

# OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ\*

*Elbeyi Pelit<sup>1</sup> Yasin Keleş<sup>2</sup> İbrahim Kılıç<sup>3</sup>*

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin kişilik özelliklerinin, işgörenlerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlerle arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma, İstanbul ve Antalya bölgesinde görev yapan otel yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Otel yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, otel yöneticilerinin kişilik özellikleri en fazla sorumluluk özelliğinde yoğunlaştığı belirlenirken; işgörenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede en fazla kullandıkları yöntemlerin ise problem çözme, uzlaşma ve örgütsel önlemler alma yöntemleri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, yöneticilerin kişilik özellikleriyle bazı çatışma yönetme yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kişilik Özellikleri, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetme Yöntemleri, Otel Yöneticileri.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY OF HOTEL MANAGERS AND METHODS OF CONFLICT MANAGEMENT

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between personality of hotel managers and methods of conflict management used in conflicts with employees. In this study, the survey method was used as a means of data collection. The research was carried out on hotel managers who work in Istanbul and Antalya. Correlation analysis were used to determine the relationship between personality of hotel managers and methods of conflict management. According to these findings, while hotel managers personality is mostly concentrated on responsibility, they mostly use problem solving, agreement and taking organizational precautions in conflicts with employees. In addition, significant relationships were found between personality of managers and some of the conflict management methods.

**Key Words:** Personality Traits, Conflict Management, Conflict Management Methods, Hotel Managers.

## GİRİŞ

Yaşam süreleri içerisinde zamanlarının önemli bir bölümünü çalışmak amacıyla buldukları örgütlerde geçiren bireyler, söz konusu bu örgüt içerisindeki faaliyetleri sırasında gerek iş süreçleri, gerekse sosyal ve kişisel olarak diğer kişilerle kurdukları bir takım ilişkilerde kendilerine ulaşan

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. (elbeyipelit@aku.edu.tr)

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Giresun Üniversitesi Bulancak Kadir Karabaş Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu. (yasinkeles55@yahoo.com)

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Biyoistatistik Ana Bilim Dalı. (kilibrahim@aku.edu.tr)

etkilere, kendi kişiliklerine uygun tepkiler verirler ki bu tepki biçimi bazen çatışmaya yol açabilmektedir (Aydın, 2000). Bahsedilen bu tepkiler, örgüt üyelerinin stresleri üzerinde artırıcı bir etki yaptığından, kişilerin üstlendikleri görevleri etkin bir şekilde yerine getirememeye ya da gecikme gibi olumsuzlukları da beraberinde getirecektir (Cenzo ve Robbins, 1996). Bu yüzden örgüt içerisinde yaşanan anlaşmazlıklar-uyuşmazlıklar olarak ele alınan çatışma ve yönetimi, örgütün etkinliği için yöneticilerin ilgilenmesi gereken konular arasındadır (Pelit, 2003). Diğer taraftan, yöneticilerin örgütte baş gösteren çatışmalara yaklaşım tarzları doğal olarak onların kişilik özelliklerinden de etkilenebilmektedir. Yöneticilerin gerek doğuştan gerekse sonradan geliştirdikleri kişilik özellikleri, örgütsel ortamda astlarıyla bir takım ilişkilerinden dolayı kaynaklanan çatışmanın yönetilme biçimine de yansıtacaktır. Söz konusu bu yansıma biçiminin ne şekilde olduğuna/olacağına yönelik konuyla ilgili alan yazında çeşitli araştırmalar (Moberg, 2001; Koçel, 2001; Eren, 2001; Newstrom ve Davis, 2002; Trimmer vd, 2002; Rahim, 2002) bulunmakla birlikte, özellikle bir hizmet işletmesi olan otel işletmeleri yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen çalışma sayısı kısıtlıdır. Bu çerçevede bu araştırmada, yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemler ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla otel işletme yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bir uygulamaya yer verilmiş ve sonuçlar araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

### **KURAMSAL ÇERÇEVE**

Herhangi bir işletmede yöneticilik görevini yerine getirmekte olan kişilerin başarısında astlarıyla aralarındaki iletişim biçimleri önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin iletişim sürecinde başarılı olmaları, insan ilişkilerindeki bilgi ve yetenekleriyle doğru orantılıdır. Bu bilgi ve yetenek gereksinimi, sektör türü ne olursa olsun tüm işletmelerde çalışanların yönlendirilmesinde oldukça belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, örgütlerde oldukça sık sorun kaynaklarından biri olan ve örgütsel ilişkilerde meydana gelen çatışma ve çözümlenmesine ilişkin izlenen yollar, yönetimin etkinliği ile doğrudan ilişkili bulunmakta ve zaman zaman ciddi yönetim sorunlarının doğmasına yol açmaktadır (Barutçugil, 1989). Doğal olarak örgüt içerisinde bir faaliyeti yerine getiren herhangi bir kişinin, örgüt içindeki işlevsel ve toplumsal çevresi ile etkileşiminde, kendi kişiliğinin büyük rolü vardır (Aydın, 2000). Bireyin dış dünya ile olan ilişkisini nasıl ve ne şekilde kuracağını belirleyen önemli bir olgu olan kişiliği, bireyi hayatta tutan, onu yönlendiren ve hem kendisi hem de çevresiyle olan ilişkilerini belirleyen bir güç olarak tanımlamak mümkündür (Soysal, 2008). Dubrin (1994) ise kişiliği; bireyin yaşama biçimi olarak tanımlamıştır. Kişiliği oluşturan temel faktörler genel olarak konuyla ilgili yazında (Kaynak, 2007; Soysal, 2008; Çınar, 2007), bedensel (fizyolojik-biyolojik), kültürel, aile, sosyalleşme süreci (sosyal yapı ve sosyal sınıf), durumsallık ve diğer faktörler olarak gruplandırılmaktadır. Bu kapsamda, bireylerin doğuştan gelen özellikleri ile sonradan toplum içinde kendi yaşantısıyla şekillendirdiği özelliklerin toplamı olarak da tanımlanabilecek

(Özdevecioğlu, 2002) kişilik, örgüt içindeki davranışların da belirleyicilerinden kabul edilmektedir. Nitekim kişilik, bireylerin davranışlarını belirleyen özellikleri de içerisinde barındırmaktadır.

**Tablo 1:** Beş Kişilik Faktörü (Big Five Model)

Beş Kişilik Faktörü	Kapsamı (Özet)
Dışa Dönüklük	Bu gruptaki kişiler daha çok toplum içinde olmaktan hoşlanan, aktif, neşeli, insan odaklı, iyimser, eğlenmeyi seven, risk alabilen, duygularını açıkça gösteren, değişikliğe çabuk uyum sağlayan, cana yakın, heyecan arayan birey özelliklerini göstermekte iken; tam tersi olarak içe kapanıklık, çekingen, yalnızlığı tercih eden, mesafeli, görev odaklı, utangaç ve sessiz özellikleri içermektedir.
Uzlaşılabilirlik (Geçimlilik)	Bu gruptaki kişiler daha çok iyi huylu, güvenilir, alçak gönüllü, yardımsever, merhametli, samimi, anlayışlı ve dürüst birey özelliklerini taşıırken; buna karşın geçimsizlik, alaycı, kaba, şüpheli, işbirliği yapmayan, kinci, inatçı, sinirli ve dik başlı özellikleri sergilemektedirler.
Sorumluluk	Bu grup, hem proaktif (çalışkan, hırslı) tarafları, hem de çekingen (düzenli, titiz, görevine düşkün) tarafları olmayı içermektedir. Sorumluluk özelliği, sistemli, azimli, hırslı, titiz, güvenilir ve kararlı olma derecesi ile ilgiliyken; buna karşılık sorumsuzluk, amaçsız, güvenilmez, dikkati kolay dağılan, düzensiz, gevşek, ihmalcı, kararsız, plansız ve işleri sürekli erteleyen vb. gibi unsurları içermektedir.
Duygusal Denge	Duygusal bakımdan dengesizlik; alıngan, sinirli, korkak, kendine güvensiz, sosyal korkusu olan, çaresiz, yetersiz, güvensiz, kuruntulu, gergin, çekingen, endişeli olma özelliklerini içermekteyken, duygusal tutarlılık; sakin, rahat, kendine güvenen, kuvvetli, eleştiriye açık, toleranslı, sabırlı ve kendi halinden memnun kişileri tanımlamaktadır.
(Yaşantıya) Açıklık	Bu gruptaki kişilerin ağırlıklı olarak sergilediği özellikler olarak; meraklı, her şeyi öğrenmek isteyen, ilgi alanı geniş, yaratıcı, başka görüşlere açık, hayal gücü kuvvetli, yenilikçilik olarak ön plana çıkmaktadır. Açıklık özelliğine sahip bireylerin zeki, meraklı, kültürlü yanları nedeniyle örgütlerde öğrenme performansı yüksek bireyler olduğunu belirtmek olasıdır. Buna karşılık kapalılık, gelenekçi, gerçekçi, ilgi alanı dar veya ilgisiz, tutucu, sanatsal yönü olmamak ve analitik olmamakla ilişkilidir.

Kaynak: Costa vd, 1986; McCrae, Costa, 1989; Zel, 2001, Gülgöz, 2002; Yelboğa, 2006; Çeribaş, 2007; Taşçı ve Eroğlu, 2007; Soysal, 2008; Yürür, 2009'dan uyarlanmıştır.

Konuyla ilgili alan yazında ağırlıklı olarak kişiliği açıklamaya çalışan; “kişisel özellikler kuramı”, “psikodinamik kuram”, “hümanistik kuram” ve “bütünleştirici kuram” şeklinde dört ana kuram üzerinde durulmaktadır (Nelson ve Quick, 2003; Taşçı ve Eroğlu, 2007). Söz konusu bu kuramlar içerisinde Costa ve McCrae (1987) tarafından geliştirilen ve kişisel özellikler kuramı kapsamında ele alınan kişiliğin beş faktörü modeli kişiliği açıklamakta kullanılan en önemli kuramlardan biridir (Taşçı ve Eroğlu, 2007). Bu araştırmada, “Beş Kişilik Faktörü” ele alındığından söz konusu bu faktörlere göre kişiliğin beş ana ayrımının ne olduğu ve içerikleri üzerinde durulmakta fayda görülmektedir. Bu çerçevede, kişiliğin beş faktörü ve genel olarak içerikleri konuyla ilgili literatürden (Costa vd., 1986; McCrae, Costa, 1987; McCrae, Costa, 1986; McCrae, Costa, 1989; Barrick ve Mount, 1991; Kreitner ve Kinicki, 1996, Buchanan ve Huczynski, 1997; Somer, 1998;

Antonioni, 1998; Somer ve Goldberg, 1999; Zel, 2001, Gülgöz, 2002; Yelboğa, 2003; Bowditch ve Buono, 2005; Yelboğa, 2006; Çeribaş, 2007; Taşçı ve Eroğlu, 2007; Soysal, 2008; Yürür, 2009) derlenen bilgilerle Tablo 1’de özet olarak sunulmuştur.

Bireyler örgüt içindeki bir takım ilişkilerde kendilerine ulaşan etkilere, kendi kişiliklerine uygun tepkiler verebildiklerinden, tepki biçimlerine göre bazen çatışma ortaya çıkabilmektedir (Aydın, 2000). Genç ve Demirdöğen (1995); zıtlasma, anlaşmazlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme temeline dayandırdıkları çatışmayı; iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlamışlardır. Eren (2001) ve Bayrak (1996), örgüt içindeki çatışmaları yönetmeyi, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında ve yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biri olarak kabul etmektedir. Örgütsel etkinlik açısından da son derece önemli olan çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden yöneticilerin, çatışmayı kabul alanına almaları ve çatışmayı yönetme yaklaşımını benimsemeleri, Açıkalın (1996)’ın da belirttiği gibi etkili bir yöneticilik biçimi olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan, çatışmanın etkin yönetimi, çatışmaya bakış açısıyla doğrudan ilgilidir (Ural, 1997; Pelit, 2003). Bundan dolayı çatışma, mutlaka kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak görülmemelidir. Aksine çatışma, örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilerek ve ele alınarak yönetilmesi gereken bir olgu ya da sorun kaynağı olarak kabul edilmelidir (Ural, 1997; Şimşek, 2001). Bu yüzden örgüt içerisinde yaşanan anlaşmazlıklar örgütün etkinliği için yöneticilerin ilgilenmesi gereken en önemli konular arasındadır (Pelit, 2003).

Ataman (2001),

örgütsel çatışmaların yönetilmesi ile ilgili yöntemlerin belli başlılarını; problem çözme, üstün amaçlar belirleme, kaynakların genişletilmesi, kaçınma, yumuşatma, uzlaşma, güç kullanma, davranışsal eğitim verme olarak belirtmektedirler. Peker ve Aytürk (2002)’de çatışmanın çözüme kavuşturulmasında ikili ve karşılıklı konuşma, diğer bir ifade ile görüşme yönteminin öneminin üzerinde durmaktadırlar. Yazarlar, bu yöntemin kullanılarak örgütlerdeki çatışmanın örgüt amaçları çerçevesinde müzakere ve karşılıklı diyalog halinde en etkin bir şekilde çözülebileceğini vurgulamaktadırlar. Bunlara ek olarak çatışmanın yönetilmesiyle ilgili, çatışmanın tür ve niteliğine göre bir çok yöntemin bulunduğunu belirten Eren (2000), örgütsel çatışmanın çözümüne ilişkin kullanılan yukarıda sayılan yöntemleri de içeren 15 yöntemi; bilmezlikten gelme veya kayıtsız kalma, geciktirme, inandırma, yumuşatma, kura çekme, sorun çözme, hakemin görüşüne başvurma, politik yaklaşımlar, pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme, oylama, çatışmaların etkilerini değerlendirme, meşgul etme, yeni olanaklar bulma, grup veya bireyler arası ilişkileri artırma yöntemleri şeklinde sıralamaktadır. Örgütlerin nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü olsa da, en çok rastlanan çatışma türlerinden biri “ast-üst” ilişkilerinden doğan çatışmalardır (Dökmen, 2001, Pelit, 2003). Nitekim bu araştırmanın ana konusunu da; örgüt içinde meydana gelen çatışmalardan olan ast-

üst arasındaki çatışmalar oluşturduğundan, örgütsel çatışma yönetiminde en çok kabul görüp kullanılan yöntemlerden olan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemleri (Özkalp ve Kırel,1996; Ural, 1997; Karip, 2000; Eren, 2001; Koçel,2001; Baltas, 2002; Clarke, 2002; Türk ve Doğan, 2002; Pelit, 2003) ve içerikleri Tablo 2’de özet olarak sunulmuştur.

**Tablo 2: Örgütsel Çatışmaların Yönetilmesinde İzlenen Belli Başlı Yöntemler**

<b>Çatışmanın Yönetilmesinde İzlenen/izlenebilecek Belli Başlı Yöntemler</b>	<b>İçerikleri (Özet)</b>
Kaçınma Yöntemi	Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf olmaz, çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez ve çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Diğer bir anlatımla; bu tarz bir davranış, iddiasız ve işbiriksiz bir davranış ifade eder.
Taviz Verme Yöntemi	Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu yöntemin amacı farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur. Ancak böyle bir yöntem izlenirken hangi tarafın ne kadar ödün vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlı olabilmektedir.
Uzlaşma Yöntemi	Uzlaşma yöntemi, çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak, işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabaları, inandırma yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır.
Hükmetme Yöntemi	Bu yöntem; çatışmaların yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici ussal yetkilerine dayanarak “burada amir benim ve benim dediğim olacaktır” yaklaşımıyla hareket etmektedir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu örgütlerde, hükmetme yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır.
Örgütsel Önlemler Alma (Fonksiyonel Değişiklikler) Yöntemi	Bu yöntemde; örgütsel çatışmayı yönetmeye ilişkin uygun olan yollar arasında grup üyelerini karşılıklı değiştirme (rotasyon) ve atama, koordine edici pozisyonlar geliştirme, bir itiraz sistemi oluşturma, grup veya örgütün sınırlarını genişletme vb. gibi uygulamalar yer almaktadır. Böylelikle bu yöntem aracılığıyla, ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta, ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır.
Problem Çözme Yöntemi	Örgütsel çatışmanın yönetilmesinde kullanılan/kullanılabilecek bu yöntem, insanların her davranışının belli bir nedeni olduğunu kabul eder ve bu nedenleri anlamadan gelecek için herhangi bir somut bir eylem belirlemenin mümkün olamayacağından yola çıkmaktadır. Böylelikle bu yöntem, çatışma konularının üzerine giderek, çatışmanın esas nedenlerini bulup, onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bu yöntemin temelinde, tarafların birbirleriyle değil de çatışmalarla yüzleşmeleri yatmaktadır. Her iki tarafı da tatmin edecek yenilikçi çözümlerle farklılıkları örgütsel amaçlar doğrultusunda birleştirirler veya giderirler.

Kaynak: Özkalp ve Kırel,1996; Ural, 1997; Karip, 2000; Eren, 2001; Koçel,2001; Baltas, 2002; Clarke, 2002; Türk ve Doğan, 2002; Pelit, 2003’den uyarlanmıştır.

Çatışmanın çözüme kavuşturulmasında hangi yolun daha etkili olacağı, içinde bulunulan duruma göre değişebilmektedir. Çatışmanın önem derecesi, neden kaynaklandığı, çözümlenmesi için

sahip olunan süre, işletmenin sahip olduğu kaynaklar çatışmanın yönetilmesinde izlenecek yöntemin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Pelit, 2003). Buna ilave olarak, yöneticilerin örgütte baş gösteren çatışmalara yaklaşım tarzları, doğal olarak onların kişilik özelliklerinden de etkilenebilmektedir.

Yöneticilerin gerek doğuştan gerekse sonradan geliştirdikleri kişilik özellikleri, örgütsel ortamda işgörenlerle birtakım ilişkilerinden dolayı ortaya çıkabilecek çatışmanın yönetilme biçimine de yansiyacaktır. Söz konusu bu yansıma biçiminin ne şekilde olduğuna veya olabileceğine yönelik, konuyla ilgili alan yazında çeşitli araştırmalar (Antonioni, 1998; Eren, 2001; Koçel, 2003; Moberg, 1998; Moberg, 2001; Newstrom ve Davis, 2002; Ohbuchi ve Fukushima, 1997; Rahim, 2002; Trimmer vd, 2002; Üngören, 2008) bulunmakla birlikte, özellikle yapısı gereği emek-yoğun bir özellik gösteren otel işletmelerindeki mevcut durumu belirlemeye yönelik araştırma sınırlılığı dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın amacı; otel yöneticilerin kişilik özelliklerinin astlarıyla yaşadıkları çatışmaları yönetme yöntemleri ile ilişkisini belirleyebilmektir. Konuyla ilgili mevcut durumun otel işletmeleri açısından ortaya konulmasına yönelik araştırmalara olan ihtiyaç böyle bir araştırmanın yapılması noktasında bir gerekliliği ortaya çıkarmış ve turizm sektöründe profesyonel düzeyde en önemli örgütlenme yapı ve olanaklarına sahip olan beş yıldız otel işletmeleri yöneticileri üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

## YÖNTEM

Araştırma, Türkiye'nin en önemli iki büyük turizm merkezi olan İstanbul ve Antalya bölgesinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ulaşılabilirlik ölçütleri göz önüne alınarak İstanbul ve Antalya'da 10'ar adet olmak üzere toplam 20 adet beş yıldızlı otel işletmesi küme örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup, bu işletmelerde çalışan 250 yöneticiye (genel müdür/müdür yardımcısı ve bölüm müdürleri) anket uygulanmış ve 221 anket (İstanbul:105; Antalya:116) değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin %73,8'i (n=163) erkek ve %26,2'si (n=58) kadın olup, %7,2'si ilköğretim (n=16), %45,2'si ortaöğretim (n=100) ve %47,5'i (n=105) ise üniversite mezunudur.

Araştırmada, yöneticilerin işgörenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri ve kişilik özelliklerini tespit etmeye yönelik verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Yöneticilerin kişilik özelliklerini tespit etmeye yönelik, Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe çevrisi (Gülgöz, 2002) de yapılan "beş kişilik faktörü (NEO Beş Faktör)" ölçeğinden yararlanılmıştır. Konuyla ilgili alan yazın incelendiğinde, çalışmalarda kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilen çeşitli kişilik envanteri/ölçekleri genel olarak "beş faktör boyutlarını" ölçmekte veya "beş faktör boyutlarıyla" ilişkili sonuçlar ortaya koymaktadır (Selengil, 2004; Yelboğa, 2006; Taşçı ve Erol, 2007). Bugüne kadar geliştirilen kişilik özellikleri ölçekleri içerisinde beş faktör modelinin yaygın olarak kullanılmasının/kabul görmesinin temel nedenlerinden

biri, söz konusu bu ölçeğin insan kişiliğini tanımlamakta geçerli ve güvenilir olduğuna yönelik araştırma sonuçlarını ortaya koymasından kaynaklanmaktadır (Hough ve Öneş, 2001; Yelboğa, 2006). Belirtilen bu model işletme literatüründe birçok çalışmada da (Antonioni, 1998; Barrick ve Mount, 1991; Costa vd, 1986; Gülgöz, 2002, Özdevecioğlu, 2002; Selengil, 2004; Taşçı ve Erol, 2007; Yelboğa, 2006; Yürür, 2009) kullanılmış olmakla birlikte, işletme yöneticileri üzerinde de uygulanmıştır (Yürür, 2009). Kullanılan söz konusu beş faktör modeli, “dışa dönüklük”, “uyumluluk/uzlaşılabilirlik”, “sorumluluk”, “duygusal denge/tutarlık” ve “yaşantıya/gelişime açıklık” olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki beş faktöre ilişkin verilen her bir özelliği/ifadeyi yöneticinin gösterme sıklığı 5’li Likert ölçeği (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) şeklinde sorgulanmıştır.

Örgütlerin nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü olsa da, en çok rastlanan çatışma türlerinden biri “ast-üst” ilişkilerinden doğan çatışmalardır (Dökmen, 2001; Pelit, 2003). Bu araştırmanın ana konusunu da; örgüt içinde meydana gelen çatışmalardan olan ast-üst arasındaki çatışmalar oluşturduğundan, örgütsel çatışma yönetiminde en çok kabul görüp kullanılan yöntemlerden olan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini içeren ve Pelit (2003)’in “Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” adlı araştırmasında kullandığı “Örgütsel Çatışmayı Yönetme Yöntemleri Formu” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan altı çatışma yönetim yöntemini içeren ifadeler (toplam 30 ifade) de 5’li Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Verilen ifadelerin içerdiği davranışları çatışma sırasında yöneticilerin gösterip göstermediği sorgulanmıştır. Elde edilen veriler, istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışması için içerik ve yapısal geçerlik ölçütlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin, içerik geçerliğinin sağlanmasına yönelik ilgili ölçekler uzman görüşü kapsamında, akademisyenler tarafından incelenmiş ve anketin kapsam, içerik, ifade sayısı, anlaşılabilirlik, yeterlilik vb. gibi hususlar hakkındaki görüş ve katkılar alınmıştır. Buna ek olarak, bir grup üniversite öğrencisine anketler dağıtılarak anketteki tüm ifadelerin anlaşılıp anlaşılmadığı sorgulanmak suretiyle bir geri bildirim sağlanmıştır.

**Tablo 3:** Anketin Kapsadığı Boyutlar ve Geneline İlişkin Yapılan Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktörler (Boyutlar)		İfade Sayısı	Cronbach’s Alfa	Özdeğer	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans
Yönetim	Kaçınma	5	0,84	7,061	23,538	23,538
	Taviz Verme	5	0,75	6,128	20,427	43,965

	Uzlaşma	5	0,69	3,109	10,364	54,329
	Hükmetme	5	0,67	2,603	8,677	63,006
	Örgütsel Önlemler Alma	5	0,76	1,188	3,960	66,966
	Problem Çözme	5	0,88	1,080	3,601	70,567
	<b>Toplam/Genel</b>	<b>30</b>	<b>0,84</b>			
<b>Kişilik Özellikleri</b>	Dışa Dönüklük	4	0,82	5,840	29,198	29,198
	Uzlaşılabilirlik	4	0,69	4,086	20,428	49,626
	Sorumluluk	4	0,65	1,264	6,322	55,948
	Duygusal Denge	4	0,81	1,176	5,879	61,827
	Yaşantıya Açıklık	4	0,74	1,051	5,255	67,083
	<b>Toplam/Genel</b>	<b>20</b>	<b>0,78</b>			

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliğinde ise faktör analizinden faydalanılmıştır. Diğer taraftan araştırmada elde edilen verilere ilişkin faktör analizi uygulanmadan önce verilerin faktör analizi uygulamaya uygun olup olmadığının tespiti için KMO ve Barlett's testi anlamlılık değerleri her iki ölçek için kontrol edilmiş ve çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin ölçek için KMO değeri 0,92 ve Barlett's testi anlamlılık değeri de  $p=0.000$ ; kişilik özellikleri ölçeği için se KMO değeri 0,88 ve Barlett's testi anlamlılık değeri de  $p=0.000$  olarak bulunmuştur. Söz konusu bu sonuçlar, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, gerek kişilik gerekse çatışma yönetme yöntemlerini belirlemeye yönelik kullanılan ölçeklere ilişkin uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, çatışmayı yönetme yöntemleri ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda 30 ifadeden oluşan ölçeğin, 6 faktörden oluştuğu ve söz konusu bu 6 faktörün toplam varyansın %70.57'sini açıkladığı görülmektedir. Kişilik özellikleri ölçmeye yönelik 20 ifadeden oluşan ölçek, 5 faktör altında toplanmış olup, ölçekteki 5 faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise %67.08 olmuştur. Yine ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi Tablo 1'de sunulmuştur. Söz konusu sonuçlar, özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmalar için güvenilir sonuçlar olarak kabul edilebilir niteliktedir. Bu kapsamda, bu araştırmada kullanılan ölçeklerin, gerek her bir boyutuna gerekse geneline ilişkin güvenilirlik katsayıları ölçeğin güvenilir olduğu (Sekaran, 2003; Şencan, 2005; Ural ve Kılıç, 2006) şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada, yöneticilerin işgörenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemler ve kişilik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin tüm boyutlara ilişkin standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri verilerek yöneticilerin göstermiş oldukları çatışma yönetme yöntemleri ve kişilik özellikleri sıralanmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca yöneticilerin çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlerin ve kişilik özelliklerinin çalışılan otel işletmesinin bulunduğu konuma/ile



göre (Antalya;sayfiye, İstanbul;şehir) karşılaştırılmasında t-testinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin göstermiş oldukları kişilik özellikleriyle astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ise korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon katsayısının; 0-0,20 arasında olması durumunda “çok zayıf”; 0,20-0,40 arasında olması durumunda “zayıf”; 0,40-0,60 arasında olması durumunda “orta”; 0,60-0,80 arasında olması durumunda “kuvvetli/yüksek” ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise “çok kuvvetli/çok yüksek” şeklinde nitelendirilmiştir (Büyüköztürk, 2003 Akgül ve Çevik, 2003).

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada, yöneticilerin işgörenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri ve kişilik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de verilmiştir. Tablo 4’de de görüldüğü gibi, yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin en yüksek aritmetik ortalama “sorumluluk” ( $\bar{X}=4,02$ ) özelliğinde gerçekleşirken; onu, “dışa dönüklük” ve “uzlaşılabilirlik” özellikleri izlemektedir. Yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin en düşük düzeydeki aritmetik ortalamaya sahip özellik ise “yaşantıya açıklık” ( $\bar{X}=3,33$ ) özelliği olmuştur.

Yöneticilerin işgörenlerle aralarındaki çatışmaları yönetirken kullandıkları yöntemlere ilişkin en yüksek düzeyde aritmetik ortalama puanına sahip yöntem “problem çözme” yöntemi ( $\bar{X}=4,02$ ) olurken; onu “uzlaşma” ve “örgütsel önlemler alma” yöntemi izlemektedir. Çatışma yönetim yöntemlerinden en düşük aritmetik ortalamaya sahip yöntem ise ( $\bar{X}=2,84$ ) “kaçınma” yöntemi olmuştur. Araştırmada, yöneticilerin işgörenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlerin ve kişilik özelliklerinin çalışılan otel işletmesinin bulunduğu konuma/ile göre (Antalya:sayfiye, İstanbul şehir) karşılaştırılmış ve herhangi bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4:** Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Çatışma Yönetme Yöntemlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Faktörler (Boyutlar)		Sıra	$\bar{X}$	s.s.
Kişilik Özellikleri	Sorumluluk	1	4,02	0.60
	Dışa Dönüklük	2	3,71	0.77
	Uzlaşılabilirlik	3	3,61	0.55
	Duygusal Denge	4	3,44	0.65
	Yaşantıya Açıklık	5	3,33	0.92
Çatışma Yönetme Yöntemleri	Problem Çözme Yöntemi	1	4,02	0.74
	Uzlaşma Yöntemi	2	3,57	0.74
	Örgütsel Önlemler Alma Yöntemi	3	3,34	1.49
	Hükmetme Yöntemi	4	3,25	0.90
	Taviz Verme Yöntemi	5	2,88	0.79
	Kaçınma Yöntemi	6	2,84	0.91

Yöneticilerin kişilik özellikleriyle çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki korelasyon matrisi Tablo 5’de verilmiştir. Korelasyon matrisi incelendiğinde bazı değişkenler arasında pozitif ve bazı değişkenler arasında negatif olmak üzere önemli ilişkiler tespit edilirken ( $p < 0,05$ ), bazı değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı ise önemli bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Buna göre, kişilik özellikleriyle çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiler aşağıda özet olarak yorumlanmıştır.

“Dışa dönük” kişilik tipi ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiler: Dışa dönük kişilik özelliğiyle; “problem çözme” ( $r=0,535$ ) ve “hükmetme” ( $r=0,445$ ) yöntemleri arasında orta kuvvette-pozitif önemli bir ilişki, “örgütsel önlemler alma” yöntemi arasında zayıf-pozitif önemli bir ilişki ( $r=0,325$ ), “taviz verme” ( $r=-0,247$ ) ve “kaçınma” ( $r=-0,201$ ) yöntemleri arasında zayıf-negatif bir ilişki ve “uzlaşma” yöntemi arasında ise önemli olmayan ( $p > 0,05$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, dışa dönük kişilik özelliğine sahip yöneticiler, işgörenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede sırasıyla en çok problem çözme, hükmetme ve örgütsel önlemler alma yöntemlerini tercih etmektedirler. Araştırmada ortaya çıkan dışadönük kişilik tipi ile problem çözme arasında ortaya çıkan pozitif olumlu ilişki konu ile ilgili literatürdeki araştırmalarla (Antonioni, 1998; Moberg, 2001; Yürür, 2009) paralellik göstermektedir. Dışadönük kişilik özelliğine sahip yöneticilerin kaçınma ve taviz verme yöntemlerini daha az kullanmaları, toplum içinde olmayı seven, aktif konuşkan kişilik özelliklerine sahip olmalarından kaynaklanabilir.

**Tablo 5:** Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Yöntemler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	Çatışma Yönetme Yöntemleri					
		Kaçınma	Taviz Verme	Uzlaşma	Hükmetme	Örgütsel Önlemler Alma	Problem Çözme
Dışa Dönük	r	-0,201*	-0,247*	0,080	0,445**	0,325**	0,535**
Uzlaşılabilirlik	r	0,286**	0,357**	0,426**	-0,246**	-0,025	0,170*
Sorumluluk	r	-0,203*	-0,370**	0,158	0,465**	0,412**	0,324**
Duygusal Denge	r	0,256**	0,148	0,423**	-0,223*	-0,066	0,146
Yaşantıya Açıklık	r	-0,178*	-0,165*	0,231*	0,103	0,475**	0,361**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

“Uzlaşılabilirlik” kişilik tipi ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiler: Uzlaşılabilir kişilik özelliği ile “uzlaşma” yöntemi arasında orta kuvvette –pozitif önemli bir ilişki ( $r=0,426$ ), “taviz verme” ( $r=0,357$ ) ve “kaçınma” ( $r=0,286$ ) yöntemi arasında zayıf-pozitif önemli bir

ilişki, “problem çözme” yöntemi arasında çok zayıf-pozitif önemli bir ilişki ( $r=0,170$ ), “hükmetme” arasında zayıf-negatif bir ilişki ( $r=-0,246$ ), “örgütsel önlemler alma” yöntemi arasında önemli olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre uzlaşılabilir kişilik özelliğine sahip yöneticiler, işgörenlerle arasındaki çatışmaları yönetmede en sık sırasıyla uzlaşma, taviz verme ve kaçınma yöntemlerini kullanmaktadırlar. Uzlaşma yöntemi, uzlaşılabilir kişilik özelliğine sahip yöneticilerin en fazla kullandıkları yöntem olması bakımından (Gümüşeli, 1994), kaçınma yöntemi ile pozitif ilişkilerin ortaya çıkması ve hükmetme yöntemi ile negatif ilişkili olması bakımından literatürdeki diğer çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Yürür, 2009). Buna karşın konu ile ilgili literatürde uzlaşma yöntemi ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına karşın (Antonioni, 1998: Yürür, 2009), bu çalışmada farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan bu sonuç, uzlaşılabilir kişilerin iyi huylu, yardımsever ve yumuşak kalpli olmalarından dolayı, çok fazla çatışmaya girmeden sorunları kolayca çözme isteklerinden kaynaklandığı şeklinde değerlendirilebilir.

*“Sorumluluk” kişilik tipi ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiler:* Sorumlu kişilik özelliği ile “hükmetme” ( $r=0,467$ ) ve “örgütsel önlemler alma” ( $r=0,412$ ) yöntemi arasında orta kuvvette-pozitif önemli bir ilişki, “problem çözme” yöntemi arasında zayıf kuvvette-pozitif önemli bir ilişki ( $r=0,324$ ), “taviz verme” ( $r=-0,370$ ) ve “kaçınma” yöntemleri arasında ( $r=-0,203$ ) zayıf kuvvette-negatif ilişkiler ve “uzlaşma” yöntemi arasında önemli olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, sorumlu kişilik özelliğine sahip yöneticiler, işgörenlerle arasındaki çatışmaları yönetmede sırasıyla en sık, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Sorumlu kişilik özelliği ile problem çözme yöntemi arasında ortaya çıkan pozitif olumlu ilişki ile benzer olarak ilgili literatürde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Yürür, 2009). Sorumlu kişilerin hükmetme ve örgütsel önlem alma yöntemlerini daha çok kullanmaları, sorumlu kişilerin kararlı tavrından kaynaklanabilir.

*“Duygusal denge” kişilik tipi ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiler:* Duygusal dengeye sahip kişilik özelliği ile “uzlaşma” yöntemi arasında orta kuvvette-pozitif önemli bir ilişki ( $r=0,423$ ), “kaçınma” yöntemi arasında zayıf kuvvette-pozitif önemli bir ilişki ( $r=0,256$ ), “hükmetme” yöntemi arasında zayıf kuvvette-negatif bir ilişki ( $r=-0,223$ ); taviz verme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme arasında önemli olmayan ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre, duygusal denge kişilik özelliğine sahip yöneticiler, işgörenlerle arasındaki çatışmaları yönetmede sırasıyla en sık, uzlaşma ve kaçınma yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu sonuçlar, Çetin (2008)’in çalışmasındaki duygusal dengeye sahip kişilerin çevrelerine karşı daha fazla uzlaşma stratejisini kullandıklarına yönelik bulgu ile Yürür (2009)’ün araştırmasında ortaya çıkan kaçınma ile duygusal denge arasındaki pozitif ilişkiye ilişkin bulgularla benzerlik göstermektedir. Duygusal denge kişilik özelliğine sahip kişilerin problem çözme yöntemini kullanmaları hususunda anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaması, Moberg (2001)’in araştırmasında da duygusal denge kişilik özelliğine sahip kişilerin problem çözme yöntemini

kullanması sonucunu desteklemektedir.

*“Yaşantıya Açıklık” kişilik tipi ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiler:* Yaşantıya açıklık kişilik özelliği ile “örgütsel önlemler alma” yöntemi arasında orta kuvvette-pozitif önemli bir ilişki ( $r=0,475$ ), “problem çözme” ( $r=0,361$ ) ve “uzlaşma” ( $r=0,231$ ) arasında zayıf kuvvette-pozitif önemli bir ilişki, “kaçınma” ( $r=-0,178$ ) ve “taviz verme” ( $r=-0,165$ ) arasında çok zayıf kuvvette-negatif bir ilişki ve hükmetme arasında önemli olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, yaşantıya açık kişilik özelliğine sahip yöneticilerin işgörenlerle yaşadıkları çatışmada en sık kullandıkları yöntemler, sırasıyla örgütsel önlemler alma, problem çözme ve uzlaşmadır. Kaçınma yöntemi ile yaşantıya açıklık kişilik tipi arasındaki negatif ilişkilere yönelik, konu ile ilgili literatürde de (Yürür, 2009) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Buna ek olarak, yaşantıya açık kişilik özelliği ile problem çözme yöntemi arasındaki olumlu ilişkiler ilgili literatürdeki diğer çalışmalarla (Antonioni, 1998; Moberg, 2001) da benzerlik göstermektedir. Yaşantıya açık kişilerin örgütsel önlemler alma ve problem çözme yöntemlerini daha fazla kullanmaları, meraklı, öğrenmeye açık ve yenilikçi olmaları ile açıklanabilir.

## SONUÇ

Otel yöneticilerinin kişilik özelliklerinin işgörenlerle yaşadıkları çatışmaları çözmede kullandıkları yöntemler ile ilişkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren otellerdeki 221 yönetici üzerinde anket uygulanmıştır. Yöneticilerin kişilik tiplerini belirleyebilmeye yönelik sorulara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, “sorumluluk” kişilik tipinin en fazla ortalamaya sahip olduğu, “yaşantıya açıklık” kişilik tipinin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel yöneticilerinin işgörenlerle yaşadıkları çatışmaları çözmede en fazla kullandıkları yöntemin “problem çözme”, en az kullandıkları yöntemin ise “kaçınma” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, yöneticilerin işgörenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlerin ve kişilik özelliklerinin, otel işletmesinin bulunduğu konuma/ile göre (Antalya:sayfiye, İstanbul:şehir) herhangi bir farklılık taşımadığı belirlenmiştir.

Otel yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çatışmayı çözmede kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkileri belirleme amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, bütün kişilik tiplerinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre;

- Dışa dönük 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 kaçınmadır.

Turizm sektörünün emek-yoğun yapısı dikkate alındığında, yöneticilerin işgörenlerle karşı karşıya gelmesi ve daha fazla çatışma yaşaması muhtemeldir. Turizm sektöründe çalışanların moralinin hizmet sürecine yansıma olasılığı çok yüksek olduğundan, yöneticilerin çatışmaları yönetmede çok dikkatli olmaları gereklidir. Çatışmalardan etkin bir şekilde yararlanabilmek ve örgüte katkı olarak dönüt alabilmek, yöneticilerin çatışmaları yönetme yöntemleriyle yakından ilgilidir. Bu kapsamda, turizm sektöründeki yöneticilerin kaçınma ve taviz verme gibi çatışmaları erteleyen ya da örgüte katkı olarak dönüşünü sağlama olasılığı düşük olan yöntemlerden uzak durmaları önemlidir. Bu kapsamda, araştırmada ortaya çıkan, yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışmayı yönetme yöntemleri arasındaki anlamlı ilişkiler, özellikle yönetici istihdamı açısından önemlidir. Bu kapsamda yönetici istihdamında, dışadönük, sorumlu ve yaşantıya açık kişilik tipleri ön plana çıkmaktadır. Sonuçta, söz konusu kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin, çatışmayı çözmede kullandıkları yöntemlerden dolayı, çatışmalar örgüte katkı olarak yansiyabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1996). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (Yayın No: 7) Ankara: Pegem Eğitim Merkezi.
- Akkirman, A.,D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2),1-11.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Antonioni, D. (1998). Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles. International Journal Of Conflict Management, 9 (4), 336-355.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, İ. P. (2000). İş Yaşamında Stres. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2002). İş Hayatında Çatışma. Activeline; Aylık Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları Dergisi, 28. Erişim Tarihi: 24.03.2003, [Http://www.makalem.com.htm](http://www.makalem.com.htm).
- Barrick, M. R. & Michael, K. M. (1991). The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis. Personnel Psychology, 44 (1), 1-26.
- Barutçugil, İ. (1989). Turizm İşletmeciliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bayrak, C. (1996) Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(1),17-27.
- Bodwitch, J. L. & Buono A. F. (2005). Organizational Behavior. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). Organizational Behavior. UK: Prentice Hall.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cenzo, D. & Robbins, S.P. (1996). Human Resource Management, New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
- Clarke, J. (2002). Maymuncuk; İş Yerinde İletişim ve Politika (Çev: Zülfü Dicleli). İstanbul: MESS Yayınları.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1987). Neuroticism, Somatic Complaints, And Disease: Is The Bark Worse Than The Bite?, Journal Of Personality, 55 (2), 299-316.
- Costa, P. T., Busch, C. M., Zonderman, A.B. & McCrae, R. R. (1986). Correlations Of Mmpi Factor Scales With Measures Of The Five Factor Model Of Personality. Journal Of Personality Assessment, 50(4), 640-650.
- Çeribaş, E. (2007). Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin İş Etiğine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çetin, F. (2008). Kişilerarası İlişkilerde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı ve Kişilik Yapısının Çatışma Çözme Stratejileri Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çınar, F. (2007). Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Dökmen, Ü. (2001). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Dubrin, A., (1997). *Applying Psychology: Individual And Organizational Effectiveness*. New Jersey: Prentice.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)*., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Genç, N., & Demirdöğen, O. (1996). *Yönetim El Kitabı*. Erzurum: Birey Yayıncılık.
- Gülgoz, S. (2002). Five-Factor Model And NEO-PI-R İn Turkey. In A.J. Marsella, R.R. Mc Crae & J. Allik (Eds) *The Five-Factor Model Across Cultures*, (Pp.1-23). Netherlands: Kluwer Academic Publishers
- Gümüşeli, A. (1994). *İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Harrison, F. (1980). A Conceptual Model Of Organizational Conflict, *Business And Society*, 19-20(2),1, 30-40.
- Hough, L.M. & Ones, D.S. (2001). The Structure, Measurement, Validty And Use Of Personality Variables İn Industrial Work And Organizational Psychology. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil Ve C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook Of Industrial Work And Organizational Psychology* 11 (Pp.233-277). London: SAGE Publication.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaynak, S. (2007). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1996). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw Hill.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Mayer, F.S. & Sutton, K. (2001). *Personality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mccrae, R.R. & Costa, P.T. (1989). Rotation To Maximize The Construct Validity Of Factors In The Neo Personality Inventory, *Multivariate Behavioral Research*, 24 (1), 107-124.
- Mccrae, R. & Costa, P.T. (1987). Validation Of The Five-Factor Model Of Personality Across Instruments And Observers, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 52 (1),81-90.
- 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.
- Moberg, P.J. (1998). Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Model. *The International Journal Of Conflict Management*, 9(3), 258-285.
- Morgan, G. (2004). *SPSS For Introductory Statistics: Use And Interpretation*. U.S.A: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nelson D. L. & Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior*. USA: Thomson.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior At Work*. USA: Mcgraw-Hill.
- Ohbuchi, K. & Fukushima, O. (1997). Personality And Interpersonal Conflict: Aggressiveness, Self-Monitoring, And Situational Variables. *International Journal Of Conflict Management*, 8(2), 99-113.
- Özdevecioğlu, M. (2002). *Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 115-134.

- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış. Yayın No: 11, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı.
- Peker, Ö.& Aytürk, N. (2002). Etkili Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pelit, E. (2003). Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Rahim, M. & Afzalur, M. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. The International Journal Of Conflict Management, 13(3), 206-235.
- Sekaran, U. (2003). Research Methods For Business. New York: John Wiley.
- Selengil, T.S. (2004). Motivasyon Yönelimleri ve Rol Uyumsuzluğu Değişenlerinin Kişilik İle İş Performansı Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Somer, O. (1998). Türkçe'de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli. Türk Psikoloji Dergisi, 13(42),17-32
- Somer, O. & Goldberg, L.R. (1999). The Structure Of Turkish Trait Descriptive Adjective. Journal Of Personality And Social Psychology, 76(3), 421-450.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, Ocak: 4-19. Erişim Tarihi, 18.11.2011 [Http://Www.Ceis.Org.Tr/Dergidocs/Makale129.Pdf](http://Www.Ceis.Org.Tr/Dergidocs/Makale129.Pdf).
- Sökmen, A. & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,1, 1-19.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Ofset.
- Taşçı, D. & Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 533-546.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict And Conflict Management: Reflections And Update. Journal Of Organizational Behavior, 13(3), 265-274.
- Trimmer, K.J., Domino, M.A. & Blanton, J.E. (2002). The Impact Of Personality Diversity On Conflict In Isd Teams. The Journal Of Computer Information Systems, 42(4), 7-14.
- Türk, M. & Doğan, S. (2002). Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 5(18), 69.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.00 - 12.0 For Windows). Ankara: Detay Yayıncılık
- Ural, A. (1997). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Üngören, E.(2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(5), 880-909.
- Wall, J.A. & Callister, R. R. (1995). Conflict And Its Management. Journal Of Management, 21(3), 515-558.



- Wang, G., Ring, R. & Kolessek, A. (2007). Antecedents And Management Of Conflict: Resolution Styles Of Chinese Top Managers In Multiple Rounds Of Cognitive And Affetive Conflict. *International Journal Of Conflict Management*, 1(18), 74-97.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yelboga, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi İçin Geliştirilen Bir Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yürür, Ş. (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. (2001). Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri. S. Güney. *Yönetim ve Organizasyon İçinde*, Ankara: Nobel Yayınları.

\*: Bu çalışma, yazarlar tarafından 12-15 Nisan 2012 tarihleri arasında Kemer/Antalya’da düzenlenen “II. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi”nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.