

Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi

The Impact of Personality Traits on Conflict Management Methods

Muharrem TUNA

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
06830 Gölbaşı, Ankara, Türkiye
muharrem@gazi.edu.tr

Fatih TÜRKMEN

Karabük Üniversitesi
Safranbolu Turizm Fakültesi
78600 Safranbolu, Karabük, Türkiye
fatihurkmen@karabuk.edu.tr

Özet

Örgütlerdeki çatışmaların oluşmasında bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin etkili olduğu ve bu açıdan çatışmaların çözümlenmesinde yöneticilere önemli görevler düştüğü bilinmektedir. Bu kapsamda, turizm işletmelerinde yönetici konumundaki bireylerin kişilik özelliklerine göre çatışmaları yönetmede hangi yöntemleri kullandıklarını belirlemek bu araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Bu sebeple Türkiye'nin yedi bölgesi esas alınarak çeşitli illerde bulunan turizm sektöründe faaliyet gösteren A grubu seyahat acentesi ve üç, dört, beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerine anket uygulanmıştır. 1098 işletme yöneticisinin görüşlerinin değerlendirildiği bu çalışmada kullanılan ölçeklerin genel geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin gerekli analizler de yapılmış olup, “korelasyon” ve “regresyon” analizlerinden faydalanılarak 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.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Kişilik Tipleri, Turizm İşletmesi Yöneticileri

Abstract

It is widely accepted that the personality traits influence the occurrence of conflicts and that the managers have important responsibilities to deal with these conflicts. The subject of this work is to find the relationship between the personal traits of the managers and the conflict management methods that they use. Within this context, a survey was conducted on A group travel agencies and three, four and five star hotels operating in the seven regions of Turkey. Reliability and validity of the scale used to measure the opinions of the 1098 managers has been analyzed and correlation and regression analysis have been conducted. The findings suggest that the managers with dominant, revengeful and cold personal traits employ the management method of domination, that the introvert managers and the managers that can be exploited use the avoidance method and that the altruistic and the extrovert managers employ the accomodation method of conflict management.

Key Words: Personality, Personality Traits, Tourism Managers

Giriş

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. 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 gerekmektedir. Tüm bu açıklamalar, örgüt ortamında yaşanabilecek çatışmaların yönetilmesinde, yöneticilerin yönetim becerisinin ve kişilik yapısının etkili olabileceği düşüncesini artık inkâr edilemez bir gerçek haline getirmiştir.

Çatışma ile ilgili tanımlar incelendiğinde 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 arttıracığı 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 Kelly (2006: 22) 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 oluşturmanın en temel yolu; yöneticilerin, çatışmaları örgüt geliştirme aracı olarak değerlendirmeleri ve çatışmayı yönetme yöntemlerini fonksiyonel biçimde kullanabilmelerinden geçmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008: 27).

Örgüt içinde çalışanların sahip olduğu kişilik yapısı da örgütteki takım ruhunun oluşmasında en önemli yapı taşıdır ve takım ruhu ile çalışanların kişilik özelliklerine göre şekillenmektedir. Bu açıdan takımı oluşturan bireylerin kişilik yapısındaki uyumsuzluklar, monoton iş ortamları, baskıcı yönetim anlayışı kişiler veya gruplar arası çatışmalara sebep olarak verimi düşürmekte ve organizasyon bozukluklarına yol açabilmektedir (Wall, 1998: 9). Ayrıca 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). Ancak bu görüşün benimsenmesine rağmen, yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzı ile 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 bilgiler ışığında yapılan araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticilerin kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemleri üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir.

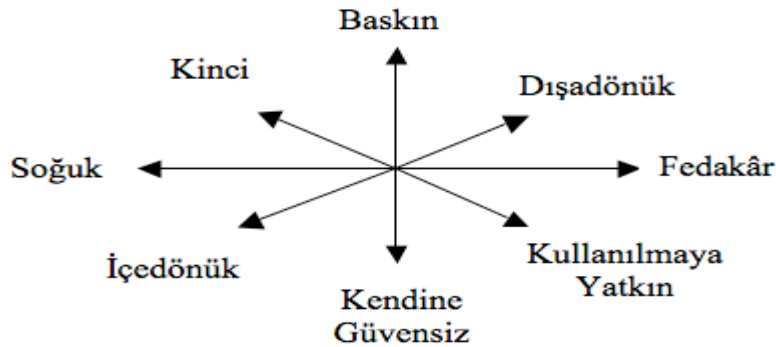
Kavramsal Çerçeve

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. Unutulmamalıdır ki iş ortamında yaşanabilecek kişilerarası sorunlar, bireyin sosyal ilişkilerinde önemli ölçüde büyük ve kalıcı zorluklara neden olabilmektedir (Renner vd., 2012: 459).

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).

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 sınırlılıklarını, neleri yapabileceklerini, neleri yapamayacaklarını ve bilgi işleme süreci içinde bireylerin kendilerine göre tercihlerindeki doğal eğilimlerini anlamayı sağlayan bir sistemdir (Yıldız vd., 2012: 216).

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



Şekil 1: Kişilerarası Davranış Biçimleri, Kaynak: Horowitz vd., 1993: 552.

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).

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 uyumsuzluk 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 sebeplerindedir (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 tanımlardaki farklılıklar, araştırmacıların çatışmayı bir süreç, iletişim şekli veya çatışmalardan elde edilen sonuçları değerlendirmesiyle ilgilidir (Alexander, 1995: 33).

Kapsamlı bir şekilde tanım yapmak güç olsa da örgütsel çatışma kavramına ilişkin tanımlar şu şekilde verilebilir: Rahim (2002: 206)'e göre ise birey veya gruplar arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşimdir. Sirivun (2001: 7) ise çatışmayı, anlaşmazlık ve uyumsuzluklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan ve bu varlıklar arasındaki karşılıklı etkileşim yoluyla gerçekleşen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Ancak her ne kadar çatışmaların belirtilen tanımlarda işlevsel olduğu vurgulansa da önemli olan husus çatışmaların azaltılması, en düşük seviyeye getirilmesi veya çözümlenmesidir. 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).

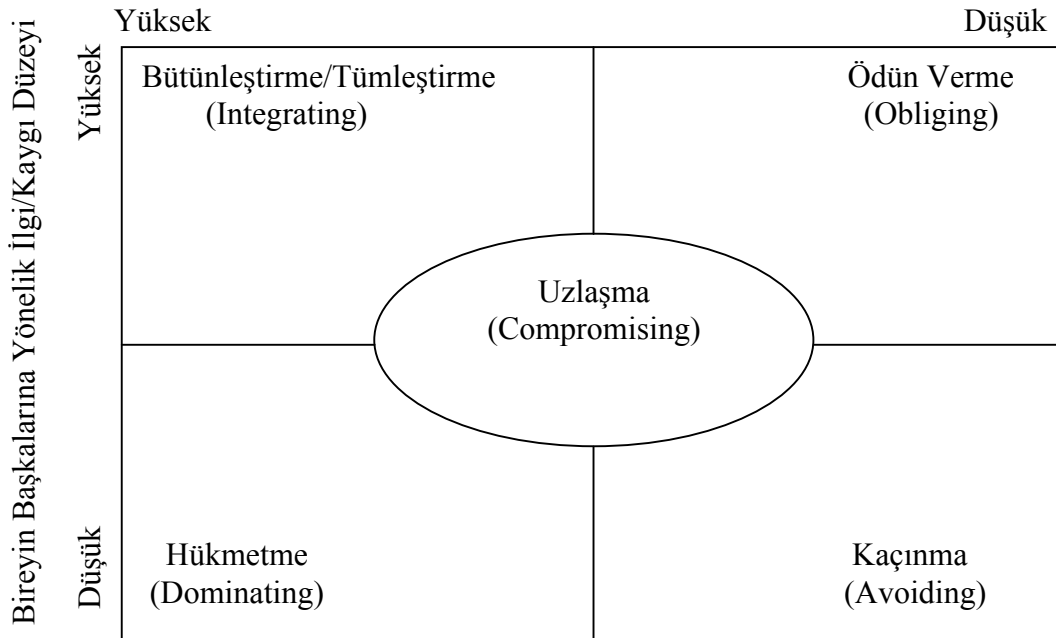
Çatışma, organizasyonlar için var olan bir olgudur ve organizasyonların ayrılmaz bir parçasıdır (Çetin ve Hacifazlıoğlu, 2004: 155). Örgütsel çatışmalar nedeniyle, kişi ya da gruplar arasında iletişim boşluğu, güven eksikliği, çıkar çatışmaları ve rekabet ortamı oluşabilmektedir (Bokkasam vd., 2012: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

biçimde etkileyebilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin zamanlarının yaklaşık %20'sini çatışmaları doğru yönetebilmek için kullandıkları da belirlenmiştir (De Dreu vd., 2001: 645; Topaloğlu, 2011: 250).

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 (Gümüseli, 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 kullanılabilir olan beş yöntem, hem çatışan bireyler arasındaki bireysel çatışmaların çözümünde hem de yöneticiler tarafından örgütsel çatışmaların çözümünde kullanılabilir özelliktedir (Rahim, 2004: 10). Bahsedilen yöntemler Şekil-2'de ayrıntılı olarak belirtilmiş olup, Tablo-1'de de belirtilen yöntemlerin uygulanmasında uygun/uygun olmayan durumlar ifade edilmiştir.

Bireyin Kendisine Yönelik İlgi/Kaygı Düzeyi



Şekil 2: Çatışmaların Çözülmesinde Kullanılabilecek Yöntemler

Kaynak: Rahim, 2004: 10.

Sonuç olarak, yöneticilerin çatışma sürecini doğru anlamaları, çatışmaya sebep olan tarafların sürece ilişkin bakış açılarını ve onların buldukları noktayı doğru tespit

ederek, çatışmaları örgüt yararına yönetebilmeleri açısından önem taşımaktadır (Bumin, 1990: 22). 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).

Tablo 1: Çatışmaları Yönetme Yöntemlerinin Uygun Olduğu/Olmadığı Durumlar

Yöntem	Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
Bütünleştirme/ Tümleştirme	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Problem basit ise • Acil karar verilmesi gerekiyor ise • Taraflardan biri sonuçla ilgilenmiyor ise • Taraflardan biri problem çözme yeteneğine sahip değil ise
Ödün verme	<ul style="list-style-type: none"> • Taraflardan biri hatalı olduğunu düşünüyor ise • Konu karşıdaki taraf için daha önemli ise • Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf konumda ise • Taraflar arasındaki ilişkinin devamlılığı çok önemli ise 	<ul style="list-style-type: none"> • Konu çok önemli ise • Haklı olma durumu söz konusuysa • Karşı taraf haksızsa veya yanlış yapmışsa
Uzlaşma	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Bir taraf diğerinden daha güçlü ise • Mevcut sorun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık ise
Hükmetme	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Konu karmaşık ise • Her iki taraf da eşit güce sahip ise • Hızlı karar verilmesi gerekmiyor ise • Konuyla ilgili astlar yeterli düzeyde bilgiye sahip ise
Kaçınma	<ul style="list-style-type: none"> • Konu basit veya önemsiz ise • Tarafların karşı karşıya gelmesinin oluşturacağı olumsuz etki elde edilecek faydadan daha yüksek ise • Bekleyiş sürecine ihtiyaç var ise 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

İlgili Araştırmalar

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

Bu kapsamda, 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 amaçlanmış olup, 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 fedakâr kişilik tipine “çok yüksek” derecede, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik tipine “yüksek” derecede sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca fedakâr kişilik tipindeki yöneticilerin ödün verme ve bütünleştirme çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri ile baskın kişilik tipine sahip yöneticilerin hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yürür (2009) tarafından yapılan diğer bir araştırmada, Yalova ilinde bulunan kamu ve özel sektör yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuç olarak; dışa dönüklük, açıklık ve geçimlilik kişilik özelliklerine sahip yöneticiler ile tümleştirme yönetim tarzı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İlaveten 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. Ayrıca uzlaşma yönetim tarzının hiçbir kişilik özelliğiyle ilişkisi de tespit edilememiştir.

Moberg (2001) “Teorik ve Ampirik Temelde Çatışma Yönetimi ile Beş-Faktör Model Arasındaki Bağlantı” isimli çalışmasında, kişilik farklılıkları ile çalışma ortamlarında çatışmaların yönetilmesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Amerika’da Midwestern Üniversitesi’nde görevli yöneticilerin (müdürler ve şefler) konuyla ilgili düşüncelerinin hedef alındığı araştırmanın 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 düzeyde belirlenmiştir. Açıklık kişilik tipi açısından yüzleşme ve uzlaşma yöntemleriyle de pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak duygusal denge/tutarlılık kişilik tipi ile uzlaşma yöntemi arasındaki ilişki pozitif yönlü orta düzeyde, denetleme/kontrol yöntemiyle kuvvetli ve negatif yönlü olarak saptanmıştır.

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 öğrencilere uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Sonuçta; 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, 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 çözmeye yönelik kişilik tiplerinin önemine ilişkin yapılan bir diğer araştırma, Amerika'daki Colorado State Üniversitesi'nde eğitime yeni başlayan psikoloji bölümü öğrencileri üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; çatışma çözme stilleri ile dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hem dışadönük hem de uyumluluk kişilik tipine sahip öğrencilerin çatışmaları çözmeye 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, uyumluluk ve dışadönük kişilik tiplerinin çatışma çözme yöntemlerinden uzlaşma ve rekabet etme alt boyutları üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada 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 çalışmada ise İstanbul ve Antalya illerinde görev yapan otel yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. 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 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, önbüro, mutfak, servis, kat hizmetleri bölümlerinde çalışanlara yönelik uygulamanın sonucunda 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.

Kişilik tipleri ile çatışmayı yönetme yöntemlerinin incelendiği bahsedilen 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) ve Horowitz (1988) tarafından geliştirilmiş olan “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 araştırmada ise 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 çalışıldığından, “Kişilik tipleri çatışmayı yönetme yöntemlerini etkiler” temel hipotezinden hareketle geliştirilen diğer hipotezler 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.

Yöntem

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.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu seyahat acenteleri ile üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu çerçevede gerek A grubu seyahat acenteleri (toplam 6.496 işletme) gerekse üç (toplam 641 işletme), dört (toplam 543 işletme) ve beş (toplam 319 işletme) yıldızlı otel işletmeleri Türkiye’nin hemen her bölgesinde faaliyet gösterdiği için çalışmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye’nin yedi coğrafik bölgesine göre tabakalandırılmış ve her tabakayı temsil etmesi açısından A grubu seyahat acenteleri ile üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşan turizm işletmeleri küme örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Bu bilgiler çerçevesinde bu çalışmada, 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.

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

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 örnekleme de yer almasına çalışılmıştır. 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 toplamda 1098 anket analize tabi tutulmuştur.

Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örneklem grubunda yer alan yöneticilerin demografik özellikleri ve çalıştıkları işletmelere ilişkin bazı bilgileri yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde 64 ifadeden ve 8 alt boyuttan 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 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. 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.

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak yöneticilerin kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisini belirlemek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır Buna göre, genel olarak kişilik tipleri ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 2: Kişilik Tipleri İle Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Korelasyon Matrisi

Kişilik Tipleri	Çatışmayı Yönetme Yöntemleri	Bütünleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
		r	r	r	r	r
Baskın	r	-0,336	-0,457	0,321	-0,429	-0,389
	p	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}
Kinci	r	-0,371	-0,486	0,309	-0,410	-0,434
	p	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}
Soğuk	r	-0,382	-0,441	0,202	-0,290	-0,401
	p	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}
İçe Dönük	r	-0,379	-0,356	-0,306	0,140	-0,347
	p	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}
Kendine Güvensiz	r	-0,291	-0,398	-0,409	-0,305	-0,311
	p	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}
Kullanılmaya Yatkın	r	0,019	0,405	0,374	0,450	0,240
	p	0,519	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}
Fedakar	r	0,235	0,028	-0,209	0,015	0,249
	p	0,000 ^{***}	0,360	0,000 ^{***}	0,613	0,000 ^{***}
Dışa Dönük	r	0,227	0,139	0,115	0,155	0,234
	p	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}	0,000 ^{***}

^{***} $p < 0,001$ ^{**} $p < 0,01$ ^{*} $p < 0,05$

Tablo 2 kapsamında; 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, ödün verme ve kaçınma yöntemleri arasındaki ilişki ise orta kuvvette bir ilişkidir. Ayrıca, baskın kişilik tipi ile hükmetme yöntemi arasında pozitif (doğru yönlü) zayıf kuvvette 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 tespit edilirken, söz konusu kişilik tipi ile ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yöntemleri arasında orta kuvvette negatif bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan, kinci kişilik tipi ile hükmetme yöntemi arasında pozitif (doğru yönlü) zayıf kuvvette 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 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 bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, soğuk kişilik tipi ile hükmetme yöntemi arasında tespit edilen pozitif (doğru yönlü) zayıf kuvvette bir ilişki ($r=0,202$) de, soğuk kişilik tipi gösteren bir yönetici ile hükmetme yöntemine başvurma arasındaki paralelliği göstermektedir.

İçe dönük kişilik tipi ile kaçınma yöntemi dışında tüm çatışmayı yönetme yöntemleri arasında negatif (ters yönlü) ve zayıf kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. İçe dönük kişilik tipi ile kaçınma yöntemi arasında ise çok zayıf kuvvette 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 bir ilişki bulunurken, diğer dört yöntem (bütünleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma) ile zayıf kuvvette 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 pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Fedakâr kişilik tipi ile hükmetme yöntemi arasında ise zayıf kuvvette 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 çözmeye eğilimi gözlenmektedir.

Bu 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.

Tablo 3: 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 3'teki 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 %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). 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 4: 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 4'teki bulgulara göre 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 “ H_2 : Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan ödün verme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: 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
Kendine Güvensiz	-0,386	0,050	-7,786	0,000***	p=0,000***
Kullanılmaya Yatkın	0,378	0,036	10,548	0,000***	R ² =0,218
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 5'deki bulgulara göre, 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 ($R^2=0,218$) oranında bir değişim ile hükmetme yöntemini etkileyen bağımsız değişkenler olduğu da belirlenmiştir. Belirlenen değerler doğrultusunda “ H_3 : Kişilik tiplerinin, çatışmayı yönetme yöntemlerinden olan hükmetme yöntemi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 6: 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
Kendine Güvensiz	-0,191	0,059	-3,225	0,001**	p=0,000***
Kullanılmaya Yatkın	0,458	0,043	10,717	0,000***	R ² =0,250
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 6’deki 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.

Tablo 7: 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*	F=20,213
İçe Dönük	-0,061	0,061	-1,000	0,318	p=0,000***
Kendine Güvensiz	0,037	0,047	0,793	0,428	R ² =0,229
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 7’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. Katsayılara 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.

Sonuç ve Tartışma

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).

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.

İçe 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.

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 yansıtacaktır. 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

- 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.
- 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.
- Aritzeta, A. ve Balluerka, N. (2006). Cooperation, Competition and Goal Interdependence in Work Teams: a Multilevel Approach. *Psicothema*, 18(4), 757-765.
- 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.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astları Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), 21-38.
- 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/forschungsbericht_ae_fb_21neu.pdf adresinden 14 Mart 2013 tarihinde 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.
- 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.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Cai, D. A. ve Fink, E. L. (2002). Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), 67-87.
- 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.

- 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.
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). Academics' Conflict Management Styles (Öğretim Elemanlarının Çatışma Yönetimi Davranış Biçimleri). *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5(2), 155-162.
- 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.
- 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.
- Dijkstra, M. T. M., Dierendonck, D. van, Evers, A. ve De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict and Well-Being at Work: The Modernating Role of Personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 87-104.
- 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.
- Everard K. B., Morris G., ve Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- 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.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ve Donnelly, JR., J. H. (2000). *Organizations: Behavior Structure Processes*. (3. Basım), Boston: Irwin McGraw-Hill.
- 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.
- 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.
- Hodge, B. J. ve Anthony, W. P. (1991). *Organization Theory: A Strategic Approach*. (4. Basım), Boston: Allyn and Bacon.
- 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., ve Bartholomew, K. (1993). Interpersonal Problems, Attachment Styles, and Outcome in Brief Dynamic Psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(4), 549-560.
- 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.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi* (4. basım). Ankara: Pegem Akademi.

- 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.
- Kelly, J. (2006). An Overview of Conflict. *Dimesions of Critical Care Nursing*, 25(1), 22-28.
- Kutanis, 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.
- 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.
- Matsuo, M. (2006). Customer Orientation, Conflict, and İnnovativeness in Japanese Sales Departments. *Journal of Business Research*, 59, 242–250.
- Mills, J. ve Chusmir, L. H. (1988). Managerial Conflict Resolution Styles: Work and Home Differences. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 303-316.
- 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.
- 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.
- Özdamar, K. (2001). *Spss ile Biyoistatistik* (4. basım). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Park, H. ve Antonioni, D. (2007). Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy. *Journal of Research in Personality*, 41, 110–125.
- 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*.
- 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.
- 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.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 527-548.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgütsel Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 249-265.
- Türkmen, F. (2013). Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- 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.
- Wall, J. A. Jr. ve Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wall, T. D. (1998). Affect., N. Nicholson (Editör). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. USA: Blackwell Publishers Inc.

- Wood, V. F. ve Bell, P. A. (2008). Predicting Interpersonal Conflict Resolution Styles From Personality Characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45(2008), 126-131.
- 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.
- Yilmazer, A. ve Eroğlu, C. (2012). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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.

The Impact of Personality Traits on Conflict Management Methods

Muharrem TUNA

Gazi University
Faculty of Tourism
06830 Gölbaşı, Ankara, Turkey
muharrem@gazi.edu.tr

Fatih TÜRKMEN

Karabük University
Safranbolu Faculty of Tourism
78600 Safranbolu, Karabük, Turkey
fatihurkmen@karabuk.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

According to Hogan (2009: 28), the future of not only the families but also the transnational companies or the nation-states depend on the personality traits of the people that work within these organizations. It should be noted that the interpersonal problems in professional life may create enormous and permanent problems for the social relations of the individuals (Renner et al., 2012: 459).

Kaushal and Kwantes (2006: 580) define conflict as an important ingredient of the daily life and argue that personal, social and organizational practices will increase the conflict potential in daily lives as the world becomes a smaller place under the influence of globalization. Within this context, Rahim (1992: 16) define conflict as the incoherence between the social entities, disagreements or the process in which the coherence between the individuals face away. Consequently, interpersonal conflicts constitute one of the most important and troublesome sources of the daily life (Bolger et al., 1989: 808). This is due to the fact that the personal traits of the members of the organization is a cornerstone for the formation of the team spirit in an organization. From this point, disharmony between the personal traits of the employees may lead to monotone working life, authoritarian management styles or inter-group and interpersonal conflicts and end up with a decrease in organizational efficiency and organizational disorder (Wall, 1998: 9).

Aim

The aim of this study is to reveal the personality traits of the managers (senior, middle and junior) working at hotel enterprises (3, 4 and 5 stars) and the A group travel agencies and to find out the impact of their personality traits over the conflict management methods that they use. Based on the main hypothesis that “personality traits influence the conflict management methods”, we suggest the following hypotheses:

H₁: Personality traits have a positive impact on the integrative conflict management method.

H₂: Personality traits have a positive impact on the compromise conflict management method.

H₃: Personality traits have a positive impact on the domination conflict management method.

H₄: Personality traits have a positive impact on the avoidance conflict management method.

H₅: Personality traits have a positive impact on the accomodation conflict management method.

Universe and the Sample

The universe of this study comprises the managers of the A group travel agencies and the three, four and five star hotels operating in Turkey. The universe of the study has been stratified according to the seven regions of Turkey and cluster sampling method was used to select the tourism enterprises in order to represent each stratum. The sampling volume (245) was calculated for each tourism enterprise types (A group travel agencies, three, four and five star hotels).

Data Collection and the Survey Scales

This work used survey method to collect data. The survey comprised three parts. The first part included questions on demographic characteristics of the managers and the characteristics of the tourism enterprise. The second part included the personality trait scale that consisted of 64 expressions and 8 sub-dimensions. The third part of the survey included the conflict management method scale that comprised 28 expressions and five sub-dimensions.

Conclusion and Discussion

This study, which was conducted on the managers of tourism enterprises found that the personality traits had an impact over the selection of conflict management method.

The managers with introvert personality trait used the avoidance method and the unconfident managers avoided using the domination method. The managers who could be exploited used the avoidance, compromise, domination and accommodation methods, respectively. Altruistic managers mostly used the integrative and accommodation methods and domination method is negatively correlated with the levels of altruism. Finally, the extrovert managers used the accommodation and integrative methods in order to manage the conflicts.

The main resource for the tourism enterprises is the human capital. The managers are responsible for the effective management of human resources. Consequently, managers who can empathize with the employees may properly motivate the employees for organization continuity and success and the employee satisfaction will be reflected upon consumer satisfaction. Due to this, the behavioral traits of the tolerant and mature managers who psychologically try to complement themselves will contribute to the managerial skills of the employees and will help the organizations to have competitive advantage in times of organizational conflicts. In case these points and the suggestions that are underlined within the scope of this study are taken into consideration, the enterprises will become organizationally stronger in every terms.