeleri (3, 4, 5 yıldız) ile A grubu seyahat acentelerinden belirlenmiştir. Bu bağlamda, yürütülen araştırmada 7999 turizm işletmesi içerisinde tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 1098 yöneticiden görüş alınmıştır.

Araştırmada, turizm işletmelerinde görev yapan yöneticilerin (üst, orta, alt kademe) kişilik tipleri tespit edilerek, yöneticilerin sahip olduğu kişilik tiplerinin örgütlerde meydana gelen/gelebilecek çatışmaları yönetmedeki etkileri incelendiğinden, öncelikle araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin kişilik tiplerine göre dağılımları saptanmıştır. Görüşleri alınan yöneticilerin genel olarak kişilik tipleri sırasıyla; fedakâr, dışa dönük, kullanılmaya yatkın, baskın, kendine güvensiz, kinci, soğuk ve içe dönük olarak tespit edilmiştir. Horowitz (1993) yapmış olduğu çalışmada; dışa dönük, fedakâr ve kullanılmaya yatkın kişilik tiplerinin, bireylerde en sık görülen kişilik tipleri olduğunu belirtmiş ve ayrıca bu kişilik tiplerine sahip bireylerin kişilikleriyle ilgili sorunlarının, kısa sürede çözülebilir sorunlar olduğunu vurgulamıştır. Bu sonuç paralelinde, özellikle turizm sektöründe yönetici konumundaki bireylerin kendi kişilik sorunlarının kısa sürede çözülebilir nitelikte olması, işletmedeki çalışanların verimliliği ve müşterilerin memnuniyeti açısından çok önemlidir. Ayrıca yöneticilerin kişilik yapılarıyla çalışanlarına örnek olabilecek, onların sorunlarını çözüme ulaştırabilecek nitelikte olmasının gerekliliği açısından da, turizm işletmesi yöneticilerinin bulundukları konumla örtüşen bir kişilik yapısında olduklarını göstermektedir.

Yöneticilerin çatışmaları yönetmede tercih ettikleri yöntemler de çalışma dâhilinde belirlenmiş ve sırasıyla bu yöntemlerin; bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma olduğu tespit edilmiştir. Unutmamak gerekir ki, turizm işletmesi yöneticileri emek yoğun bir sektörde hizmet verdiğinden, çatışma durumlarında oluşabilecek sorunları acilen çözmek adına, yapıcı yöntemlerden faydalanmalıdır. Yönetici olmanın verdiği sorumluluk gereği, çatışma durumlarında en etkili yöntem

olan bütünleştirme yönteminin (Rahim, 2004) uygulanması, turizm işletmesi yöneticileri açısından olumlu bir anlayışın benimsenmiş olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Kaçınma yönteminin, geri çekilme, hiçbir şeye karışmama, umursamaz olma gibi davranışları içermesi ve çatışmaya muhatap olan tarafların kaybetmesine yol açan bir yöntem olması (Rahim, 2004) sebebiyle de yöneticiler tarafından tercih edilmemesi, yöneticilerin çatışmalara ilişkin yöntemleri kullanmada tutarlı ve bilgili olduklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada yöneticilerin bireysel özellikleri, sektördeki konumları ve çalıştıkları işletmelerin durumuna göre kişilik tiplerinin ve çatışmayı yönetme yöntemlerinin farklılık gösterip göstermediği de analiz edilmiştir. İlk olarak turizm işletmesi yöneticilerinin bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi) yönelik olarak, kişilik tipleri ve çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin yapılan farklılık analizi sonuçları incelendiğinde; cinsiyetlere göre hem kişilik tipleri hem de çatışma yönetme yöntemlerinde farklılıklar bulunmuştur. Kişilik tiplerinin cinsiyetlere göre karşılaştırılmasında belirlenen farklılıklar; baskın, kinci, soğuk, içe dönük, kendine güvensiz ve kullanılmaya yatkın kişilik tiplerinde ortaya çıkmıştır. Kullanılmaya yatkın kişilik tipinde, kadınlar erkeklere göre daha olumlu görüş bildirirken, diğer kişilik tipleri (baskın, kinci, soğuk, içe dönük, kendine güvensiz) için erkekler kadınlardan daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu sebeple, araştırmaya dâhil olan erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha fazla baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz oldukları, kadın yöneticilerin de erkek yöneticilere oranla daha fazla kullanılmaya yatkın oldukları söylenebilir. Bu durum, yönetim kademesindeki erkeklerin kadınlara göre daha sert bir mizaca sahip oldukları, kadınların ise daha duygusal bir yapı sergiledikleri şeklinde özetlenebilir. Elde edilen bulgular konuyla ilgili Niederauer (2006) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla baskın ve içe dönük kişilik tipleri için örtüşmektedir. Çatışmayı yönetme yöntemlerinin cinsiyetlere göre karşılaştırılmasında ise ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılık tespit edilen ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemleri için kadın yöneticilerin görüşleri erkek yöneticilere oranla daha olumludur. Bu sonuç, kadın yöneticilerin çatışma durumlarında, otoritelerini kullanmayı, çatışmalara umursamaz yaklaşarak kayıtsız kalmayı veya tarafları sakinleştirmek, üzmemek yönünde bir yaklaşım sergilemeyi erkeklere oranla daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca yönetici konumundaki hem kadınların hem de

erkeklerin en çok tercih ettikleri çatışma yönetme yöntemleri bütünleştirme ve uzlaşma olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu Özmen (1997), Sirivun (2001), Niederauer (2006), Şirin (2008), Kırçan (2009) tarafından yapılan çalışmalarla da paralellik göstermektedir.

Araştırmada görüşleri alınan turizm işletmesi yöneticilerinin yaşlarına yönelik kişilik tipleri ve çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin yapılan farklılık analizi sonuçları incelendiğinde; yaşlara göre hem kişilik tipleri hem de çatışma yönetme yöntemlerinde farklılıklar bulunmuştur. Kişilik tiplerinin yaşlara göre karşılaştırılmasında belirlenen farklılıklar; baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerinde tespit edilmiştir. Farklılık belirlenen kişilik tiplerinde, 25 ve daha alt yaş grubunda olan yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre daha baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz oldukları görülmektedir. Bu sonuç, genç yaştaki yöneticilerin, yöneticilik tecrübesi daha az olacağından, otorite sağlayabilmek adına böyle bir davranış şeklini benimseyip, bu sayede kendilerini kabul ettirmek istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Çatışmayı yönetme yöntemlerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği değerlendirildiğinde ise bütünleştirme ve ödün verme yöntemlerinde farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bütünleştirme yöntemi için, yöneticilerin yaşları ilerledikçe belirttikleri görüşler daha olumlu olmuştur. Bu sonuç, ilerleyen yaş sayesinde edinilen tecrübelerle, yöneticilerin çatışmaları çözmede daha akılcı davranarak kişiler arası çatışmaları çözdüklerini göstermektedir. Ödün verme yöntemi açısından, en az ödün veren yaş gruplarının 46 ve üzeri ile 25 ve daha alt yaş grubundaki yöneticiler olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, çatışmaların yönetilmesinde 25 ve daha az yaşlar ile 46 ve üzerindeki yaşlarda olan yöneticilerin kendi isteklerini, kaygılarını ön planda tuttukları çatışmaya taraf olanları dinlemek, onların isteklerini dikkate almak yerine kendi bildiklerini yapmanın daha doğru olacağını düşündükleri ve yönetsel güçlerini astlarının üzerinde uygulamayı daha uygun gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya görüş bildiren turizm işletmesi yöneticilerinin kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemleriyle, eğitim düzeyleri arasında da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Kişilik tipleri ile eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar; baskın, kinci, soğuk, içedönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerinde görülmektedir. Farklılık belirlenen kişilik tiplerinin hepsinde ilköğretim mezunu yöneticilerin ilk sırada en olumlu, lisansüstü mezuniyete sahip yöneticilerin ise baskın, kinci, soğuk kişilik tipleri için

ikinci sırada en olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Genel anlamda bu sonuçlar, ilköğretim mezunu yöneticilerin eğitim düzeyleri düşük olduğundan bu eksikliği bastırabilmek amacıyla bu tür kişilik tiplerine daha olumlu görüş belirttikleri şeklinde yorumlanabilir. Lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticilerin ise eğitim seviyelerine güvenerek özgüvenlerinin yüksek olması sebebiyle daha baskın, kinci ve soğuk bir yapı gösterdikleri şeklinde açıklanabilir. Ayrıca hem ilköğretim hem de lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin Horowitz (1993)'in çalışmasında olumsuz olarak nitelendirilen kişilik tiplerine olumlu görüş bildirmiş olmaları, bu eğitim seviyesindeki yöneticilerin, Tarhan (2010: 73)'in belirttiği şekliyle değiştirilemeyecek düzeyde sabit olarak kabul edilen fikirlere sahip olduklarını, değişime karşı direndiklerini ve geliştirmiş oldukları mantıklı önerilere kendilerini kapattıklarını da göstermektedir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin eğitim düzeylerine göre karşılaştırılmasında; bütünleştirme, ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerinde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Farklılık belirlenen tüm yöntemlerde ilköğretim mezunu yöneticilerin bu yöntemleri en düşük düzeyde kullandıkları, önlisans mezunu yöneticilerin de en yüksek düzeyde kullandıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç, ilköğretim mezunu yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve çatışmayı yönetme yöntemlerini çok bilinçli biçimde kullanamadıklarının göstergesidir. Önlisans mezunu yöneticilerin ise bütünleştirme yöntemini kullanmada akılcı davrandıkları ve bu yöntemi uygulamalarının çatışmayı yönetmede doğru olduğu söylenebilir. Fakat aynı yöneticilerin, ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini uygulamada en olumlu görüş belirttikleri için çatışmaları yönetmek adına bazı hatalarının olduğunu da belirtmek uygun olacaktır.

Araştırmaya görüş bildiren turizm işletmesi yöneticilerinin sektördeki konumlarına (çalışma süresi, yöneticilik kıdemi, yönetsel statü) yönelik olarak yapılan farklılık analizi sonuçlarına da yer verilmiştir.

Sektördeki çalışma sürelerine göre araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin görüşleri değerlendirildiğinde, hem kişilik tipleri, hem de çatışmayı yönetme yöntemleri açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Kişilik tiplerinin yöneticilerin sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasında; baskın, kinci, soğuk, kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerinde farklılıklar belirlenmiştir. 15 yıl ve üzerinde sektörde çalışan yöneticilerin baskın ve kinci kişilik tiplerine daha olumlu, dışa dönük ve kullanılmaya yatkın kişilik tiplerine daha olumsuz görüş bildirdikleri tespit

edilmiştir. Bu sonuç, sektörde uzun süre görev yapan yöneticilerin, otoriter olduklarını, sosyal, çabuk iletişim kurabilen ve çalışanlarına karşı taviz verebilecek yapıda olmadıklarını göstermektedir. Sektörde 5-9 yıl arasında görev yapmakta olan yöneticilerin ise en az düzeyde baskın, kinci ve soğuk, fakat en yüksek düzeyde kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük oldukları saptanmıştır. Dolayısıyla 5-9 yıl arasında sektörde çalışan yöneticilerin kişilik yapılarının yönetsel açıdan oldukça tutarlı olduğunu söylemek uygun olabilecektir. Turizm sektörü insanlarla sürekli etkileşim halinde olmayı gerektirdiğinden, hem müşteriler hem de çalışanlar açısından 5-9 yıl arasında görev yapan yöneticilerin en uygun kişilik tiplerine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bu grupta yer alan yöneticilerin sektörel açıdan kuvvetli iletişim gerektiren, yoğun ve yüksek tempodaki görevlerde değerlendirilmesi daha uygun olabilecektir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin yöneticilerin sektördeki çalışma süresine göre karşılaştırılmasında, 5-14 yıl arasında sektörde görev yapan yöneticilerin, bütünleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma yöntemlerine diğer gruplara göre daha olumlu görüş belirttikleri saptanmıştır. Bu sonuç, 5-14 yıl arasında sektörde çalışan yöneticilerin çatışmaları yönetmede tarafları dinledikleri, çatışmayı görmezden gelmek yerine yönetmeyi tercih ettikleri, bunu yaparken de gerektiğinde yönetsel güçlerini kullandıkları şeklinde yorumlanabilir. Sektördeki çalışma süresi 9 yıla kadar olan yöneticilerin çatışma durumlarında kaçınma yöntemini daha fazla tercih ettikleri, dolayısıyla çatışmayı yönetme yerine müdahale etmeden çözülmesini bekledikleri söylenebilir. Kaçınma yöntemini en az düzeyde uygulayan yöneticilerin ise sektörde 15 yıl ve üzerinde çalıştıkları saptandığından, uzun süre sektörde çalışan yöneticilerin çatışmayı kesinlikle görmezden gelmedikleri ve çatışmanın çözümü için çaba harcamayı tercih ettiklerini belirtmek uygun olacaktır.

Sektördeki konumları itibarıyla araştırmaya görüş bildiren yöneticilerin hem kişilik tipleri hem de çatışmayı yönetme yöntemlerinde yapılan karşılaştırmaya göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Kişilik tiplerinin yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre karşılaştırılmasında, 10-14 yıl arasında yöneticilik yapanların diğer kıdemlerdeki yöneticilere göre daha fazla baskın, kinci, soğuk ve içe dönük oldukları, bunun yanında 5 yıldan az yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin daha az baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz oldukları görülmektedir. Ayrıca 5 yılın altında yöneticilik yapmakta olanların diğer kıdemlerdeki yöneticilere göre daha

olumlu düzeyde kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerine görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç paralelinde, yöneticilik kıdemi 5 yılın altında olanların kişilik tipleri açısından en uygun kişilik tipine sahip oldukları ve turizm sektöründe görev yapmakta olan yöneticilik kıdemi az olarak nitelendirilebilecek yöneticilerin, hayata daha pozitif bakan, sosyal ve anlayışlı kişilik tiplerinde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Buna karşın 10-14 yıl arasında kıdeme sahip olan yöneticilerin, kendilerini çalışma ortamında kabul ettirebilmek için otorite sağlamayı, daha ciddi bir kişilik yapısıyla örgütlerini yönetmeyi tercih ettikleri söylenebilir. Kullanılmaya yatkın ve dışadönük kişilik tiplerinde, 15 yıl ve üzerinde yöneticilik yapmakta olan birey görüşlerinin, diğer kıdemlerdeki yöneticilerden daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Bu durum uzun yıllar sektörde yönetici olarak çalışmakta olan bireylerin tecrübeleri doğrultusunda kullanılmaya yatkın bir yapıda olmadıkları, bunun yanında yaşları gereği olaylara daha olgun bir yaklaşım sergilemeyi tercih ederek, daha az sosyal yani dışadönük bir yapıda oldukları şeklinde açıklanabilir. Ek olarak 15 yıl üzerinde yöneticilik kıdemi olanların daha fazla düzeyde kendine güvensiz olmaları da çok fazla dışa dönük ve sosyal olmadıklarının göstergesi olabilir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin yöneticilik kıdemlerine göre karşılaştırılmasında; bütünleştirme ve uzlaşma yöntemlerini en yüksek düzeyde 5 yıldan az ile 15 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticilerin uyguladıkları saptanmıştır. Bu sonuç, belirtilen sürelerde görev yapan yöneticilerin fedakâr kişilik tipine en olumlu görüş bildirmeleri sebebiyle, kendilerinden ziyade karşı tarafın düşüncelerine daha fazla önem vermeleri, çatışma durumlarında bir orta yol bulmak için çaba göstermeleriyle açıklanabilir. Ayrıca kaçınma, hükmetme ve ödün verme yöntemlerini, diğer yönetim kademelerine oranla, en az düzeyde 15 yıl üzerinde çalışan yöneticilerin uyguladıkları belirlenmiştir. Bu sonuç, uzun süredir yöneticilik pozisyonunda olan kişilerin çatışmaları daha profesyonel yönettiklerini, çatışmaları görmezden gelmek yerine kabul edip, çözümleyebilmek için çaba sarf ettiklerini göstermektedir. 5 yıldan daha az yöneticilik kıdeminde olanların, ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini daha fazla düzeyde uyguluyor olmaları da bu yöneticilerin, yöneticilik kıdemlerinin az olmasının getirdiği tecrübe eksikliği, daha önce çatışmalarla karşılaşmamış olmaları veya çatışmaları yönetmeye yönelik, çatışmaları görmezden gelme, taviz verme ya da bastırmak için yönetsel güç kullanma gibi geçici çözümlerin onlara daha cazip gelmesi

gibi sebeplerle açıklanabilir. Elde edilen bu sonuç Niederauer (2006)'in çalışmasıyla da örtüşmektedir.

Araştırmada bir diğer sonuç olarak, yöneticilerin sektördeki konumları açısından yönetsel statüleri ile kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Kişilik tiplerinin yönetsel statüye göre karşılaştırılmasında sadece kullanılmaya yatkın kişilik tipinde farklılık belirlenmiştir. Söz konusu bu farklılık, genel müdür veya yardımcılarının daha az, bölüm müdürü veya yardımcılarının ise daha fazla oranda kullanılmaya yatkın olduklarını göstermektedir. Bu sonuç, en üst yönetim kademesindeki yöneticilerin tecrübeleri ve bulundukları konum gereği, çalışanlarına çok fazla taviz vermedikleri, duygularıyla çok fazla hareket etmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bölüm müdürü veya yardımcılarının ise hem en üst hem de en alt düzey yönetim kademesindeki yöneticilerden daha fazla kendilerini kullandırımlarının sebebi, orta kademedeki görev yapan yönetici olduklarından üst kademedeki yöneticilere daha az sorun bildirmeyi, dolayısıyla çözülebilecek sorunlara inisiyatif olarak müdahale etmeyi uygun görmeleri, çalışanların motivasyon ve morallerini bozmamak için böyle bir davranış sergilemeyi tercih etmeleriyle açıklanabilir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerine göre yöneticilerin yönetsel statüleri karşılaştırıldığında; bütünleştirme, ödün verme ve kaçınma yöntemlerinin en fazla düzeyde bölüm müdürü ve yardımcılar tarafından kullanıldığı saptanmıştır. Bu durum, ilgili yöneticilerin orta kademedeki yönetici olmaları ile ilişkilendirilebilir. Buna karşın yeri geldiğinde bölüm müdürü ve yardımcılarının daha fazla düzeyde hükmetme yöntemini kullandıkları da görüldüğünden, bu yöneticilerin iyi niyetlerinin yanında hükmedici tarzda bir yönetim şeklini de benimsedikleri söylenebilir. Kaçınma ve ödün verme yöntemlerini daha az kullanan yöneticilerin genel müdür ve yardımcılar olması da, üst kademedeki yöneticilerin çatışma durumlarında, çatışmaları doğru yönetebildikleri şeklinde açıklanabilir. Bütünleştirme yöntemini daha az kullanan yöneticilerin şef veya yardımcılar tarafından tercih ediliyor olması, bu kademedeki yöneticilerin tecrübe eksikliklerinden ve bilgi yetersizliklerinden kaynaklı olarak bütünleştirme yöntemini çok fazla benimsemediklerini göstermektedir.

Bu araştırmadaki turizm işletmesi yöneticilerinin çalıştıkları işletmenin durumuna (türü, yer aldığı bölge, statüsü, faaliyet süresi) yönelik olarak yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre, hem kişilik tipleri hem de çatışma yönetme yöntemlerinde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. İlgili sonuçlar, araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin

çalıştıkları işletme türlerinin kişilik tiplerine göre yapılan karşılaştırılmasında, tüm kişilik tipleri açısından anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerine daha olumlu, kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerine daha olumsuz görüş bildiren yöneticilerin 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç, 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin, Horowitz (1993)'in değerlendirmesine göre kişilik tipleri açısından sorunlu olarak kabul edilen kişilik tiplerine sahip olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla araştırmaya dâhil edilen 3 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin belki işletmelerindeki kurumsal yapı gereği, belki de insan ilişkilerine yönelik eksik bilgi ve eğitim düzeyi gibi nedenlerle böyle bir davranış sergilemeyi tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Genel anlamda, seyahat acentelerinde görev yapan yöneticilerin, otellerde görev yapan yöneticilere göre daha olumlu kişilik tipi sergiledikleri de araştırmanın sonuçlarında görülmektedir. Bu sonuç, acente yöneticilerinin, çalışma koşulları açısından daha sosyal yapıda olmasıyla, yöneticilerin her an çalışanlar ve müşterilerle iletişim halinde olmalarının gerekliliğiyle, acentelerde çalışan personel sayısının otellere göre daha az olması ve bu sebeple takım ruhunun oturmuş bir yapıda olmasıyla ilişkilendirilebilir. Ayrıca otel ve acente yöneticilerinin eğitim düzeyleri çapraz tablo analizi (crosstabs) ile karşılaştırılmış olup, acentelerde çalışan yöneticilerin %1,1'inin ilköğretim, %18,9'unun lise, %39,7'sinin önlisans, %38,9'unun lisans, %1,4'ünün lisansüstü eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla acentelerde çalışan yöneticilerin eğitim düzeylerinin otelde çalışan yöneticilerden daha yüksek olması da, eğitimin kişilik tipi oluşumunu olumlu etkilediği biçiminde yorumlanabilir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin çalışılan işletme türüne göre yapılan karşılaştırılmasında; tüm çatışmayı yönetme yöntemlerinin 3 yıldızlı otel yöneticileri tarafından daha az, bütünleştirme ve kaçınma yöntemlerinin A grubu seyahat acentesi, ödün verme ve hükmetme yöntemlerinin 5 yıldızlı otel, uzlaşma yönteminin ise 4 yıldızlı otel yöneticileri tarafından daha fazla düzeyde tercih edildiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, 5 yıldızlı otel yöneticilerinin çatışmayı yönetmede otorite kullanımının yanında yardımsever, cömert ve özverili bir yaklaşıma da önem verdiklerini göstermektedir. A grubu seyahat acentesi yöneticilerinin çatışma durumunda katılımcı bir anlayışla, tarafları dinlemeyi, bilgi alışverişinde bulunmayı ve çatışmaları problem çözme anlayışıyla çözümlemeyi tercih ettiklerini ancak çatışmalara geç müdahale etmek

veya ertelemek, çatışmaya doğrudan müdahale etmemek gibi bir anlayış içerisinde de oldukları şeklinde yorumlanabilir. Uzlaşma yöntemini daha fazla düzeyde 4 yıldızlı otel yöneticileri uyguluyor olsa da, A grubu seyahat acentesi ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinin de aynı seviyeye yakın biçimde çatışmayı yönetme uygulamaları söz konusudur. Bu sonuçlar paralelinde, A grubu seyahat acentesi yöneticilerinin çatışmayı yönetmek amacıyla tercih ettikleri yöntemlerin, otel yöneticilerine göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

Kişilik tiplerinin yöneticilerin çalıştıkları coğrafi bölgelere göre karşılaştırılmasında, tüm kişilik tipleri açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu noktada belirlenen sonuçlar değerlendirildiğinde; Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin diğer bölgelerde çalışan yöneticilere göre; baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tipleri için daha yüksek düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerinde en düşük düzeydeki görüşler Ege Bölgesi'nde çalışan yöneticilerden elde edilmiştir. Kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerinde en olumsuz görüş bildiren yöneticilerin Doğu Anadolu Bölgesi'nde görev yaptıkları belirlenirken, kullanılmaya yatkın kişilik tipinde Ege Bölgesi, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerinde Marmara Bölgesi'nde görev yapan yöneticilerin daha olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. Bu sonuç, bölgeler arası örf, adet, kültür ve diğer çevresel koşulların kişilik üzerindeki etkisine bağlanabileceği gibi bölgelere göre farklılık gösteren müşteri potansiyeli, müşteri devir hızı ve yöneticilerin eğitim durumlarıyla da ilişkili olabilir. Çünkü araştırmaya görüş bildiren Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yöneticilerin %21,4'ünün, Marmara Bölgesi'ndeki yöneticilerin %2,8'inin, Ege Bölgesi'ndeki yöneticilerin ise %0,9'unun ilköğretim mezunu olduğu çapraz tablo analizi (crosstabs) ile belirlendiğinden ifade edilen sonuç desteklenmektedir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin çalışılan bölgeye göre karşılaştırılmasında, bütün çatışma yönetme yöntemlerine en olumlu görüşü bildiren yöneticiler Ege Bölgesi'nden saptanırken, en olumsuz görüşlerin bütünleştirme ve uzlaşma yöntemleri için Güneydoğu Anadolu, ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemleri için Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki yöneticilerden elde edildiği tespit edilmiştir. Bir diğer anlatımla, Ege Bölgesi'ndeki yöneticiler diğer bölgelerdeki yöneticilere göre çatışmaları yönetmede fedakârlık yapmayı, çatışmaları devam ettirmemeyi, işbirliği içerisinde çözmeyi daha fazla önemserken, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yönetici görüşleri,

bu unsurlara daha az önem verildiğini göstermektedir. Ayrıca çatışma durumlarında karşı tarafın isteklerine daha fazla önem verilmesi, çatışmaların görmezden gelinerek ertelenmesi ve yöneticilerin çatışmaları çözmede hâkimiyeti ve kazanımlarının esas olmasına yönelik anlayışların, en fazla oranda Ege Bölgesi'ndeki, en az oranda ise Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki yöneticiler tarafından benimsendiği söylenebilir.

Araştırmaya görüş bildiren yöneticilerin, çalıştıkları işletmelerin statüsü açısından hem kişilik tipleri hem de çatışmayı yönetme yöntemlerinde görüşleri arasında anlamlı farklılıkların belirlenmesi araştırmanın diğer sonuçlarındandır. Kişilik tiplerinin yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin statüsüne göre karşılaştırılmasında fedakâr kişilik tipi hariç diğer tüm kişilik tiplerinde anlamlı farklılıklar söz konusudur. Baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerinde yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin statüsüne göre en olumlu görüşlerin yerli zincir, en olumsuz görüşlerin ise yabancı bağımsız işletme yöneticilerinden elde edildiği belirlenmiştir. Yani yerli zincir işletmelerde çalışan yöneticiler, sorunlu kişilik özelliklerine daha olumlu görüş bildirmiş olup, yabancı bağımsız işletme yöneticileri daha olumsuz görüş bildirmişlerdir. Kullanılmaya yatkın ve dışadönük kişilik tiplerinde ise en olumlu görüşlerin yabancı bağımsız işletme yöneticileri tarafından belirtildiği saptanmıştır. Bu sonuçlar, yerli zincir işletmelerde çalışan yöneticilerin daha otoriter, ilişkilerinde mesafeli, kişilerle olan iletişimlerinde sınırları olan bir yapı sergilediklerini, buna karşın yabancı bağımsız işletme yöneticilerinin de daha dışa dönük, sosyal ve buna bağlı olarak kullanılmaya yatkın olduklarını göstermektedir. Bu durum, örgüt kültürü ve yönetim felsefesi açısından yabancı bağımsız işletmelerde çalışan yöneticilerin, yerli zincir işletmelerde çalışan yöneticilere göre daha kalifiye oldukları, insanlara olan ilişkilerinde daha pozitif bir anlayış benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin statüsüne göre karşılaştırılmasında, tüm çatışmayı yönetme yöntemlerinin en fazla düzeyde yabancı bağımsız işletme yöneticileri tarafından uygulandığı söylenebilir. Yabancı bağımsız işletme yöneticilerinin, bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerine diğer işletme yöneticilerinden daha olumlu görüş bildirmeleri, çatışmaların olması gerektiği gibi yönetildiği şeklinde yorumlanabilirken, hükmetme ve kaçınma yöntemlerinin de aynı işletme yöneticileri tarafından daha fazla tercih edilmesi, çatışmaların yönetilmesinde yanlış uygulamalarının olduğunu da göstermektedir. Yerli zincir işletme yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini diğer

statülerdeki işletme yöneticilerinden daha az düzeyde tercih ettikleri de bir diğer sonuç olarak belirlenmiştir. Bu durum yerli zincir işletme yöneticilerin çatışmaları yönetmede daha doğru bir yaklaşım içinde olduklarını göstermektedir.

Yöneticilerin kişilik tiplerinin çalıştıkları işletmelerin faaliyet süresine göre yapılan karşılaştırılmasında, soğuk ve içe dönük kişilik tiplerinde farklılık bulunamazken, baskın, kinci ve kendine güvensiz kişilik tipleri için 15 yıl ve üzerinde faaliyette bulunan işletme yöneticileri daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Aynı kişilik tipleri için belirlenen en olumsuz yönetici görüşleri 5-9 yıl arasında faaliyet gösteren işletme yöneticilerinden elde edilmiştir. Bu sonuç, faaliyet süresi uzun olan işletmelerde görev yapan yöneticilerin daha otoriter bir kişilik yapısı sergiledikleri ve kişilik yapısı itibarıyla daha stresli bir davranış biçimine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik tiplerinde bu sonuçların tam tersini görmek mümkündür. Çünkü 15 yıl üzerinde faaliyet gösteren işletme yöneticileri diğer faaliyet süresindeki işletmelerden daha az düzeyde kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik tiplerine görüş belirtmişler, bunun yanında 5-9 yıl arası faaliyet gösteren işletme yöneticileri daha olumlu düzeyde görüş bildirmişlerdir. Dolayısıyla 5-9 yıl arası faaliyette olan işletme yöneticilerinin, 15 ve üzerinde faaliyet gösteren işletme yöneticilerine göre daha sosyal ve “hayır” demekte zorlanan kişilik tiplerinde olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu durum uzun süredir faaliyette olan işletmelerin eskiden beri süregelen işletmeler için belirlenmiş olan düşünce tarzı, yönetim biçimi ve yönetim adına belirlenmiş katı politikalarından kaynaklanabilmektedir. Bu noktada belki de uzun süre faaliyette olan işletmelerde çalışan yöneticiler istemeden de olsa kendilerini bu geleneksel örgüt politikalarını devam ettirme baskısı altında hissettiklerinden, bu davranış biçimlerini sergilemek zorunda kalabilmektedirler. Fedakâr kişilik tipi için en olumlu düzeyde 5 yıldan az faaliyette olan işletme yöneticileri görüş belirtmişlerdir. Bu sonuç, yeni kurulmuş bir işletmede belirli standart değerlerin oluşturulmasında tüm çalışanlara daha fazla önem verme, onlarla daha samimi ilişkiler kurma ve bu sayede takım ruhuyla işletmeyi uzun yıllar ayakta tutma anlayışının benimsenmeye çalışılmasından kaynaklanabilir. 10-14 yıl arasında faaliyette olan işletme yöneticilerinin daha az seviyede fedakâr yapı sergilemeleri ise bu işletmelerin belirli deneyimler kazanmış olmaları, belirli politikalarının ve hedeflerinin gerçekleşmiş olması, artık bu oluşturulmuş kimlikle geleceğe dönük kurallarını sağlamlaştırmak ve kurumsal bir yapı oluşturma çabasından ileri gelebilir.

Çatışmayı yönetme yöntemlerinin yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet süresine göre karşılaştırılmasında bütünleştirme yöntemi hariç tüm yöntemler için anlamlı farklılıklar söz konusudur. Ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini en fazla tercih eden işletme yöneticileri 5-9 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta iken en az tercih eden işletme yöneticilerinin 15 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yaptığı belirlenmiştir. Bu sonuç, 15 yıl ve üzerinde faaliyette bulunan işletme yöneticilerinin kurumsal yapı gereği başkalarına yönelik ihtiyaçlara daha fazla önem verdiklerinin, çatışmalara daha çabuk müdahale ettiklerinin ve örgütsel etkililiği önemsediklerinin göstergesi olabilir. Ancak 5-9 yıl arası faaliyette bulunan işletmelerdeki yöneticilerin bu yöntemleri daha fazla tercih ediyor olmaları çatışmaları zaman harcamadan çözmeyi tercih etmeleri, yönetsel güçlerini ispatlamaya çalışmaları ama beklenemeyen durumlar oluştuğunda da karşı tarafa taviz verebildikleri şeklinde açıklanabilir. Zaten bulunan sonuç, aynı işletme yöneticilerinin uzlaşma yöntemine en olumlu görüş bildirmeleriyle de teyit edilmiştir. Fakat unutulmamalıdır ki uzlaşma yöntemine ilişkin uygulamalar karmaşık sorunlarda ve problemlerin çözülmesi gerektiğinde yetersiz kalabilmektedir (Rahim, 2002).

Kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisine yönelik turizm işletmesi yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Moberg (1998), Antonioni ve Park (2001), Moberg (2001), Niederauer (2006), Park ve Antonioni (2007), Wood ve Bell (2008), Yürür (2009) tarafından yapılan çalışmalarla örtüşmektedir. Araştırmada söz konusu bu etki düzeyinin saptanabilmesi için, hesaplanan korelasyon analizi sonuçlarına göre; baskın, kinci ve soğuk kişilik tiplerine sahip yöneticilerin otoriter kişilik özelliklerinden dolayı çatışmaları yönetmede hükmetme yöntemine başvurduğu tespit edilmiştir. Pelit vd. (2012)'nin çalışmasında bulunan sonuç da burada tespit edilen sonuçla aynı yöndedir. İçer dönük kişilik tipi gösteren yöneticilerin zayıf da olsa kaçınma yöntemini kullanma olasılığının arttığı, kendine güvensiz kişilik tipindeki yöneticilerin hükmetme yöntemini uygulama düzeylerinin azalmakta olduğu da bir diğer sonuç olarak belirlenmiştir. Kullanılmaya yatkın kişilik tipine ait özelliklerin gösterilmesiyle, yöneticilerin en fazla kaçınma yöntemi olmak üzere sırasıyla ödün verme, hükmetme ve uzlaşma yöntemlerine başvurma düzeyinin de arttığı görülmektedir. Fedakâr kişilik tipi gösteren yöneticilerin daha çok bütünleştirme ve uzlaşma yöntemlerini tercih edebileceği, fedakârlık düzeyi

arttıkça da hükmetme yöntemini uygulama olasılığının azalacağı da araştırmanın sonuçları kapsamında tespit edilmiştir. Son olarak, dışa dönük kişilik tipine sahip yöneticilerin en fazla uzlaşma ve bütünleştirme yöntemlerini kullanarak çatışmaları çözme eğilimi gösterdikleri de belirlenmiştir. Bu noktada hem fedakâr hem de dışadönük kişilik tipinin tercih ettiği çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişki Bilsky ve Wülker (2000)'in çalışmasındaki sonuçlarla benzer niteliktedir.

6. ÖNERİLER

Kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisinin belirlenebilmesi amacıyla 3, 4, 5 yıldızlı otel işletmeleri ve A grubu seyahat acenteleri yöneticilerinin görüşleri alınarak gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlar paralelinde, hem işletme yöneticilerinin uygulamalarında hem de konuyla ilgili uzmanların gelecekteki çalışmalarında, dikkate alınmasında fayda görülen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Özellikle müşterilerle iletişimin yoğun olduğu turizm sektöründe, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi, yöneticilerin çalışanlarına karşı olan davranışları ile yakından ilgilidir. Çünkü yöneticiler kişilik özellikleriyle çalışanlarını olumsuz yönde etkileyecek ve çatışma ortamının oluşmasına sebep olacak olurlarsa, bu durum çalışanlar tarafından doğrudan müşterilere yansıtılabilecektir. Bu bakımdan, turizm işletmelerinde görevlendirilecek yöneticilerin işe alınma süreçlerinde kişilik testlerine tabi tutulması ve kişilik yapısı itibarıyla dışadönük veya fedakâr kişilik tipinde olan bireylerin bu konum için tercih edilmesi turizm işletmeleri açısından faydalı olacaktır.
- Turizm işletmesinde görev yapan yöneticilerin çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını belirleyebilmek ya da çalışanlardan gelebilecek önerileri değerlendirebilmek amacıyla belirli aralıklarla yapacakları karşılıklı bilgi alışverişine yönelik toplantılar, örgütsel anlamda çalışanlar arasındaki görüş ayrılıklarını azaltabilecektir. Bu toplantılar sayesinde çalışanların kaynak ve bilgi paylaşımı hakkında bilgilendirilmeleri sağlanacağından, kişi veya gruplar arasında yaşanabilecek istenmeyen nitelikteki çatışmalar işletmelerin gelişimine katkı sağlayacak olumlu çatışmalara dönüştürülebilecektir. Yine Türkiye genelinde turizm sektöründe görev yapan yöneticilere belirli dönemlerde organize edilecek seminer, kurs,

toplantı mahiyetinde organizasyonlar düzenlenerek, bu organizasyonlara katılımlarının sağlanması, sektör yöneticilerine farklı bakış açıları kazanmalarında yardımcı olabilecektir.

- Kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemleri konularıyla ilgili olarak yapılan çalışmaların sadece akademik nitelikteki dergilerde değil, sektöre yönelik dergilerde de yayınlanacak olması ve bu dergilerin yöneticilere daha kolay ulaşması sebebiyle ilgili konular hakkında yöneticilerin daha fazla bilgilenebilmesine imkân verebilecektir. Böylelikle yöneticiler edindikleri bilgilerden hareketle, uygulamalarını örgüt yararlarına olacak biçimde kullanabileceklerdir.
- Araştırmaya görüş bildiren yöneticilerin kişilik tipleri değerlendirildiğinde erkek yöneticilerin kadınlara oranla daha baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz oldukları belirlenmiştir. Saptanan bu bilgi sektörde çalışan kadın yöneticilerin kişilik tipleri açısından daha sorunsuz olarak nitelendirilebilecek kişilik tiplerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu sebeple sektörde yönetici konumunda çalıştırılması düşünülen bireylerin daha fazla oranda kadınlardan tercih edilecek olması işletmeler açısından olumlu sonuçlar oluşturabilecektir. Ayrıca araştırma kapsamında erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden sayıca daha fazla oranda sektörde çalıştıkları belirlendiğinden, sektöre yönelik kadın istihdamına bu sayede de katkıda bulunulmuş olunacaktır.
- Araştırmada 25 yaş ve daha alt yaş grubundaki yöneticilerin kişilik tipleri diğer yaş gruplarına oranla daha baskın, kinci, içe dönük ve kendine güvensiz olarak tespit edilmiştir. Yine 25 ve daha alt yaş grubundaki yöneticilerin çatışmaları yönetmede daha az bütünleştirme yöntemini uyguladıkları da saptanmıştır. Bu sebeple sektörde yönetici olarak konumlandırılacak bireylerin yaşları itibarıyla daha olgun bireylerden tercih edilecek olması, çatışmaların işletme menfaatleri açısından daha doğru yönetilmesine olanak sağlayabilecektir.
- Araştırmaya görüş bildiren turizm işletmesi yöneticilerinin, eğitim düzeyleri hem kişilik tipleri hem de çatışmayı yönetme yöntemlerini doğru kullanabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu sebeple,

özellikle Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki turizm işletmelerinde görev yapacak olan yöneticilerin seçiminde daha üst eğitim seviyesinde (üniversite ve daha üstü) olan yöneticilerin işe alınacak olması, işletmede meydana gelebilecek çatışmaların işletme yararına yönetilebilmesinde önemli avantajlar sağlayabilecektir. Ayrıca hali hazırda yönetici kademesindeki bireylerin, çalıştıkları işletmeler tarafından kişilik gelişimi konusunda alanında uzman kişilerden eğitim desteği alacak olmaları, yöneticilerin mevcut hatalarını düzeltmelerine yardımcı olacak ve çalışanlarına karşı daha ılımlı bir tutum içerisinde olup, örgütsel gelişime de olumlu düzeyde katkılar sağlayabilecektir.

- Yöneticilerin sektördeki çalışma süreleri açısından elde edilen sonuçlar kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemleri açısından değerlendirildiğinde; 15 yıl ve daha üzerinde sektörde çalışan yöneticilerin daha baskın ve kinci kişilik tipinde oldukları buna karşın çatışmaları daha bütünleştirici bir anlayışla yönettikleri ortaya çıkmıştır. Bu noktada sektörde deneyim sahibi olan yöneticilerin tecrübeleri sayesinde çatışmaları daha iyi yönettikleri ancak kişilik tipleri açısından sorunlu olarak nitelendirilebilecek kişilik tiplerinde oldukları söylenebilir. Dolayısıyla tecrübeli yöneticilerin işletmeler için uygun olan kişilik tipleri konusunda uzman kişiler tarafından bilgilendirilmeleri, bu yöneticilerden sektörde elde edilecek verimi daha da arttırabilecektir.
- Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme türleri açısından yönetici görüşleri incelendiğinde, 3 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin hem kişilik tipleri hem de çatışmayı yönetme yöntemleri açısından, örgütler için tercih edilmemesi gereken bir düşüncede olduklarını göstermektedir. Bu sonuç paralelinde, 3 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin sektörel deneyimi fazla olan ve alanında uzman bireylerden seçilecek olması veya bu işletmelerin yönetsel uygulamalarında strateji, yöntem ve tekniklerle çağdaş yönetim anlayışıyla hareket ederek daha profesyonel bir çizgide hedeflerini belirleyecek olmaları, bu işletmelere önemli avantajlar sağlayabilecektir.
- İşletmelerin statüsüne göre araştırmaya görüş bildiren yöneticilerin kişilik tipleri konusunda, yerli zincir statüsünde olan işletmelerin diğer

statüdeki işletmelere oranla daha fazla baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kullanılmaya yatkın oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç, yerli zincir statüsündeki işletmelerde görev yapan yöneticilerin kişilik tipleri açısından sorunlu kabul edilen kişilik tiplerinde olduklarını göstermektedir. Ancak bu yöneticilerin çatışmaları yönetmede hükmetme ve kaçınma yöntemlerini daha az tercih ediyor olmaları, çatışmaları yönetmede başarılı olduklarını da göstermektedir. Bu noktada eğer yerli zincir işletmelerde çalışan yöneticilere davranış bilimleri konusunda eğitim alma imkânı sağlanabilirse, bu yöneticiler davranış biçimlerini olumlu hale getirerek, sahip oldukları baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik yapılarını çevresindeki insanlara daha az yansıtabilirler. Bu sayede yöneticilerin çalışanlarıyla örgüt içindeki ilişkileri kuvvetlenebilecek ve diğer statüdeki işletmelere göre daha başarılı olabilmeleri sağlanabilecektir. Aynı öneri benzer sonuçlara ulaşıldığından, faaliyet süresi 15 yıl ve üzerinde olan turizm işletmelerinde çalışan yöneticiler içinde geçerli olabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak sunulan bu önerilere ilave olarak konuyla ilgili olarak araştırma yapacak olan araştırmacı/akademisyenlerin gelecekteki araştırmalarında dikkate almalarında faydası olabilecek araştırma önerileri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Bu araştırma, A grubu seyahat acenteleri ile 3, 4, 5 yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticileri görüşleri değerlendirilerek gerçekleştirildiğinden, aynı konuda hem 1, 2 yıldızlı otel işletmeleri hem de B, C grubu seyahat acentelerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerinin de ele alındığı çalışmaların yapılması, sektöre konu hakkında daha geniş boyutlu katkılar sağlayabilecektir.
- Yine kişilik tipleri ve çatışmayı yönetme yöntemleri konularının ilişkilendirildiği çalışmaların, turizm sektöründe çalışan diğer işgörenleri de kapsayacak şekilde kurgulanması, turizm sektöründe görev yapan yönetici konumunda olmayan işgörenlerin kişilik tiplerinin belirlenerek, çatışmaları yönetmeyi nasıl değerlendirdiklerinin belirlenmesinde faydalı olabilecektir.

- Turizm sektöründe kişilik tiplerinin ve çatışmayı yönetme yöntemlerinin inceleneceği araştırma sayısının artmasıyla beraber, yöneticiler ve işgörenler açısından konuyu inceleyen araştırmaların birbiriyle olan benzer tarafları değerlendirilip, bu konularla ilgili ortak nitelikte olan açıklayıcı model veya modeller geliştirilebilir.
- Bu çalışmanın farklı sektörlerde farklı sonuçlar verebileceği düşüncesinden hareketle, konuyla ilgili yapılacak olan bilimsel çalışmaların değişik sektörlerde de yapılacak olması, yeni fikirlerin oluşmasına ve yeni çalışmaların alan yazına kazandırılmasına olanak verebilecektir.
- Bireylerin sahip olduğu kişilik tiplerinin belirlenmesinde hep aynı türdeki ölçekler yerine yeni geliştirilen ve daha farklı kişilik tiplerini belirlemeyi hedefleyen yeni ölçeklerin de kullanılacak olması, çatışmayı yönetme yöntemlerinin bu yeni ölçeklerle ilişkilendirilmesi konuya yönelik farklı bakış açılarının oluşması açısından oldukça faydalı olabilecektir.

Bilinmesi gerekir ki, turizm işletmelerinin sahip olduğu en önemli unsur insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılabilmesinden de yöneticiler sorumludur. Dolayısıyla empati kurabilen yöneticiler işgörenlerini örgütlerinin devamlılığı ve başarısı için daha doğru motive edebilecek, işgörenlerin bu memnuniyeti de tüm müşterilere yansıyacaktır. Bu yüzden, belli bir olgunluğa ulaşmış, psikolojik olarak kendini tamamlama gayretinde olan, kişilik yapısı oturmuş, sabırlı yöneticilerin işgörenlerine karşı olan davranış biçimleri onların yönetim yeteneklerinin de gelişmesine katkı sağlayabilecek olup örgütlerinde meydana gelebilecek çatışmalar konusunda önemli avantajlar elde etmelerine yardımcı olabilecektir. Araştırmada belirtilmeye çalışılan tüm bu hususlar araştırma sonuçları ve sunulan önerilerde dikkate alınarak, turizm işletmelerinde çalışan yöneticiler tarafından uygulanabilirse, işletmeleri örgütsel anlamda her açıdan daha güçlü hale gelebilecektir.

KAYNAKÇA

- Acton, G. S. ve Revelle, W. (2002). Interpersonal Personality Measures Show Circumplex Structure Based on New Psychometric Criteria, *Journal of Personality Assessment*. 79(3), 446–471.
- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Pegem Eğitim Merkezi Yayın No: 7.
- Adler, A. (2011). *Sosyal Roller ve Kişilik*, (çev. T. Yörükân). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Eserin orijinali 1912’de yayımlandı).
- Adomi, E. E. ve 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 İşletmeleri İşverenleri Sendikası Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 7(2), 2-27.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (11): 1–11.
- Akyön, F. V. (2008). *İşyerinde Şiddete Karşı Çalışanların Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Alexander, D. C. (1995). “Conflict Management Styles of Administrators in Schools for the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gallaudet University, Washington.
- Altıntaş, E. ve Gültekin, M. (2005). *Psikolojik Danışma Kuramları*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Amason, A. (1996). Distinguishing Effects of Functional and Dysfunctional Conflict On Strategic Decision Making: Resolving A Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.

- Antonioni, D. (1998). Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 9, 336-355.
- Antonioni, D. ve Park, H. (2001). The Effects of Personality Similarity on Peer Ratings of Contextual Work Behaviors. *Personnel Psychology*, 54, 331-360.
- Arıkan, R. (2009). *Tez Hazırlama Teknikleri Araştırma Tezlerinin Reddedilmesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aritzeta, A. ve Balluerka, N. (2006). Cooperation, Competition and Goal Interdependence in Work Teams: a Multilevel Approach. *Psicothema*, 18(4), 757-765.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page Limited.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(1), 26-49.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Akgöl, A. (2004). Cinsiyet Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 5(1), 44-52.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. Bem, D. ve Hoeksema, S. N. (2010). *Psikolojiye Giriş*, (çev. Y. Alogan). (12. basım). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Ankara: Bas-Yay Matbaası.
- Badaracco, J. (1997) *Defining Moments*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A. ve Dollard, M. F. (2006). The Relationship Between The Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50

- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (2009). Select on Conscientiousness and Emotional Stability., E. A. Locke (Editör). Handbook of Principles of Organizational Behavior. İkinci Baskı. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd, ss. 19-39.
- Bartholomew, K. ve Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of A Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*. 61(2), 226-244.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış*, (3. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astları Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), 21-38.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Bilsky, W. ve Schwartz, S. H. (1994). Values and Personality, *European Journal of Personality*, 8, 163-181.
- Bilsky, W. ve Wülker, A. (2000). Konfliktstile: Adaptation und Erprobung des Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCHI-II). Web: http://wwwpsy.uni-muenster.de/imperia/md/content/psychologie_institut_4/ae_bilsky/forschungsberichte_ae/fb_21neu.pdf adresinden 14 Mart 2013 tarihinde alınmıştır.
- Bjerke, E., Hansen, R. S., Solbakken, O. A. ve Monsen, J. T. (2011). Interpersonal Problems Among 988 Norwegian Psychiatric Outpatients. A Study of Pretreatment Self-Reports. *Comprehensive Psychiatry*, 52, 273-279.
- Blutner, R. ve Hochnadel, E. (2010). Two Qubits for C. G. Jung's Theory of Personality, *Cognitive Systems Research*, 11, 243-259.

- Boeree, C. G. (2006). *Personality Theories*, Psychology Department Shippensburg University, Web: <http://webspace.ship.edu/cgboer/horney.html> adresinden 21 Mayıs 2012’de alınmıştır.
- Bokkasam, S., Gupta, J. M., Alghanim, S. ve Al-Hamali, R. M. (2012). Organizational Conflicts in India and Saudi Arabia. *International Conference on Innovation and Information Management*. 36, 332-336.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C. ve Schilling, E. A. (1989). Effects of Daily Stress on Negative Mood. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57, 808–818.
- Brewer, N., Mitchell, P. ve Weber, N. (2002). Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*. 13(1), 78-94.
- Brewster, C. (1989) *Employee Relations*. London: McMillan Education Ltd.
- Brooks, I. (2003). *Organisational Behaviour, Individuals, Groups and Organisation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bruck, C. S. ve Allen, T. D. (2003). The Relationship Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type A Behavior, And Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2003), 457-472.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! Identifying and Developing Talent, One Person at a Time, Becomes Our Defining Challenge. *Human Resource Planning*, 24(4), 21-36.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*, (çev. İ. D. E. Sarioğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları. (Eserin orijinali 2004’de yayımlandı).
- Buscaglia, L. (1987). *Kişilik Tümüyle İnsan Olabilme Sanatı*, (çev. N. Ebcioglu). İstanbul: İnkılâp Yayınevi. (Eserin orijinali 1978’de yayımlandı).

- Cai, D. A. ve Fink, E. L. (2002). Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), 67-87.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. (5. basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carr, A. (2002). Jung, Archetypes and Mirroring in Organizational Change Management: Lessons from a Longitudinal Case Study. *Journal of Organizational Change Management*, 15(5), 477-489.
- Carroll, J. B. (1993). *Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies*. Cambridge University Press: Cambridge/USA.
- Carter, J. C., Kelly, A. C. ve Norwood, S. J. (2012). Interpersonal problems in anorexia nervosa: Social inhibition as defining and detrimental. *Personality and Individual Differences*, 53, 169–174.
- Caspi, A., Roberts, B. W. ve Shiner, R. L. (2005). Personality Development: Stability and Chance. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484.
- Caudron, S. (1999). Productive Conflict Has Value. *Workforce*, February 78(2), 25-27.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, H. Y. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chaudhry, T. B., Shami, P. A., Saif, I. ve Ahmed, M. (2008). Gender Differentials In Styles of Organizational Conflict Management. *International Review of Business Research Papers*, 4(4), 342-357.
- Chen, L. S. L. (2008). Subjective Well-Being: Evidence From The Different Personality Traits of Online Game Teenager Players. *CyberPsychology & Behavior*, 11(5), 579-581.

- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., Przybeck, T. R. (1993). A Psychobiological Model of Temperament and Character. *Archives of General Psychiatry*, 50, 975- 990.
- Cloninger, C. R., ve Svrakic, D. M. (1997). Integrative Psychobiological Approach to Psychiatric Assessment and Treatment. *Psychiatry*, 60(2), 120-141.
- 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.
- Corey, G. (2008). *Psikolojik Danışma, Psikoterapi Kuram ve Uygulamaları*, (çev. T. Ergene). Ankara: Mentis Yayıncılık.
- Cornille, T. A., Pestle R.E. ve Vanwy, R.W. (1999). Teachers' Conflict Management Styles With Pers and Students' Parents. *International Journal of Conflict Management*. 10(1): 69-79.
- Costa, P. T., Jr. ve McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Çağlar, İ. (2002). Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler Arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 31-50.
- Çelik, A. (2011). Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi. *Akademik Bakış Dergisi*. 25. 1-12.
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). Academics' Conflict Management Styles (Öğretim Elemanlarının Çatışma Yönetimi Davranış Biçimleri). *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5(2), 155-162.
- Çınar, F. ve Kaban, A. (2012). Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(2012), 197–206.

- Çolakoğlu, O. E. ve Çolakoğlu, Ü. (2007). *Seyahat Acentaları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. ve Nauta, A. (2001). A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu, C. K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Di Fabio, A. ve Palazzeschi, L. (2009). Emotional Intelligence, Personality Traits and Career Decision Difficulties, *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9(2), 135-146.
- Dijkstra, M. T. M., Dierendonck, D. van, Evers, A. ve De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict and Well-Being at Work: The Modernizing Role of Personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 87-104.
- Dixon, M. M., Reyes, C. J., Leppert, M. F. ve Pappas, L. M. (2008). Personality and Birth Order in Large Families, *Personality and Individual Differences*, 44, 119-128.
- Doninger, N. A. ve Kosson, D. S. (2001). Interpersonal Construct Systems Among Psychopaths. *Personality and Individual Differences*, 30, 1263-1281.
- Durna, U. (2004). Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki ilişki Üzerine Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 191-206.
- Dwairy, M. (2002). Foundations of Psychosocial Dynamic Personality Theory of Collective People, *Clinical Psychology Review*, 22(2002), 343-360.

- Ellis, A. E. (2006). Personality Type and Learning Environments: Two Case Studies. *Proceedings of The 23rd Annual Ascilite Conference: Who's Learning? Whose Technology?*, 227-235.
- El-Nasr, M. S., Bishko, L., Zammito, V., Nixon, M., Wei, H. ve Athanasios, V. (2009). Believable Characters, In B. Furht (Ed.). *Handbook of Digital Media in Entertainment and Arts. (SCI)*, Chapter 22, ss:497-528, Germany:Springer.
- Ensley, M. D., ve Hmieleski, K. A. (2005). A Comparative Study of New Venture Top Management Team Composition, Dynamics and Performance Between University-Based and Independent Start-Ups. *Research Policy*, 34, 1091–1105.
- Erden, M. ve Akman, Y. (2001). *Gelişim ve Öğrenme* (10. basım). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış* (4. basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, A. (2005). Faktör Analizi., Ş. Kalaycı (Editör). *SPSS Uygulamalı Çok değişkenli İstatistik Teknikleri*, (15. Bölüm). 4. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri* (2. basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri* (3. basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri* (11. basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertürk, M. (1994). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul. Beta Yayınları.

- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Everard K. B., Morris G., ve Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Ewen, R. B. (2003). *An Introduction to Theories of Personality*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Faheem, A., Campbell, P., Jaffar, A. ve Alkobaisi, S. (2010). Learning&Personality Types: A Case Study of a Software Design Course, *Journal of Information Technology Education: Innovations in Practice*, 9, 237-252.
- Falkum, E. ve Vaglum, P. (2005). The Relationship Between Interpersonal Problems and Occupational Stress in Physicians. *General Hospital Psychiatry*, 27, 285-291.
- Fordham, F. (2011). Jung Psikolojisinin Ana Hatları. (8. basım), (çev. Aslan Yalçın). İstanbul: Say Yayınları.
- Friedman, H. S. ve Booth-Kewley, S. (1987). Personality, Type A Behavior, and Coronary Heart Disease: The Role of Emotional Expression, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 783-792.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C. ve Tsai, J. C. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52, 197-221.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- Genç, N. (2008). *Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gerrig, R. J. ve Zimbardo, P. G. (2012). *Psikolojiye Giriş Psikoloji ve Yaşam*. (19. basım). (çev. G. Sart). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ve Donnelly, JR., J. H. (2000). *Organizations: Behavior Structure Processes*. (3. Basım), Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behaviour A Diagnostic Approach*. (6. basım). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Gökçe, B. (1992). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. (2.Basım). Ankara: Savaş Yayınları.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A. ve Hair, E. C. (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case for Agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 70, 820-835.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Basılmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günbayı, İ. ve Karahan, İ. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(1), 209-230.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri* (6. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Güzel, H. M. (2010). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği)*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Hacıoğlu, N. (1989). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Hall, C. S. (2010). *Freudyen Psikolojiye Giriş, (2. basım)*, (çev. E. Devrim). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Hewstone, M., Fincham, F. D. ve Foster, J. (2005). *Psychology*, UK: Blackwell.
- Hodge, B. J. ve Anthony, W. P. (1991). *Organization Theory: A Strategic Approach*. (4. Basım), Boston: Allyn and Bacon.
- Hodgetts, R. (1999). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, (çev. C. Çetin ve E. Mutlu), İstanbul: Beta Basım.
- Hogan, R. (2009). *Kişilik ve Kurumların Kaderi*, (çev. S. Y. Kölay). İstanbul: Remzi Kitabevi. (Eserin orijinali 2007’de yayımlandı).
- Horney, K. (1966). *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*. United States: Norton.
- Horowitz, L. M., Rosenberg, S. E., Bauer, B. A., Ureno, G. ve Villasenor, V. S. (1988). Inventory of Interpersonal Problems, Psychometric Properties and Clinical Applications. *Journal of Clinic Consultation Psychologie*, 56, 885-892.
- Horowitz, L. M., Rosenberg, S. E., Bauer, S. ve Ureno, G. (2000a). Inventory of International Problems Psychometric Properties and Clinical Applications. *Journal of Clinic Consultation Psychologie*, 56, 885-892.
- Horowitz, L. M., Alden, L. E., Wiggins, J. S., ve Pincus, A. L. (2000b). *Inventory of Interpersonal Problems*. San Antonio, TX: The Psychological Corporation.
- Horowitz, L. M., Rosenberg, S. E., ve Bartholomew, K. (1993). Interpersonal Problems, Attachment Styles, and Outcome in Brief Dynamic Psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(4), 549-560.

- Horsburgh, V. A., Schermer, J. A., Veselka, L. ve Vernon, P. A. (2009). A Behavioural Genetic Study of mental Toughness and Personality. *Personality and Individual Differences*, 46, 100-105.
- Huczynski, A. ve Buchanan, D. A. (1991). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. USA: Prentice Hall.
- Hussein, A. T. ve Saç, F. (2008). *Genel Turizm Gelişimi-Geleceği*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Imai, K. ve Nakachi, K. (2001). Personality Types, Lifestyle, and Sensitivity to Mental Stress in Association with NK Activity. *International Journal of Hygiene and Environmental Health*, 204, 67-73.
- İmamoğlu, S. E. ve Aydın, B. (2009). Kişilerarası İlişki Boyutları Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 29, 39-64.
- İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2009). *Kişilik Kuramları* (2. basım). Ankara: Pegem Akademi.
- İpek, C. (2003). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları., C. Elma ve K. Demir (Editörler). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. İkinci Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık, ss.219-242.
- İşçi, M. (2007). *Davranış Bilimleri* (2. basım). İstanbul: Der Yayınları.
- İyigün, N. Ö. (2012). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Jehn, K. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Jung, C. G. (1923). *Psychological Types*, (çev. H. G. Baynes). Web: <http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=41072308&url=3b4ca81780490bdbf6fea6e6e7dbd43c> adresinden 21 Mayıs 2012'de alınmıştır. (Eserin orijinali 1921'de yayımlandı).

- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi* (4. basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Katz, N. H. ve Lawyer, J. W. (1993). *Conflict Resolution Building Bridges*. California: Corwin Press, Inc.
- Kaushal, R. ve Kwantes, C. T. (2006). The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy. *International Journal of Intercultural Relations*. 30, 579-603.
- Kayış, A. (2009). Güvenirlilik Analizi. Şeref Kalaycı (Editör), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kelly, J. (2006). An Overview of Conflict. *Dimesions of Critical Care Nursing*. 25(1), 22-28.
- Keskin, F. ve Saltürk, M. (2008). Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 187-212.
- Kılıç, M. (2001). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. S. Güney (Editör). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kim, N. H., Sohn, D. W., ve Wall, J. A. Jr. (1999). Korean Leaders' (and subordinates') Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*. 10(2), 130-153.
- Kisling, R.A. (2007). *Character for Leadership: The Role of Personal Characteristics in Effective Leadership Behaviors*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Regent University School of Global Leadership&Entrepreneurship, Virginia.
- Kitchin, D. P. (2010). *An Introduction to Organisational Behaviour for Managers and Engineers A Group and Multicultural Approach*. Great Britain: Elsevier Ltd.

- Knyazev, G. G. ve Slobodskaya, H. R. (2006). Personality Types and Behavioural Activation and Inhibition in Adolescents, *Personality and Individual Differences*, 41, 1385-1395.
- Koç, E. (2008). Turizm İşletmelerinde Çatışma Yönetimi, F. Okumuş ve U. Avcı (Editörler). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, 121-148.
- Koç, M., Yavuzer, Y., Demir, Z. ve Çalışkan, M. (2001). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (8. basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kolasa, B. J. (1969). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çevirenler: Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Korkmaz, S. (1994). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik. *Verimlilik Dergisi*, 1, 77-94.
- Köknel, Ö. (1986). *Kaygıdan Muthuluğa Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kutunis, R. Ö. ve Tunç, T. (2010). Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2), 59-74.
- Langton, N. ve Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence* (1. basım). Great Britain: Butterworth-Heinemann.
- Lashley, C. ve Lee-Ross, D. (2003). *Organization Behaviour for Leisure Services*. Great Britain: Butterworth-Heinemann Publications.

- LePine, J. A., Buckman, B. R., Crawford, E. R. ve 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(2011), 311-330.
- Liang, T. P., Liu, C. C., Lin, T. M., ve Lin, B. (2007). Effect of Team Diversity on Software Project Performance. *Industrial Management and Data Systems*, 107, 636-653.
- Liu, Y. ve Ipe, M. (2010). "How Do They Become Nodes? Revisiting Team Member Network Centrality", *The Journal of Psychology*, 144(3), 243-258.
- Lloyd, P. (1990). *Introduction to Psychology*. New York: W. Collins Pub. Co. Ltd.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill Co.
- Lydia, W. (2009). Conflict Management. Web: <http://dspace.polytechnic.edu.na/handle/10628/200> adresinden 18 Ocak 2013 tarihinde alınmıştır. (Eserin orijinali 2009'da yayımlandı).
- Matsuo, M. (2006). Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments. *Journal of Business Research*, 59, 242-250.
- Mawhinney, T. C. (1998). Extraversion/Introversion. N. Nicholson (Editör). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. USA: Blackwell Publisher Inc.
- McShane, L. S. ve Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*. (2. basım). New York: McGraw- Hill Comp.
- Mısırlı, İ. (2002). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mills, J. ve Chusmir, L. H. (1988). Managerial Conflict Resolution Styles: Work and Home Differences. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 303-316.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3(2), 51-56.

- Mischel, W. (1999), *Introduction to Personality*, New York: Harcourt Brace College Publishers.
- Moberg, P. J. (1998). Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity and The Five Factor Model. *International Journal of Management*, 9(3), 258-285.
- Moberg, P. J. (2001). Linking Conflict Strategy to The Five Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Montemayor, R. (1978). Men and Their Bodies: The Relationship Between Body Type and Behavior, *Journal Of Social Issues*, 34(1), 48-64.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1992). *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morgan, J. C. (1995). *Psikolojiye Giriş*, (Çev. S. Karataş), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.
- Morgan, D. L. (1998). *The Focus Group Guidebook*. California: SAGE Publications, Inc.
- Mullins, L. J. (1992). *Hospitality Management*. London: Pitman Publishing.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. London: Agency Ltd.
- Murnighan, J. K. (1998). Group Culture. N. Nicholson (Editör). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. USA: Blackwell Publisher Inc.
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Oğuz, Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler*, Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Olson, B. J., Parayitam, S., ve Bao, Y. (2007). Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management*, 33, 196–222.
- Olver, J. M. ve Mooradian, T. A. (2003). Personality Traits and Personal Values: A Conceptual and Empirical İntegration. *Personality and Individual Differences*, 35, 109-125.
- Ordun, G. (2004). Beş Temel Kişilik Özelliği ve Alt Faktörlerinin Analizine İlişkin Bir Çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 33(2), 47-71.
- Öngel, E. (1983). *A Research Guide*. Ankara: Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Basımevi.
- Özdamar, K. (2001). *Spss ile Biyoistatistik* (4. basım). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T. ve Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik Gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*. 4(4), 566-589.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). *Öğütsel Davranış* (5. basım). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- Panaccio, A. ve 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(2012), 647–658.

- Park, H. ve Antonioni, D. (2007). Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy. *Journal of Research in Personality*, 41, 110–125.
- Parks, L. ve Guay, R. P. (2009). Personality, Values and Motivation. *Personality and Individual Differences*, 47: 675-684.
- Partridge, T. (2003). Temperament: Developmental and Ecological Dimensions. J.R. Miller, R.M. Lerner, ve L.B. Schiamberg (Editör), *Human Ecology: An Encyclopedia of Children, Families, Communities, and Environments*, Santa Barbara, CA: ABC-Clio.
- Pelit, E. (2003). *Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Pelit, E. (2005). Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri (Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma). *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 34 (1), 69-103.
- Pelit, E., Keleş, Y. ve Kılıç, İ. (2012). Otel Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetme Yöntemleri Arasındaki İlişki. *II. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi, 12-15 Nisan 2012, Kemer, Antalya*, 784-797.
- Pelit, E., Türkmen, F. ve Yarmacı, N. (2010). Turizm Sektöründeki İşgörenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 9-16.
- Peterson, R. S. ve Behfar, K. J. (2003). The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(2003), 102–112.
- Pihl, R. O. ve Caron, M. (1980). The Relationship Between Geographic Mobility, Adjustment, and Personality. *Journal of Clinical Psychology*, 36(1), 190-194.
- Portmore, D. W. (2007). Welfare, Achievement, and Self-Sacrifice. *Journal of Ethics & Social Philosophy*, 2(2), Web: <http://jesp.org/PDF/DouglasPortmore.pdf>

adresinden 15 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır. (Eserin orijinali 2007’de yayımlandı).

- Quenk, N. L. (1993). Personality Types or Personality Traits: What Difference Does It Make?, *Bulletin of Psychological Type*, 16(2), 9-13.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 268-376.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations* (2. basım). Westport, CT: Praeger.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3. basım), Quorum Books Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2004). *Rahim Organizational Conflict Inventories Professional Manual*. Bowling Green-Kentucky-USA: Center for Advanced Studies in Management.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. ve Psenicka, C. (2001). A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates’ Styles of Handling Conflict, and Job Performance. *International Journal of Conflict Management*. 12, 191–211.
- Rees, C., Kemp, D. ve Davis, R. (2012). *Conflict Management and Corporate Culture in The Extractive Industries: A Study in Peru*. Corporate Social Responsibility Initiative Report No. 50. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Regnet, E. (1999). Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır? (Çev. T. Aksanutlu ve S. Zeybekoğlu). *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(2), 11-18. (Orijinal makalenin yayım tarihi, 1996).
- Renner, F., Jarrett, R. B., Vittengl, J. R., Barrett, M. S., Clark, L. A. ve Thase, M. E. (2012). Interpersonal Problems as Predictors of Therapeutic Alliance and Symptom Improvement in Cognitive Therapy For Depression. *Journal of Affective Disorders*, 138, 458–467.

- Rhenman, E., Stromberg, L., Westerlund, G. (1970). *Conflict and Cooperation in Business Organizations*. London: Wiley- Interscience.
- Riso, D. R. ve Hudson, R., (1996). *Personality Types* New York: Houghton Mifflin Company.
- Roach, P. D. (2006). “Evolutionary Theory and Birth Order Effects on Big Five Personality Traits Among the Shuar of Amazonian Ecuador: The First Cross-Cultural Test”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Oregon Üniversitesi, Oregon: USA.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev: S. A. Öztürk). Eskişehir: Etam A.Ş, s. 226–227.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior Concepts-Controversies-Applications*. China: Tsinghua University Press/Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behaviour*. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rothwell, W. J. ve Kazanas, H. C. (2003). *Planning and Managing Human Resources Strategic Planning for Human Resources Management*. (2. basım). Massachusetts: Human Resource Development Press, Inc.
- Ryan, K. ve Shean, G. (2007). Patterns of Interpersonal Behaviors and Borderline Personality Characteristics. *Personality and Individual Differences*, 42, 193-200.
- Salas, E., Stagl, K.C. ve Burke, C.S. (2004). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes and Emerging Needs. C.L. Cooper ve I. T. Robertson (editörler): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. ss. 47-91, Chichester: John Wiley & Sons.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 527-548.
- Schermerhorn, Jr. J. R. (2001). *Management*. United States/New York: John Wiley.

- Schermerhorn, Jr. J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. United States/ New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Schermerhorn, Jr. J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2008). *Organizational Behavior*. United States/ New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Schrumpf, F., Crawford, D. K. ve Bodine, R. J. (2007). *Okullarda Çatışma Çözme ve Akran Arabuluculuk Program Rehberi*. (çev. F. G. Akbalık ve B. D. Karaduman). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Short, E. A. (2005). Words and Phrases Used in Written Communication by Eight Personality Types As Measured by the Myers-Briggs Type Indicator: A Contribution on the Theory, *Doctor of Education*, Queensland University of Technology Centre of Innovation in Education Faculty of Education.
- Sirivun, U. (2001). *An Investigation of The Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in The Role of Local Managers, International Managers, and College Students in Thailand*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Nova Southeastern University, U.S.A.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması, *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, Ocak: 4-19. Web: <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf> adresinden 18 Ekim 2011 tarihinde alınmıştır.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sparrow, P., Brewster, C. ve Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge: London.
- Sportsman, S. ve Hamilton, P. (2007). Conflict Management Styles In The Health Professions. *Journal of Professional Nursing*, 23(3), 157-166.
- Sternberg, R. J. ve Soriano, L. J. (1984). Styles of Conflict Resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*. 47, 115-126.

- Stoner, J. (1978). *Management*, Boston: Prentice-Hall.
- Strack, S. (2006). *Differentiating Normal and Abnormal Personality*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2002). *Biyoistatistik*. (10. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Şahin, A., Emimi, F. T., Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15, 553-568.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çag Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Mersin.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (7. basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu*. 4(4), 186-198.

- Taggar, S. ve Parkinson, J. (2007). Personality Tests in Accounting Research, *Journal of Human Resource Costing&Accounting*, 1(2), 122-151.
- Tarhan, N. (2010). *Toplum Psikolojisi Sosyal Şizofreniden Toplumsal Empatiye*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Taylor, G. (1999). *Managing Conflict*. London: Directory Of Social Change.
- Tekin, Ö. A., Turan, S. N., Özmen, M., Turhan, A. A. ve Kökçü, A. (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Yaşar University*, 27(7), 4611–4641.
- Tengilimoğlu, D (1991). Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi*. (24), 123-144.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. 13(3), 265-274.
- Thomas, K. W. ve Kilman, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Ting-Toomey, S. (1994). Managing Intercultural Conflicts Effectively. L. Samovar ve R. Porter (Editör.), *Intercultural Communication: A Reader*, (ss.360-372). 7. Baskı. Belmont, CA: Wadsworth.
- Tjosvold, D. (1991). *The Conflict-Positive Organization- Stimulate Diversty and Create Unity*. New York:Addison-Wesley Publishing, Inc. U. S.A.
- Topaloğlu, C. (2005). Otel İşletmelerinde Örgütiçi Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 2(4), 1-27.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 6(1), 249-265.

- Tuna, M. (2008). Çalışanların Strese Bağlı Kişilik Özelliklerinin İş Tatmin Düzeylerine Etkisi: Kamu ve Özel Bankalarda Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs 2008, Antalya*, 453-459.
- Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı (2010). Web: <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> adresinden 22 Eylül 2011 tarihinde alınmıştır.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (2012). Web: <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama> adresinden 22 Eylül 2011 tarihinde alınmıştır.
- Türküm, S., (1998). Çağdaş Yaşamda Kişilik ve Kişilerarası İlişkiler. G. Can (Editör), *Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı, ss:133-152.
- Tyrer, P. ve Alexander, J. (1979). Classification of Personality Disorder, *The British Journal of Psychiatry*, 135, 163-167.
- Ulu, B. C. ve Lalonde, R. N. (2007). The Role of Culture and Relational Context in Interpersonal Conflict: Do Turks and Canadians Use Different Conflict Management Strategies? *International Journal of Intercultural Relations*, 31(2007), 443-458.
- Ural, A ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Bolu.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(5), 880-909.
- Ünsar, A. S. (2011). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(22), 255-271.

- Van Dierendonck, D. (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.
- Varol, M. (1990). Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 45(1), 185-208.
- Vernon, P. E. (1951). Recent Investigations of Intelligence and Its Measurement. *Eugenics Review*, 43(3), 124-137.
- Wall, T. D. (1998). Affect., N. Nicholson (Editör). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. USA: Blackwell Publishers Inc.
- Wall, J. A. Jr. ve Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Weiler, C. S., Keller, J. K. ve Olex, C. (2012). Personality Type Differences Between Ph.D. Climate Researchers and The General Public: Implications for Effective Communication. *Climatic Change*, 112(2), 233-243.
- Wilmot, W., ve Hocker, J. (2001). *Interpersonal Conflict* (6. basım). Boston: McGraw-Hill.
- Wood, V. F. ve Bell, P. A. (2008). Predicting Interpersonal Conflict Resolution Styles From Personality Characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45(2008), 126-131.
- Yeatts, D.E. ve Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldız, S., Boz, İ. T. ve Yıldırım, B. F. (2012). Kişilik Tipi ile Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 215-233.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2012). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- 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.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding The Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta - Analytic Path Model. *Personnel Psychology*, 61, 309–348.
- Zhang, L. (2001). Thinking Styles and Personality Types Revisited. *Personality and Individual Differences*. 31, 883-894.

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “**Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama**” konulu doktora tezinde bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Dolayısıyla isim belirtmenize gerek olmayıp, değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Doç. Dr. Muharrem TUNA

Öğr. Gör. Fatih TÜRKMEN

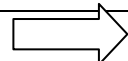
Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölümü Gölbaşı/ANKARA
Tel: 03124851460 / 330 E-Mail: muharrem@gazi.edu.tr

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Zile/TOKAT
Tel: 03563173243 /6045 E-Mail: fatih.turkmen@gop.edu.tr

1. BÖLÜM: İŞLETME VE KATILIMCILARLA İLGİLİ SORULAR

CİNSİYETİNİZ	Erkek ☐	Kadın ☐												
YAŞINIZ	25 ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65 ☐ 66 ve üzeri ☐													
EĞİTİM DURUMUNUZ	İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐													
SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRENİZ	5 Yıldan az ☐ 5-9 Yıl ☐ 10-14 Yıl ☐ 15-19 Yıl ☐ 20 Yıl ve üzeri ☐													
YÖNETİCİLİK KIDEMİNİZ	5 Yıldan az ☐ 5-9 Yıl ☐ 10-14 Yıl ☐ 15-19 Yıl ☐ 20 Yıl ve üzeri ☐													
İŞLETMEDEKİ KONUMUNUZ	Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı) ☐ Orta Düzey Yönetici (Bölüm Müdürü veya Bölüm Müdür Yardımcısı) ☐ Alt Düzey Yönetici (Bölüm Şefi veya Bölüm Şef Yardımcısı) ☐													
İŞLETMENİZİN TÜRÜ	<table border="0"> <tr> <td><u>Seyahat Acentesi</u></td><td><u>Otel</u></td></tr> <tr> <td>(A)Grubu ☐</td><td>5 Yıldız ☐</td></tr> <tr> <td>(B)Grubu ☐</td><td>4 Yıldız ☐</td></tr> <tr> <td>(C)Grubu ☐</td><td>3 Yıldız ☐</td></tr> <tr> <td></td><td>2 Yıldız ☐</td></tr> <tr> <td></td><td>1 Yıldız ☐</td></tr> </table>		<u>Seyahat Acentesi</u>	<u>Otel</u>	(A)Grubu ☐	5 Yıldız ☐	(B)Grubu ☐	4 Yıldız ☐	(C)Grubu ☐	3 Yıldız ☐		2 Yıldız ☐		1 Yıldız ☐
<u>Seyahat Acentesi</u>	<u>Otel</u>													
(A)Grubu ☐	5 Yıldız ☐													
(B)Grubu ☐	4 Yıldız ☐													
(C)Grubu ☐	3 Yıldız ☐													
	2 Yıldız ☐													
	1 Yıldız ☐													
İŞLETMENİZİN FAALİYET BÖLGESİ	<table border="0"> <tr> <td>Marmara Bölgesi ☐</td><td>Akdeniz Bölgesi ☐</td></tr> <tr> <td>İç Anadolu Bölgesi ☐</td><td>Doğu Anadolu Bölgesi ☐</td></tr> <tr> <td>Karadeniz Bölgesi ☐</td><td>Güneydoğu Anadolu Bölgesi ☐</td></tr> <tr> <td>Ege Bölgesi ☐</td><td></td></tr> </table>		Marmara Bölgesi ☐	Akdeniz Bölgesi ☐	İç Anadolu Bölgesi ☐	Doğu Anadolu Bölgesi ☐	Karadeniz Bölgesi ☐	Güneydoğu Anadolu Bölgesi ☐	Ege Bölgesi ☐					
Marmara Bölgesi ☐	Akdeniz Bölgesi ☐													
İç Anadolu Bölgesi ☐	Doğu Anadolu Bölgesi ☐													
Karadeniz Bölgesi ☐	Güneydoğu Anadolu Bölgesi ☐													
Ege Bölgesi ☐														
İŞLETMENİZİN STATÜSÜ	<table border="0"> <tr> <td>Yerli Bağımsız ☐</td><td>Yabancı Bağımsız ☐</td></tr> <tr> <td>Yerli Zincir ☐</td><td>Yabancı Zincir ☐</td></tr> </table>		Yerli Bağımsız ☐	Yabancı Bağımsız ☐	Yerli Zincir ☐	Yabancı Zincir ☐								
Yerli Bağımsız ☐	Yabancı Bağımsız ☐													
Yerli Zincir ☐	Yabancı Zincir ☐													
İŞLETMENİZİN FAALİYET SÜRESİ	5 Yıldan az ☐ 5-9 Yıl ☐ 10-14 Yıl ☐ 15-19 Yıl ☐ 20 Yıl ve üzeri ☐													

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ



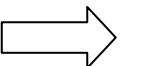
2. BÖLÜM: İNSAN İLİŞKİLERİ SORUNLARI ENVANTERİ

Aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi; (1) “Hiç Katılmıyorum”, (2) “Az Katılıyorum”, (3) “Orta Düzeyde Katılıyorum”, (4) “Çok Katılıyorum”, (5) “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İnsanlara güvenmek benim için zordur.					
2. İnsanlara “hayır” diyebilmek benim için zordur.					
3. Gruplara katılmak benim için zordur.					
4. Özel hayatımla ilgili şeyleri kendime saklamak benim için zordur.					
5. İnsanların ne istediğimi bilmesini sağlamak benim için zordur.					
6. Birisine beni rahatsız etmemesini söylemek benim için zordur.					
7. Yeni tanıştığım birisine kendimi tanıtmak benim için zordur.					
8. İnsanları ortaya çıkan sorunlarla yüzleştirmek benim için zordur.					
9. İnsanlarla iddialaşmak benim için zordur.					
10. Sinirlendiğimi insanlara göstermek benim için zordur.					
11. İnsanlarla uzun süreli ilişkiler kurmak benim için zordur.					
12. Kişilerin patronu olmak benim için zordur.					
13. Gerekğinde insanlara karşı saldırgan davranmak benim için zordur.					
14. İnsanlarla kaynaşmak benim için zordur.					
15. İnsanlara sevgi, şefkat göstermek benim için zordur.					
16. İnsanlarla iyi geçinmek benim için zordur.					
17. Başkalarının bakış açısını anlamak benim için zordur.					
18. Duygularımı insanlara doğrudan ifade etmek benim için zordur.					
19. Gerekli yerde katı olmak benim için zordur.					
20. Birisine karşı aşırı sevgi hissetmek benim için zordur.					
21. İnsanlara karşı sınırlar koymak benim için zordur.					
22. İnsanların amaçlarını gerçekleştirmelerine destek olmak benim için zordur.					
23. Kendimi insanlara yakın hissetmek benim için zordur.					
24. İnsanların sorunlarıyla gerçekten ilgilenmek benim için zordur.					
25. İnsanlarla tartışmak benim için zordur.					
26. Tek başına vakit geçirmek benim için zordur.					
27. İnsanlara hediye vermek benim için zordur.					
28. Sevdiğim birisine sinirlenmek benim için zordur.					
29. İnsanların ihtiyaçlarını kendiminkinden önde tutmak benim için zordur.					
30. İnsanların işine karışmamak benim için zordur.					
31. Üstlerimden emir almak benim için zordur.					
32. İnsanların mutluluğuna sevinmek benim için zordur.					
33. İnsanların benimle vakit geçirmelerini teklif etmek benim için zordur.					
34. İnsanlara kızmak benim için zordur.					
35. İnsanlara duygularımı açmak benim için zordur.					
36. Kızdığım birini affetmek benim için zordur.					
37. Başkası zor durumdayken kendi keyfime bakmak benim için zordur.					
38. İnsanların duygularını umursamadan zorlayıcı olmak benim için zordur.					
39. İnsanlarla beraberken kendime güvenmek benim için zordur					

2. BÖLÜM: İNSAN İLİŞKİLERİ SORUNLARI ENVANTERİ

Aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi; (1) “Hiç Katılmıyorum”, (2) “Az Katılıyorum”, (3) “Orta Düzeyde Katılıyorum”, (4) “Çok Katılıyorum”, (5) “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
40. İnsanlarla çok fazla kavga ederim.					
41. İnsanların sorunlarına karşı çok duyarlıyım.					
42. İnsanlar tarafından çok kolay ikna edilirim.					
43. İnsanlara duygularımı çok fazla açarım.					
44. Çok bağımsız bir yapıya sahibim.					
45. İnsanlara karşı çok saldırgan bir yapım vardır.					
46. İnsanları memnun etmek için çok çaba harcarım.					
47. Çok şen şakrak (eğlenceli) bir insanımdır.					
48. Çok fazla fark edilmek isterim.					
49. İnsanlara gereğinden fazla güvenirim.					
50. İnsanları çok fazla kontrol etmeye çalışırım.					
51. İnsanların ihtiyaçlarını kendiminkinden daha fazla önemserim.					
52. İnsanları değiştirmeye çok fazla uğraşırım.					
53. Kolayca aldatılabilirim.					
54. İnsanlara karşı çok fazla cömertim.					
55. İnsanlardan korkarım.					
56. İnsanlara karşı çok şüpheliyim.					
57. İstedigimi elde etmek için insanları etkilerim.					
58. İnsanlara özel hayatımdan çok fazla bahsederim.					
59. İnsanlarla çok fazla tartışırım.					
60. İnsanlara karşı çok mesafeliyim.					
61. İnsanların beni kullanmasına çok fazla izin veririm.					
62. İnsanların karşısında çok fazla utanırım.					
63. İnsanların acılarından çok fazla etkilenirim.					
64. Haksızlığa uğradığımda intikam almak isterim.					

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ



3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ

Aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi; (1) “Hiç Katılmıyorum”, (2) “Az Katılıyorum”, (3) “Orta Düzeyde Katılıyorum”, (4) “Çok Katılıyorum”, (5) “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Hepimiz açısından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunları iş arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.					
2.Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarımı karşılamaya çalışırım.					
3.Zor durumda kalmamak için iş arkadaşlarımla yaşadığım sorunları kendime saklamaya çalışırım.					
4.Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi iş arkadaşlarımla fikirleriyle birleştirmeye çalışırım.					
5.Hepimizin beklentilerini karşılayacak bir çözüme ulaşabilmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışırım.					
6.İş arkadaşlarımla olan fikir ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.					
7.Sorunları çözebilmek için bir orta yol bulmaya çalışırım.					
8.Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.					
9.İstediğim yönde bir karar alınması için otoritemi kullanırım.					
10.Genellikle iş arkadaşlarımla isteklerini dikkate alırım.					
11.İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğirim.					
12.Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla doğru (tam ve eksiksiz) bilgi alışverişinde bulunurum.					
13.Genellikle iş arkadaşlarıma taviz veririm.					
14.Anlaşmazlıkları aşabilmek için bir orta yol öneririm.					
15.Bir uzlaşma sağlayabilmek için iş arkadaşlarımla görüşmeler yaparım.					
16.İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.					
17.İş arkadaşlarımla karşıma almaktan kaçınırım.					
18.İstediğim yönde bir karar alınması için uzmanlığımı kullanırım.					
19.Sık sık iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.					
20.Uzlaşma sağlanabilmesi için menfaatlerimi gözettiğim kadar ödün de verebilirim.					
21.Genellikle beni ilgilendiren konuların takibinde katıyım.					
22.Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin endişelerini dile getirmesine gayret gösteririm.					
23.Hepimiz açısından kabul edilebilir bir karara ulaşmak için iş arkadaşlarımla işbirliği yaparım.					
24.İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamak için çaba gösteririm.					
25.Rekabetin olduğu bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.					
26.İş arkadaşlarımla incitmek için fikir anlaşmazlıklarını kendime saklamaya çalışırım.					
27.İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınırım.					
28.Sorunların doğru anlaşılması için iş arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.					

Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istiyor musunuz? Evet () Hayır ()
(Eğer yanıtınız “Evet” ise iletişim bilgilerinizi belirtiniz.) İlginiz ve katkınız için tekrar teşekkürlerimi iletmek istiyorum.

EK-2: Leonard Horowitz'den Alınan “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri Ölçeği” İzin Yazısı

Kime: FATİH TÜRKMEN

Kimden: **Leonard M Horowitz** (lenh@stanford.edu)

Gönderme tarihi: 13 Temmuz 2012 Cuma 23:13:31

Kime: FATİH TÜRKMEN (turkmenfatih@hotmail.com)

Dear Fatih Turkmen,

I am happy to send permission for you to use the German version of the Inventory of Interpersonal Problems in your research project.

With best wishes,
Leonard M. Horowitz
Professor Emeritus of Psychology
Stanford University

----- Original Message -----

From: "FATİH TÜRKMEN" <turkmenfatih@hotmail.com>

To: lenh@stanford.edu, len@psych.stanford.edu

Sent: Friday, July 13, 2012 4:13:09 AM

Subject: permission

Dear Prof. Dr. HOROWITZ,

I am Fatih TÜRKMEN. I am Doctoral Candidate in the Commercial Tourism Educational Faculty at Gazi University in Turkey. I am in the process of developing proposal doctoral thesiss. My dissertation proposal name is Influence Methods of Managing Conflicts of Personality Types: Empirical Study In The Tourism Industry.

I want to make use of your scale that you developed on my thesis. Would you mind if you give permission to use your scale you developed on Inventory of Interpersonal Problems (Inventar zur Erfassung Interpersonaler Probleme) . Also I want to make use of your knowledge in this period.

Yours sincerely
Fatih TÜRKMEN

EK-3: Afzal Rahim'den Alınan “Çatışmaları Yönetme Yöntemleri Ölçeği” İzin Yazısı

Kime: turkmenfatih@hotmail.com

Kimden: **Afzal Rahim** (mgt2000@aol.com)

Gönderme tarihi: 04 Ağustos 2012 Cumartesi 05:38:39

Kime: turkmenfatih@hotmail.com

Hotmail Etkin Görünüm

3 ek (toplam 586,0 KB)



ROCI-II-F...doc

Çevrimiçi göster

Karşıdan yükle(134,4 KB)



ROCI-Manu...doc

Çevrimiçi göster

Karşıdan yükle(290,4 KB)



ROCI-Bibl...doc

Çevrimiçi göster

Karşıdan yükle(161,1 KB)

Tümünü zip olarak karşıdan yükle

Dear Fatih TÜRKMEN,

Thank you very much for your order for which we received \$614.00 from your credit card. Attached please find our camera-ready ROCI-II and its *Manual*. You are authorized to make one copy of the *Manual* and 1,098 copies of the ROCI-II for your doctoral dissertation research. You are required to mention the following as a footnote when you refer to the use of this instrument first time.

Rahim Organizational Conflict Inventory-II, Form A: Used with permission from the ©Center for Advanced Studies in Management. Further use or reproduction of the instrument without written permission is prohibited.

We would like to receive a copy of your report when it is ready. Attached please find our ROCI Bibliography which should help in your research.

Good luck with your research.

Thanks.

Afzal Rahim, President

Center for Advanced Studies in Management

1574 Mallory Court

Bowling Green, KY 42103, USA

Phone/Fax: 270-393-4393

Email: mgt2000@aol.com

-----Original Message-----

From: FATİH TÜRKMEN <turkmenfatih@hotmail.com>

To: rahim <mgt2000@aol.com>

Sent: Fri, Aug 3, 2012 5:36 pm

Subject: ORDER FORM

Dear Prof. Dr. RAHİM,

Thank you for your discount. I sent you order form. Please send me permission writting about ROCI-II for 1098 instruments signed by Prof. Dr. Afzal Rahim and manuel/dicription with e-mail. Especially define that for using and copying this questionnaire by me. Thank you again, Best wishes. Fatih TÜRKMEN

EK-4: Leonard Horowitz Tarafından Geliştirilen “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri Ölçeği” Orijinali

*Teil I. Die nachstehenden Aspekte können im Umgang mit anderen schwierig sein,
Es fällt mir schwer...*

	nicht	wenig	mittelmäßig	ziemlich	sehr
1. anfleren Menschen zu vertrauen					
2. anderen gegenüber “Nein” zu sagen					
3. mich Gruppen anzuschließen					
4. bestimmte Dinge für mich zu behalten					
5. andere wissen zu lassen, was ich will					
6. jemandem zu sagen, daß er mich nicht weiter belästigen soll					
7. mich fremden Menschen vorzustellen					
8. andere mit anstehenden Problemen zu konfrontieren					
9. mich gegenüber jemand anderem zu behaupten					
10. andere wissen zu lassen, daß ich wütend bin					
11. eine langfristige Verpflichtung gegenüber anderen einzugehen					
12. jemandem gegenüber die “Chef-Rolle” einzunehmen					
13. anderen gegenüber aggressiv zu sein, wenn die Lage es erfordert					
14. mit anderen etwas zu unternehmen					
15. anderen Menschen meine Zuneigung zu zeigen					
16. mit anderen zurechtzukommen					
17. die Ansichten eines anderen zu verstehen					
18. meine Gefühle anderen gegenüber frei heraus zu äußern					
19. wenn nötig, standfest zu sein					
20. ein Gefühl von Liebe für jemanden zu empfinden					
21. anderen Grenzen zu setzen					
22. jemand anderen in seinen Lebenszielen zu unterstützen					
23. mich anderen nahe zu fühlen					
24. mich wirklich um die Probleme anderer zu kümmern					
25. mich mit jemand anderen zu streiten					
26. alleine zu sein					
27. jemandem ein Geschenk zu machen					
28. mir auch gegenüber den Menschen Ärger zu gestalten, die ich mag					
29. die Bedürfnisse eines anderen über meine eigenen zu stellen					
30. mich aus den Angelegenheiten anderer herauszuhalten					
31. Anweisungen von Personen entgegenzunehmen, die mir vorgesetzt sind					
32. mich über das Glück eines anderen Menschen zu freuen					
33. andere zu bitten, mit mir etwas zu unternehmen					
34. mich über andere zu ärgern					
35. mich zu öffnen und meine Gefühle jemand anderem mitzuteilen					
36. jemand anderem zu verzeihen, nachdem ich ärgerlich war					
37. mein eigenes Wohlergehen nicht aus dem Auge zu verlieren, wenn jemand anderes in Not ist					
38. fest und bestimmt zu bleiben, ohne mich darum zu kümmern, ob ich die Gefühle anderer verletzte					
39. selbstbewußt zu sein, wenn ich mit anderen zusammen bin					

Teil II. Die nachstehenden Aspekte kann mann im Übermaß tun.

	nicht	wenig	mittelmäßig	ziemlich	sehr
40. Ich streite mich zuviel mit anderen					
41. Ich fühle mich zu sehr für die Lösung der Probleme anderer verantwortlich					
42. Ich lasse mich zu leicht von anderen überreden					
43. Ich öffne mich anderen zu sehr					
44. Ich bin zu unabhängig					
45. Ich bin gegenüber anderen zu aggressiv					
46. Ich bemühe mich zu sehr, anderen zu gefallen					
47. Ich spiele zu oft den Clown					
48. Ich lege zuviel Wert darauf, beachtet zu werden					
49. Ich vertraue anderen zu leicht					
50. Ich bin zu sehr darauf aus, andere zu kontrollieren					
51. Ich stelle zu oft die Bedürfnisse anderer über meine eigenen					
52. Ich versuche zu sehr, andere zu verändern					
53. Ich bin zu leichtgläubig					
54. Ich bin anderen gegenüber zu großzügig					
55. Ich habe vor anderen zu viel Angst					
56. Ich bin anderen gegenüber zu mißtrauisch					
57. Ich beeinflusse andere zu sehr, um zu bekommen, was ich Will					
58. Ich erzähle anderen zu oft persönliche Dinge					
59. Ich streite zu oft mit anderen					
60. Ich halte mir andere zu sehr auf Distanz					
61. Ich lasse mich von anderen zu sehr ausnutzen					
62. Ich bin vor anderen Menschen zu verlegen					
63. Die Not eines anderen Menschen berührt mich zu sehr					
64. Ich möchte mich zu sehr an anderen rächen					

EK-5: Afzal Rahim Tarafından Geliştirilen “Çatışmaları Yönetme Yöntemleri Ölçeği” Orijinali

Rahim Organizational Conflict Inventory–II

Strictly Confidential

Please check the appropriate box after each statement, to indicate *how you handle your disagreement or conflict with your co-worker*. Try to recall as many recent conflict situations as possible in ranking these statements.

	Strongly Agree				Strongly Disagree
1. I try to investigate an issue with my co-worker to find a solution acceptable to us.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I generally try to satisfy the needs of my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
3. I attempt to avoid being "put on the spot" and try to keep my conflict with my co-worker to myself.	☐	☐	☐	☐	☐
4. I try to integrate my ideas with those of my co-worker to come up with a decision jointly. .	☐	☐	☐	☐	☐
5. I try to work with my co-worker to find solution to a problem that satisfies our expectations.	☐	☐	☐	☐	☐
6. I usually avoid open discussion of my differences with my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
7. I try to find a middle course to resolve an impasse.	☐	☐	☐	☐	☐
8. I use my influence to get my ideas accepted.	☐	☐	☐	☐	☐
9. I use my authority to make a decision in my favor.	☐	☐	☐	☐	☐
10. I usually accommodate the wishes of my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
11. I give in to the wishes of my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
12. I exchange accurate information with my co-worker to solve a problem together.	☐	☐	☐	☐	☐
13. I usually allow concessions to my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
14. I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.	☐	☐	☐	☐	☐
15. I negotiate with my co-worker so that a compromise can be reached.	☐	☐	☐	☐	☐
16. I try to stay away from disagreement with my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
17. I avoid an encounter with my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
18. I use my expertise to make a decision in my favor.	☐	☐	☐	☐	☐
19. I often go along with the suggestions of my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
20. I use "give and take" so that a compromise can be made.	☐	☐	☐	☐	☐
21. I am generally firm in pursuing my side of the issue.	☐	☐	☐	☐	☐
22. I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.	☐	☐	☐	☐	☐
23. I collaborate with my co-worker to come up with decisions acceptable to us.	☐	☐	☐	☐	☐
24. I try to satisfy the expectations of my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
25. I sometimes use my power to win a competitive situation.	☐	☐	☐	☐	☐
26. I try to keep my disagreement with my co-worker to myself in order to avoid hard feelings.	☐	☐	☐	☐	☐
27. I try to avoid unpleasant exchanges with my co-worker.	☐	☐	☐	☐	☐
28. I try to work with my co-worker for a proper understanding of a problem.	☐	☐	☐	☐	☐