

ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE MÜZAKERECİLİK YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: SİGORTACILIK VE LOJİSTİK SEKTÖRLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ünsal SİĞRİ¹
Fatma AYANOĞLU ŞİŞMAN²
H.Nilay GEMLİK³

ÖZET

Günümüzün örgütsel yaşamında önemli bir yer tutan çatışma çözümü yakaşım larından olan “müzakerecilik” ile çalışanların “kişilik özellikleri” arasındaki ilişki konusunda kesin ve genel sonuçlara ulaşılamadığı ve benzer çalışmaların farklı kültürlerde yinelenmesi ihtiyacı olduğu görülmektedir. Bu araştırmada, örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile müzakerecilik yetenekleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya, dinamik ve emek yoğun yapılarından dolayı müzakerelerin yoğunlukta kullanıldığı sigorta ve lojistik sektörlerinden birer işletme seçilmiş ve bu işletmelerde çalışanlar (n=184) dâhil edilmiştir. Bu çalışmada ele alınan araştırma sorusu, “çalışanların kişilik özellikleri ile müzakerecilik yetenekleri arasında bir ilişkinin olup-olmadığı”dır. Araştırmada, Costa ve McCrae (1992)’nin Beş Faktör Kişilik Envanteri ve Lewicki’nin kitabından esinlenerek oluşturulan Kişisel Müzakerecilik Yeteneği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle katılımcıların cinsiyet, görev, eğitim durumları, yaş ve kadem gibi demografik özelliklerine ilişkin frekanslar belirlenmiştir. Daha sonra, kişilik ölçeği ve müzakerecilik yeteneği ölçeklerinin güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Ardından, ölçeklerin faktörleri ile cinsiyet, yaş ve iş deneyimi demografik değişkenleri arasındaki ilişkiler tek tek analiz edilmiştir. Tüm bu analizlerden sonra, kişilik özellikleri ile müzakerecilik yeteneği arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için her iki ölçek arasında ait faktörler düzeyinde regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma bulguları kapsamında kişilik ölçeğinin tüm faktörlerinin müzakerelerde empati kurma, kişisel görüşleri sunma, müzakerelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven, müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı faktörleriyle doğrusal yönde ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, aralarında anlamlı ilişki bulunamayan dışadönüklük faktörü hariç diğer kişilik faktörlerinin müzakerelerde risk alma ile dışadönüklük ve uyumluluk faktörleri hariç diğer kişilik faktörlerinin de müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat ile doğrusal yönde ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, kişilik özellikleri ile müzakerecilik yeteneği arasında çoğu alt faktörde doğrusal bir ilişki olduğu ve çalışma kapsamındaki çalışanların kişilik özelliklerinin, müzakerecilik yeteneğini etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişilik özellikleri, müzakerecilik yeteneği, kişilik, müzakere

JEL Sınıflandırması: M10

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE NEGOTIATION SKILLS AND PERSONALITY TRAITS OF EMPLOYEES: A RESEARCH IN INSURANCE AND LOGISTICS SECTORS

ABSTRACT

The issues on the relationship between negotiation skills and personality traits seem not clear in the literature. Because of the need to investigate the issue in different cultures, the relationship between the negotiation and personality in Turkish business environment was studied in this research. This study has a sample of 184 employees from two different sectors (insurance and logistics). The research question of this study is “if there is a relationship between the negotiation skills and personality traits of the employees in private sector”. In this study, “The Big Five Personality Test” (Costa & McCrae, 1992) and

¹Yrd.Doç.Dr.Kara Harp Okulu, Savunma Bilimler Enstitüsü

²Öğr.Gör.Dr., Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, fatmaayan@hotmail.com

³Araş.Gör.Dr., Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, ngenlik@marmara.edu.tr

“Negotiation Skills Inventory” (Karnas, 1974) was used. In the first part of the study, participants’ frequencies on gender, position, educational status, age and experiences. In the second part of the study, reliability and validity tests of “The Big Five Personality Test” and “Negotiation Skills Inventory” was analyzed. After that, the relations between the sub factors of the two tests and demographic factors were analyzed separately. In the end, the relations between the sub factors of the two tests were analyzed by regression tests. Within the findings of the study, all sub-factors of the “Big Five Personality Test” indicated linear relationships with the “presenting ideas, creativity, preparation and self-confidence, competition, use of force” sub factors of the “Negotiation Skills Test”. In addition to this, all the personality sub factors except “extraversion” indicated a linear relationship with the “risk taking in negotiations” and all the personality sub factors except “extraversion and agreeableness” indicated a linear relationship with the “catholicity, watchfulness” factors. In the end, negotiation skills and personality traits showed linear relationship in many sub factors and it was seen that personality traits affect negotiation skills as well.

Keywords: Personality traits, negotiation, personality, negotiation skills,

JEL Classification: M10

1. Giriş

Günümüz iş dünyası, farklı kişisel ve kültürel özellikler ile farklı algılamalara sahip olan işletmeler, örgütler ve çalışanlardan oluşmaktadır. Bu farklılıkların bir sonucu olarak kutuplaşma ve anlaşmazlıkların açığa çıkması ve çatışmaların meydana gelmesi olasıdır. Bu kapsamda, örgütsel hedeflere etkili bir şekilde ulaşabilmek için anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olabilecek bir örgütsel davranışın geliştirilmesi için etkin müzakere süreçlerinin önemi daha iyi anlaşılabilir.

Örgüt çalışanları, kendi kişilikleri ile kendi toplumsal ve örgütsel kültürünü oluşturan değer ve normlarına göre davranış gösterirler. Tüm bu değişkenler belirli standartlar meydana getirir ve bu bağlamda duruma uygun insan davranışları ortaya çıkar. Bu uygunluk, kişinin kendine has özelliklerinin bütünü oluşturduğu kişiliğine ve ayrıca içinde bulunduğu kültüre dayanmaktadır. Bu kapsamda, kişilik farklılıklarının da etkisiyle iş yapma tarzları, çalışma yaklaşımları ve yönetim tarzları farklılaşabilmektedir. Kişilik özellikleri bağlamında, müzakerecilik tarz ve tekniklerinde de farklılıklar oluşabileceği beklenmektedir. Kişilik ve müzakerecilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymada ülkemizde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun nedenlerinin, müzakere davranışının ölçümünde yardımcı olacak geçerli ve güvenilir bir ölçeğin bulunmaması ve müzakerecilik davranışlarının daha çok uzun zamana ve gözleme dayalı yöntemlerle ortaya konabileceği kısıtları olarak değerlendirilmektedir.

Kişilik ve müzakere tarzları ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmış olduğu görülmektedir. Önceki çalışmalarda, kişiliğin müzakere tarzını açıklamada sadece küçük varyanslara sahip olduğu bulgularına rastlanmakta ve farklı kültürlerde yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır (Ma ve Jaeger, 2005; Mintu-Wimsatt ve Lozada, 1999). Bu çalışmalara ilaveten Kyle-Heku ve Buss (1999) kişisel hedeflere yönelik yaklaşımların ortaya konmasında beş faktör kişilik etkisini ve Griffith (1996) çatışma çözümlerinde çitlerin aktif ve pasif müzakerecilik tarzlarına kişilik ve cinsiyetin etkisini araştırmışlardır. Bartos (1989), müzakere ve kişilik ilişkisini sosyolojik açıdan ele alırken, Jones ve Worchel (1992) örgüt dışı

müzakerelerde örgüt içi değişkenlerin etkisini araştırarak, grupların oluşum süreci ve dinamiklerinin müzakere sürecine ve sonuçlarına olan etkisini ortaya koymuşlardır. Yine bazı çalışmalarda müzakerecilik-kişilik ilişkileri ise farklı bir yaklaşımla, tarafların müzakerecilik yeteneklerinin müzakeredeki karşı tarafın kişilik özelliklerine göre değerlendirilmesi kapsamında ele alınmıştır (Morris ve Larrick, 1999). Flaherty (1980) ise, çatışmaların çözümünde müzakere öncesi safhada kişilik ve cinsiyet değişkenlerinin dolaylı olarak koalisyon oluşturmada ve müzakere sonuçlarındaki etkisini araştırmıştır.

Araştırmanın amacı, kişilik özellikleri ile müzakerecilik yeteneği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve statü gibi demografik özelliklerin kişilik özellikleri ve müzakerecilik yeteneğini etkileyip etkilemediği araştırılmış, ardından sigorta ve lojistik sektöründe çalışan bireylerin kişilik özellikleri ile müzakerecilik yetenekleri arasındaki ilişki, tüm alt faktörler boyutunda incelenmiştir. Çalışanların kişilik özelliklerinin müzakerecilik yeteneğini etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Bu doğrultuda; araştırmanın bağımlı değişkenleri, kişilik özellikleri ve müzakerecilik yeteneği, bağımsız değişkenleri ise yaş, cinsiyet ve iş deneyimi gibi demografik değişkenlerdir.

Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

H1: Çalışanların kişilik özellikleri, müzakerecilik yeteneğini etkiler. (Araştırmanın bağımlı değişkeni müzakerecilik yeteneği, bağımsız değişkeni ise çalışanların kişilik özellikleri olarak ele alınmıştır)

H2: Çalışanların yaş, cinsiyet ve iş deneyimi kapsamındaki demografik özellikleri, kişiliği ve müzakerecilik yeteneğini etkiler.

Tüm bunlar kapsamında bu çalışmada ele alınacak araştırma sorusu, “çalışanların kişilik özellikleri ile müzakerecilik yetenekleri arasında bir ilişkinin olup-olmadığı” konusudur. Çalışma kapsamında, kavramlara aşinalığı sağlayan giriş bölümünün ardından çalışmanın ikinci bölümünde kişilik ve müzakere kavramlarının açıklanmasını müteakip aralarındaki ilişkiye vurgu yapılmış, üçüncü bölümde uygulama bulgularına ve son bölümde sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmada ele alınan konulara ayrıntılı olarak göz atıldığında, müzakere kavramının, iki veya daha fazla kişinin veya tarafın, belirli bir konuda, kabul edilebilir bir uzlaşmaya varmak için yürüttükleri bireyler veya gruplar arası bir süreç olarak tanımlandığı görülmektedir (Varoğlu ve Sığrı, 2008). Latince “ticaret ve iş yapmak” anlamına gelen “negotiarı” kelimesinden türetilen müzakere kavramı; görüşme, fikir alışverişi ve görüşme sonucunda bir konunun çözülmesi anlamlarını taşımaktadır. Müzakere, kendisinden bir takım şeyler elde etmek istenilen kişilerin, tarafların kendi istekleri doğrultusunda düşüncelerini sağlamaya odaklanan bir bilgi ve çaba alanıdır (Cohen, 1997: 4). Paik ve Tung (1999) müzakereyi, “iki veya daha fazla tarafın (birey, grup, sosyal birim, devlet vb.) gelecekteki davranışlarını belirlemede uygu-

lanması mümkün, kendilerine rehber olacak düzenlemeler yapmak için etkileşimde buldukları bir süreç” olarak tanımlamışlardır.

Bireylerin, dünyaya gelişlerinden itibaren sahip oldukları müzakere yetenekleri; ulusal kültür, örgütsel kültür, örgüt yapısı, örgütün hedefleri ve kişilik gibi farklı etkenlerin etkisi altındadır (Steele ve Beasor, 1999: 20). Bu çalışmada kişilik kavramı, farklı durumlarda kendini tekrar eden birey davranışları ile bireylerin davranışlarını belirleyen göreceli olarak sabit özellikler olarak incelenmeye çalışılacaktır. Kişiliği açıklamaya çalışan, kişisel özellikler kuramı (Nelson ve Quick, 2003: 116) içinde geçen ve Costa ve McCrae tarafından ortaya konan Beş Faktör Kişilik Modeli (Big Five); dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık faktörlerinde kullanışlı bir ayırım sunduğundan (Kreitner ve Kinicki, 1996: 49) bu çalışma kapsamında kullanılmıştır.

Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilik değerlendirmesi konusunda son yıllara damgasını vurmuş, yüzlerce araştırmayla da desteklenmiş olup, kültürlerarası birçok araştırmayla standardizasyon (o kültüre uyum), geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yurt içinde ve yurtdışında yapılmıştır (Bkz: Selengil, 2004; Hough ve Öneş, 2001; Somer ve Goldberg, 1999; Barrick ve Mount, 1991; Schmidt ve Hunter, 1992; Salgado, 1998; Viswesvaran ve Ones, 2000). Model genel olarak, bireylerin kişilik yapılarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatların faktör analizi sonucunda geliştirilmiştir. Beş faktör kişilik modeli, geniş bir yelpazede yer alan kişilik yapılarını entegre etmesi ve böylelikle farklı yönelimlere sahip araştırmacılar arasındaki iletişimi kolaylaştırması, kişilik özellikleriyle davranışlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir biçimde incelenebilmesine olanak sağlaması ve kişiliği beş alt faktöre dayandırarak genel bir tanımlama sağlaması açısından kullanışlıdır.

Bu kapsamda, müzakerecilerin kendi kişilik özelliklerini tanımları ve bu eğilimlerin müzakere sürecinde kendilerine yardımcı olmaktan çok engel yaratması durumunda ise müzakere davranışlarını düzeltmeyi öğrenmeleri büyük önem taşımaktadır. Müzakereciler, geçmiş deneyimlerini, kişilik özelliklerini, huy ve inanışlarını beraberlerinde getirirler. Bu kapsamda, müzakerecilik tarzlarını belirleyen temel unsurlardan önemli birisinin de “kişilik” olduğu söylenebilir. Müzakerelerdeki belirleyiciler sadece kişilik özellikleri kapsamında değerlendirilmemektedir. Kültür ve çevresel unsurlardan sosyal, politik ve ekonomik unsurlar ve örgüt kültürü gibi konular müzakerelerin etkililiğine etki eden unsurlardandır (Foster, 1992: 17).

2. Yöntem

2.1. Örneklem ve İşlem

Bu araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren iki farklı sektörden birer işletmenin (sigorta ve lojistik) çalışanlarından oluşmaktadır. Anket soruları araştırmacılar tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Sigorta işletmesinde toplam 89, lojistik firmasında ise toplam 85 olmak üzere toplam 174 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların demografik bilgilerini tespit edebilmek için demografik ve-

ri formunu ve ardından sırasıyla beş faktör kişilik özellikleri ölçeğini ve kişisel müzakerecilik yeteneği anketini cevaplamaları istenmiştir.

Araştırmaya katılanların %56,3'ü kadın (n=98), ve %43,1'i (n=75) evlidir. Örneklem grubunun yaş ortalaması ise 31,5 (ranj=19-60, SS= 7.70 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların ortalama çalışma süresi yaklaşık olarak 8,5 yıl (n 1-3 yıl=27, n 4-6 yıl= 48, n 7-10 yıl= 44, n= 11-13 yıl=14, n 14 yıl ve üstü=41) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan grubun çalıştıkları şirketlerin ortalama büyüklüğü, 101-500 kişi çalıştıran firmalar olarak belirlenmiştir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Demografik Veri Formu: Çalışanların yaş, cinsiyet, deneyim vb. özelliklerini tespit etmek için kullanılan formdur.

Beş Faktör Kişilik Envanteri: Çalışanların kişisel özelliklerini belirleyebilmek için, günümüzdeki en yaygın kişilik ölçeklerinden olan “Big Five Kişilik Envanteri” kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, beş kişilik özelliğinin genel olarak kişiliği açıklamada kabul görmüş bir yapıyı ortaya koyduğu bulunmuştur. Her ne kadar adlandırma konusunda farklılıklar yaşansa da, araştırmada ele alınan yapı Costa ve McCrae (1992)'nin yapısıdır. Çalışmada kullanılan ölçek, bu yapıyı ölçmede uluslararası kabul görmüş Schmitt ve arkadaşlarının (2007) çalışmasından alınmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Sümer, Lajunen ve Özkan (2005) tarafından yapılmıştır. Ankette yer alan her bir ifade, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5'li likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Ankette yer alan 2,4,6,8,12,14,18,9,23,27,29,37,39,41 ve 43. sorular ters kodlanmıştır.

Kişisel Müzakerecilik Yeteneği Ölçeği: Araştırmada kullanılan “Kişisel Müzakerecilik Yeteneği Anketi”, Lewicki vd.⁴ (2003)'nin “Negotiation” adlı kitabının bölümlerinden esinlenilerek oluşturulmuş toplam 33 sorudan oluşan bir anketir. Anketin soruları kitabın müzakerenin doğası, müzakere süreci, müzakerece kişisel farklılıklar, müzakerenin sosyal çevresi ve etkileşim, müzakerece strateji ve taktikler ile zor müzakerelerin yönetilmesi konularını kapsayacak şekilde müzakerecilik yeteneğini ölçmeyi hedeflemektedir. Müzakerecilik Anketi, literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında işletme ve istatistik disiplinlerinden 5 akademik kişi ve bir uzman psikologun görüşü alınarak hazırlanmıştır. Ankette yer alan her bir ifade, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5'li likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

⁴ Lewicki, Roy J.; Barry, Bruce; Saunders, David M.; Minton, John M. (2003). *Negotiation*. (Fourth Edition), Irwin, McGraw-Hill, New York

3. Bulgular

3.1. Kişilik Ölçeği Bulguları

Güvenilirlik Analizi: Bütün sorular dâhil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach alpha değeri 0,86 olarak tespit edilmiştir. Sorular içinde aşamalı olarak güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan 18, 35, 31, 21, 27, 16, 15, 30, 22 soruların çıkarılmasıyla son olarak güvenilirlik değeri 0,91 olarak belirlenmiştir.

Faktör Analizi: Ölçeğin faktör analizi, Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis-PCA) yöntemi kullanılarak, kalan otuz bir ifade için yapılmış ve ölçeğin beş bileşenli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1: Kişilik Ölçeği Bulguları (P<0,05)

Madde	BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ENVANTERİ				
	Faktör Yükleri				
	Bileşen 1: Dışadönük	Bileşen 2: Uyum	Bileşen 3: Duygusal Denge	Bileşen 4: Özdisiplin	Bileşen 5: Gelişime Açıklık
Konuşkan	,81				
Atılgan bir kişiğe sahip	,80				
Enerji dolu	,75				
Sosyal girişken	,64				
Keşfeden, icat eden	,57				
Çok değişik konular merak eden	,56				
Düşünmeyi seven, fikirler geliştire- bilen	,62				
Başkalarıyla işbirliği yapmayı seven		,83			
Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan		,71			
Güvenilir bir çalışan		,60			
Yardımsız ve çıkarıcı olmayan		,58			
Rahat, stresle kolay baş eden			,72		
Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan			,67		
Gergin ortamlarda sakin kalabilen			,65		
Planlar yapan ve bunları takip eden				,78	
İşini tam yapan				,74	
İşleri verimli yapan.				,63	
Hayal gücü yüksek					,78
Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan					,73
VARYANSI AÇIKLAMA GÜCÜ (%)	58,3	78,5	72,3	57,2	72,3
İÇTUTARLILIK	,86	,73	,69	,74	,63

İlk bileşen toplam yedi ifade (1, 26, 11, 36, 25, 10, 40) içermekte, kişilik özelliklerinden “dışadönüklük” boyutunu simgelemekte ve %58,3 varyansı açıklama gücüne sahip bulunmaktadır. İkinci bileşen toplam dört ifadeden (42, 32, 13, 7) oluşmakta, “uyumluluk” boyutunu ifade etmekte ve varyansı açıklama gücü %78,5 olarak görülmektedir. Üçüncü bileşen toplam üç sorudan (9, 24, 34) oluşmakta,

“duygusal denge” boyutunu ifade etmekte ve varyansı açıklama gücü %62,5 olarak belirlenmiştir. Dördüncü bileşen toplam üç ifade (38, 3, 33) içermekte, “özdisiplin” boyutunu simgelemekte ve %57,2 düzeyinde varyansı açıklama gücüne sahip bulunmaktadır. Beşinci ve son bileşen ise toplam iki sorudan (20, 5) oluşmakta, gelişime açıklık boyutunu ifade etmekte olup, varyansı açıklama gücü %54,2 olarak belirlenmiştir (bkz. Tablo 1).

3.2. Müzakerecilik Ölçeği Bulguları

Güvenilirlik Analizi: Bütün sorular dâhil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.83 olarak tespit edilmiştir. Kalan sorular arasında güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan herhangi bir soruya rastlanmamıştır.

Temel Bileşenler Analizi: Çalışmada kullanılan müzakere ölçeğinin temel bileşenler analizi, ölçekteki 33 ifade üzerinden varimax rotasyon tablosu kullanılarak yapılmış ve ölçeğin beş bileşenli olduğu belirlenmiştir. Toplam yedi ifade içeren ilk bileşen “müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma” ifadesi olarak belirtilmiş ve varyansı açıklama gücü % 74,6 olarak belirlenmiştir. Toplam on bir ifade içeren ikinci bileşen “müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüveni” simgelemekte olup varyansı açıklama gücü %61,2 olarak belirlenmiştir. Toplam yedi ifadeden oluşan üçüncü bileşen “müzakerelerde rekabet ve güç kullanımını” simgelemekte olup, varyansı açıklama gücü %77,2 olarak belirlenmiştir. “Müzakerelerde risk almayı” simgeleyen dördüncü bileşen ise toplam dört ifade içermekte olup, %57,4 varyansı açıklama gücüne sahiptir. Beş soru içeren beşinci bileşen ise “müzakerelerde açık fikirlilik” olarak isimlendirilmiş olup, varyansı açıklama gücü %55,3 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2: Kişisel Müzakerecilik Yeteneği Anketi Bulguları (P<0,05)

Faktör 1: Müzakerelerde Empati Kurma ve Kişisel Görüşleri Sunma (Varyansı Açıklama Gücü=%74,6; İç tutarlılık= ,71)		Faktör Yüğü
1-İyi bir dinleyici olduğuma inanıyorum		
2-Tutarlılık benim için çok önemlidir.		
3-Müzakere sırasında karşı tarafın karşılaştığı özel ve kişisel sorunlara duyarlı davranırım		,67
4-Müzakere ederken hedeflerime çok bağlı kalırım.		
5-Duygularımı açıkça ve kolayca ifade ederim		,64
6-Beden diline çok önem veririm.		
7-Sizin teklifinizi karşı taraf için oldukça kötü ise karşı tarafın daha iyi koşullar için yeniden müzakereye gimesine izin veririm.		,67

Tablo 2'nin Devamı	
Faktör 2: Müzakerede Yaratıcılık, Hazırlık ve Özgüven (Varyansı Açıklama Gücü=% 61,2; İç tutarlılık=.83)	
	Faktör Yüğü
1- Müzakere esnasında ortaya çıkan zor soruları becerikli bir biçimde cevaplandırırım.	,71
2- Sorgulayıcı tipte sorular sorarım.	
3- Sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler getirme konusunda çok verimliyim.	
4- Durum değerlendirilmesini yapmayı eteneğim çok iyidir.	
5- Diğer arkadaşlarınızla karşılaştığınızda meslek veya alanınızdaki bilginize ne ölçüde güveniyorsunuz	,70
6- Diğerleri ile karşılaştırıldığınızda müzakereci olarak çok deneyimli olduğumu düşünürüm.	
7- Karşı tarafın doğru söyleyip söylemediğini sürekli kontrol ederim.	
8- İyi bir grup lideri olabileceğime inanıyorum	
9- Alışveriş yaparken pazarlık yaparım	
10- Müzakerelerde ısrarcı davranırım.	
11- Herhangi bir müzakere ortamına çok iyi hazırlık yaparak giderim.	

Faktör 3: Müzakerelerde Rekabet ve Güç Kullanımı (Varyansı Açıklama Gücü=% 77,2; İç tutarlılık=.68)	
	Faktör Yüğü
1- Taviz politikanızı genellikle nasıl uygularım	,62
2- Baskı altında olmadığım zaman çok rahat düşünabiliyorum	,66
3- Müzakere çok rekabetçi bir faaliyettir.	,73
4- Müzakereler sırasında gücünüzün sınırlarını ortaya koyarak vurgularım.	,63
5- Karizma sahibi olduğuma inanıyorum.	,65
6- Baskı altında açık bir şekilde düşünemiyorum.	,72
7- Heyecanlandığım veya kızdığım zaman tepkilerim çok sert olur.	,73

Faktör 4: Müzakerelerde Risk Alma (Varyansı Açıklama Gücü=% 57,4; İç tutarlılık=.64)	
	Faktör Yüğü
1- Mali konularda risk üstlendiğinizde kendinizi kötü hissedersiniz.	,76
2- Kariyerim i etkleyebilecek riskler üstlendiğinizde kendimi kötü hissedersiniz.	,74
3- Karşı tarafın gücünün sınırlarını ne olduğunu öğrenmeye çalışırım.	,62
4- İş ilişkilerinizde ve faaliyetlerinizde en iyiyi bulmaya çalışırım.	,70

Faktör 5: Müzakerelerde Açık Fikirlilik ve İhtiyath Olma (Varyansı Açıklama Gücü=% 55,3; İç tutarlılık=.66)	
	Faktör Yüğü
1- Kendinizi diplomatik ve ihtiyatlı (tedbirlili) bir kişi olarak görürsünüz.	,68
2- Açık fikirli biriyim.	,64
3- İşimi çok güvenli buluyorum	,60
4- Kendi görüşünüzü açıkça ortaya koyarım.	,65

3.3. Demografik Değişkenler ile Kişilik ve Müzakerecilik Ölçekleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Cinsiyet ile Kişilik ve Müzakerecilik Yeteneği Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki: Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkeni ile kişilik ölçeği ve müzakere ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t-testi (independent samples t-test) sonuçlarına göre cinsiyetin, kişilik ölçeğinin faktörleri açısından anlamlı bir fark teşkil etmediği, ancak müzakere ölçeği faktörleri (müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma faktörü ile müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı faktörü) kapsamında anlamlı bir farklılık teşkil ettiği belirlenmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan grupta özellikle bu iki faktörün kadın ve erkekler arasında farklı olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, bulgular kapsamında, araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma ile müzakerelerde güç kullanımları farklıdır. ($p < 0.05$) (Bkz. Tablo 3: Tabloda sadece anlamlı bir farklılığa sahip olan değerler gösterilmiştir.)

Tablo 3: Cinsiyet ile Kişilik ve Müzakerecilik Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişkinin Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	S	t	p
Müempatik	kadın	98	1,8884	,39	-2,65	0,00
	erkek	76	2,0579	,43		
Mürekabet	kadın	98	2,5125	,48	2,18	0,03
	erkek	76	2,3406	,53		

Yaş ile Kişilik ve Müzakerecilik Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki: Araştırmaya katılanların yaşları ile kişilik ve müzakerecilik yeteneği ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için yapılan Pearson korelasyon analizi ($n > 30$) sonucunda, yaş ile sadece kişilik ölçeği faktörlerinden dışadönüklük arasında anlamlı bir ilişki olduğu, diğer faktörler ile herhangi bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. ($p < 0.05$). Yaş ile dışadönüklük arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki olduğundan, arttıkça dışadönük olma davranışının arttığı belirtilebilir (Bkz Tablo 4:Tabloda sadece anlamlı ilişkiye sahip değerler gösterilmiştir).

Tablo 4: Yaş ile Kişilik ve Müzakerecilik Yeteneği Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişkinin Analizi

	Yaş	Dışdönük
Pearson Correlation 1		,182(*)
P	-	,016
N	174	

* p<0.05

İş Deneyimi (Çalışma Süresi) ile Kişilik ve Müzakerecilik Yeteneği Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki: Araştırmaya katılanların iş deneyimleri (çalışma süresi) ile kişilik ve müzakere ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için yapılan varyans analizi (one way anova) sonuçlarına göre farklı çalışma süresine sahip denekler arasında müzakere ölçeğinin faktörleri (müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven faktörü ile müzakerelerde açık fikirlilik) arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. (p<0.05) (Bkz Tablo 5).

Tablo 5: İş Deneyimi (Çalışma Süresi) ile Kişilik ve Müzakere Ölçeklerinin Faktörleri Arasındaki İlişki

		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	p
Müz.Yaratıcılık	Gruplar arası	4	3,613	,903	3,603	,008
	Gruplar içi	169	42,364	,251		
	Toplam	173	45,977			
Müz.AçıkFik.	Gruplar arası	4	4,280	1,070	3,252	,013
	Gruplar içi	169	55,612	,329		
	Toplam	173	59,892			

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre müzakere ölçeğinin faktörleri (müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven ile müzakerelerde açık fikirlilik) açısından 14 yıl ve üstü çalışanlar ile 1-3 yıl arası çalışanlar ve 11-13 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven faktörü açısından 14 yıl ve üstü çalışma süresine sahip bireyler ile 1-3 yıl arası çalışma süresine sahip bireyler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bir başka deyişle müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven faktörü çalışma süresi en çok bireyler ile çalışma süresi en az bireyler açısından anlamlı bir faktördür. Çalışma süresi daha düşük

olan bireylerin (1-3 yıl) çalışma süresi 14 yıl olan bireylere göre müzakerelerde daha yaratıcı oldukları görülmektedir. Müzakerelerde açık fikirlilik faktörü açısından yine 14 yıl ve üstü çalışanlar ile 11-13 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 11-13 yıl arası çalışanlar 14 yıl ve üstü çalışanlara göre müzakerelerde daha açık fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer faktörler ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından, tabloda sadece anlamlı farklılığı olan faktörler yer almaktadır (Bkz Tablo 6).

Tablo 6: İş Deneyimi (Çalışma Süresi) Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Tukey Testi)

Bağımlı Değişken	(I) İş Den. Durumu	(J) İş Den. Durumu	Ort. Farkı (I-J)	S	p
Müzakere Yaratıcılık	1-3	4-6	,2471	,12044	,246
		7-10	,3192	,12240	,073
		11-13	-,0642	,16489	,995
		14	,3521(*)	,12409	,040
Müzakere Açık Fikri	11-13	1-3	,1704	,18892	,896
		4-6	,3542	,17424	,255
		7-10	,2273	,17602	,697
		14	,5317(*)	,17757	,026

3.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Araştırmanın temel hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Çalışanların kişilik özellikleri, müzakerecilik yeteneğini etkiler. (Araştırmanın bağımlı değişkeni müzakerecilik yeteneği, bağımsız değişkeni ise çalışanların kişilik özellikleri olarak ele alınmıştır)

Araştırmanın, “çalışanların kişilik özelliklerinin, müzakerecilik yeteneğini etkileyip-etkilemeyeceği” üzerine olan hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Kişilik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda kişilik ölçeğinin toplam beş faktörlü olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık boyutlarını temsil etmektedirler.

Müzakerecilik yeteneği ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin toplam beş faktörlü olduğu tespit edilmiştir. Bunlar, müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma, müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven,

müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı, müzakerelerde risk alma ve müzakerelerde açık fikirlilik olarak belirlenmiştir.

Buna göre bağımsız değişken olan kişilik ölçeği faktörleri ile müzakere ölçeğinin faktörleri arasındaki ilişki aşağıdaki başlıklar altında tek tek incelenmiştir. Buna göre oluşan alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

H10: Kişilik ölçeği faktörleri (dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık) müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma boyutunu etkiler.

H11: Kişilik ölçeği faktörleri (dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık) müzakerelerde yaratıcılık boyutunu etkiler.

H12: Kişilik ölçeği faktörleri (dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık) müzakereye hazırlık ve özgüven boyutunu etkiler.

H13: Kişilik ölçeği faktörleri (dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık) müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı boyutunu etkiler.

H14: Kişilik ölçeği faktörleri (dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık) müzakerelerde risk alma boyutunu etkiler.

H15: Kişilik ölçeği faktörleri (dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık) müzakerelerde açık fikirlilik boyutunu etkiler.

Tüm bu hipotezleri sınamaya yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Kişilik Ölçeği Faktörleri ile Müzakerecilik Yeteneği Ölçeğinin “Müzakerelerde Empati Kurma ve Kişisel Görüşleri Sunma” Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi: Kişilik ölçeğinin faktörlerinin, müzakerecilik yeteneği ölçeğinin birinci faktörünü (müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma) açıklama gücü regresyon analizi sonuçlarında (Bkz Tablo 7), kişilik ölçeğinin tüm faktörlerinin müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma faktörü üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. Buna göre kişilik ölçeğinin birinci faktörünün (dışadönüklük) müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma açıklama gücü %22,5; kişilik ölçeğinin diğer faktörlerinin yani uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunmayı açıklama oranları sırasıyla %43.8; % 64.2; %39,5 ve %42 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle kişilik ölçeği faktörlerinin müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır. Analiz sonuçlarına göre kişilik ölçeği faktörlerinin müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma faktörünü etkilediği belirtilebilir. Buna göre örneğin kişilerde dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık arttıkça müzakerelerde empati kurma özelliğinin de arttığı görülmektedir.

Tablo 7: Kişilik Ölçeği Faktörleri ile “Müzakerelerde Empati Kurma ve Kişisel Görüşleri Sunma” Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları

Model	Düzeltilmiş R2	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık (p)
Dışadönüklük	0,04	9,13	0,22	3,02	0,00
Uyumluluk	0,18	40,88	0,43	6,39	0,00
Duygusal denge	0,40	120,67	0,64	10,98	0,00
Özdisiplin	0,15	31,70	0,39	5,63	0,00
Gel.Açıklık	0,18	39,12	0,42	6,25	0,00

P<0,005

Bağımlı Değişken (Müzakerelerde Empati Kurma ve Kişisel Görüşleri Sunma)

Kişilik Ölçeği Faktörleri ile Müzakerecilik Yeteneği Ölçeğinin “Müzakerelerde Yaratıcılık, Hazırlık ve Özgüven” Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi: Kişilik ölçeği faktörlerinin müzakere ölçeğinin ikinci faktörünü (müzakerelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven) açıklamaya gücünü gösteren regresyon analizi sonuçlarında (Bkz Tablo 8), kişilik ölçeğinin tüm faktörlerinin müzakereelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven faktörü üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. Buna göre, kişilik ölçeğinin birinci faktörünün (dışadönüklük) müzakereelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüveni açıklama gücü %24.7; kişilik ölçeğinin diğer faktörlerinin yani uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakereelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven faktörünü açıklama oranları ise sırasıyla %23.6; %37.3; %44.1 ve %55.1 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, kişilik ölçeği faktörlerinin müzakereelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır. Sadece kişilik ölçeğinin dışadönüklük faktörü ile müzakereelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven arasında negatif ve doğrusal bir ilişki vardır, diğer tüm faktörler ile müzakereelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır. Yani kişilik ölçeğinin bu faktörleri artarken, müzakereelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven eğilimi de artar. Analiz sonuçlarına göre sadece dışadönüklük faktörü artarken, müzakereelerde yaratıcılık azalmaktadır. Bu sonuç daha az dışadönük kişilerin yaratıcılıklarının daha fazla olması özelliği ile açıklanabilir.

Tablo 8: Kişilik Ölçeği Faktörleri ile Müzakere Ölçeğinin Müzakereelerde Yaratıcılık, Hazırlık ve Özgüven Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları

Model	R2	F	Beta	t	Anlamlılık (p)
Dışadönüklük	0,05	11,19	-0,24	-3,34	0,00
Uyumluluk	0,05	10,12	0,23	3,18	0,00
Duygusal denge	0,13	27,84	0,37	5,27	0,00
Özdisiplin	0,19	41,45	0,44	6,43	0,00
Gel.Açıklık	0,30	75,05	0,55	8,66	0,00

P<0,005

Bağımlı Değişken (Müzakerelerde Yaratıcılık, Hazırlık ve Özgüven)

Kişilik Ölçeği Faktörleri ile Müzakerecilik Yeteneği Ölçeğinin Müzakerelerde Rekabet ve Güç Kullanımı Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi: Kişilik ölçeği faktörlerinin, müzakere ölçeğinin üçüncü faktörünü (müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı) açıklama gücü regresyon analizi sonuçlarında (Tablo 9), kişilik ölçeğinin tüm faktörlerinin müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. Buna göre, kişilik ölçeğinin birinci faktörünün (dışadönüklük) müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı faktörünü açıklama gücü %18.3; kişilik ölçeğinin diğer faktörlerinin yani uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı faktörünü açıklama oranları sırasıyla %15.3; %29.5; %54 ve %40.2 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle kişilik ölçeği faktörlerinin müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır. Yani kişilik ölçeğinin bu faktörleri artarken, müzakerelerde rekabet ve güç kullanma eğilimi de artmaktadır. (Bkz Tablo 9)

Tablo 9: Kişilik Ölçeği Faktörleri ile Müzakere Ölçeğinin “Müzakerelerde Rekabet ve Güç Kullanımı” Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Düzeltilmiş R2	F	Beta	t	Anlamlılık (p)
Dışadönüklük	0,02	5,98	0,18	2,447	0,00
Uyumluluk	0,01	4,09	0,15	2,024	0,00
Duygu. denge	0,08	16,45	0,29	4,056	0,00
Özdisiplin	0,28	70,61	0,54	8,403	0,00
Gel.Açıklık	0,15	33,15	0,40	5,758	0,00

P<0,005

(Bağımlı Değişken= Müzakerelerde Rekabet ve Güç Kullanımı)

Kişilik Ölçeği Faktörleri ile Müzakerecilik Yeteneği Ölçeğinin “Müzakerelerde Risk Alma” Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi: Kişilik ölçeğinin faktörlerinin müzakerecilik yeteneği ölçeğinin dördüncü faktörünü (müzakerelerde risk alma) açıklama gücü regresyon analizi sonuçlarında (Tablo 10), kişilik ölçeğinin tüm faktörlerinin dışadönüklük faktörü hariç müzakerelerde risk alma faktörü üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. Buna göre, kişilik ölçeğinin birinci faktörünün (dışadönüklük) ile müzakerelerde risk alma faktörü arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kişilik ölçeğinin diğer faktörlerinin yani uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde risk alma faktörünü açıklama oranları sırasıyla %62.5; %23.5; %34.1 ve %41.3 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle kişilik ölçeği faktörlerinden uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde risk alma faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır. Yani kişilik ölçeğinin bu faktörleri artarken, müzakerelerde risk alma eğilimi de artmaktadır. (Bkz Tablo 10)

Tablo 10: Kişilik Ölçeği Faktörleri ile Müzakerecilik Yeteneği Ölçeğinin “Müzakerelerde Risk Alma” Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Düzeltilmiş R2	F	Standardize Edilmiş Beta	t	Anlamlılık (p)
Dışadönüklük	0,00	,29	0,04	,54	0,58
Uyumluluk	0,38	110,05	0,62	10,49	0,00
Duygu denge	0,05	10,02	0,23	3,16	0,00
Özdisiplin	0,11	22,69	0,34	4,76	0,00
Gel.Açıklık	0,16	35,31	0,41	5,94	0,00

P<0,005

(Bağımlı Değişken= Müzakerelerde Risk Alma)

Kişilik Ölçeği Faktörleri ile Müzakerecilik Yeteneği Ölçeğinin Müzakerelerde Açık Fikirlilik ve İhtiyat Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi: Kişilik ölçeğinin faktörlerinin müzakere ölçeğinin beşinci ve son faktörünü (müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat) açıklama gücü regresyon analizi sonuçlarında (Tablo-11), kişilik ölçeğinin duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, kişilik ölçeği faktörlerinden dışadönüklülük ve uyumluluk ile müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kişilik ölçeğinin duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat faktörünü açıklama oranları sırasıyla % 44.5; %26.5 ve %37.7 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle kişilik ölçeği faktörlerinden duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır. Yani kişilik ölçeğinin bu faktörleri artarken, müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat faktörü de artmaktadır (Bkz Tablo 11).

Tablo 11: Kişilik Ölçeği Faktörleri ile Müzakerecilik Yeteneği Ölçeğinin “Müzakerelerde Açık Fikirlilik ve İhtiyat” Faktörü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R2	F	Beta	t	Anlamlılık (p)
Dışadönüklük	-0,00	,68	-0,06	-,825	0,41
Uyumluluk	0,01	3,12	0,15	1,768	0,07
Duygusal denge	0,19	2,42	0,44	6,513	0,00
Özdisiplin	0,06	13,00	0,26	3,607	0,00
Gel.Açıklık	0,13	28,50	0,37	,377	0,00

P<0,005

(Bağımlı Değişken= Müzakerelerde Açık Fikirlilik ve İhtiyat)

4. Tartışma ve Sonuç

Kendine özgü bir mantığı ve gerekleri olan etkin müzakerecilik, eğitimle ve bilinçli çabayla geliştirilebilir. Bu gelişim ise, müzakerecilerin, kendi kişilik özelliklerinin ne şekilde farklılaştığını ve bu farklılıkların müzakere davranışlarını nasıl etkilediğinin farkında olması ile sağlanabilir. Müzakerecinin kişilik özellikleri müzakerecinin verimini etkileyen önemli bir unsurlardan biridir. Dolayısıyla, müzakereciler kendi eğilimlerini iyi bilme/tanımaya ve müzakerecinin etkinliğine engel olan davranışlarında düzeltmeler yapma, müzakere etkinliğini artırıcı güçlü yönlerini ise tamamiyle kullanmayı öğrenme ihtiyacındadırlar. Bu ihtiyaç ise, bireyin öncelikle değerlendirme testlerine tabi tutularak müzakere tarzının belirlenmesi ve sonrasında ise elde edilen sonuçların uzmanlarla birlikte kişinin gelişimine yönelik olarak değerlendirilmesini gerektirir. Ancak bu farkındalığın oluşması ve değerlendirilmesi, müzakerecinin kendini geliştirmesi sürecinin sadece ilk adımıdır. Bireysel eksikliklerin ve hataların telafi edilerek güçlü yönlerin yapılandırılması ise uzun soluklu bir yolculuktur.

Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkeni ile kişilik ve müzakere ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan, cinsiyetin, kişilik ölçeğinin faktörleri açısından anlamlı bir fark teşkil etmediği belirlenmiştir. Ancak cinsiyetin müzakere ölçeği faktörleri (müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma faktörü ile müzakereelerde rekabet ve güç kullanımı faktörü) açısından anlamlı bir farklılık teşkil ettiği ve bu iki faktörün kadın ve erkekler arasında farklı olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin müzakereelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma ile müzakereelerde güç kullanımlarının farklı olduğu görülmektedir.

Örneklemin medeni durumları ile kişilik ölçeği ve müzakere ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için uygulanan sonuçlarına göre, medeni durumun, kişilik ölçeği ve müzakere ölçeğinin faktörleri açısından anlamlı bir fark teşkil etmediği belirlenmiştir. Bir başka deyişle, bireylerin medeni durumları açısından farklılık göstermeleri yani evli veya bekâr olmalarının kişilik veya müzakere ölçeği açısından herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların yaşları ile kişilik ve müzakerecilik yeteneği ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için uygulanan Pearson korelasyon analizi ($n>30$) sonucunda, yaş ile sadece kişilik ölçeği faktörlerinden olan dışadönüklük faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu, diğer faktörler ile herhangi bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. ($p<0.05$). Yaş ile dışadönüklük arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki tespit edildiğinden, araştırmaya katılanlarda yaş arttıkça dışadönük olma davranışının arttığı belirtilebilir.

İş deneyimleri (çalışma süresi) ile kişilik ve müzakere yeteneği ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için uygulanan varyant analizi (one Way Anova) sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip deneklerde müzakere ölçeğinin faktörleri (müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık

ve özgüven faktörü ile müzakerelerde açık fikirlilik) kapsamında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

İş deneyimleri (çalışma süresi) ile kişilik ve müzakere ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için yapılan varyans analizi (One Way Anova) sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip deneklerde müzakere ölçeğinin faktörleri (müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven faktörü ile müzakerelerde açık fikirlilik) arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına göre, müzakere ölçeğinin faktörleri (müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven ile müzakerelerde açık fikirlilik) açısından 14 yıl ve üstü çalışanlar ile 1-3 yıl arası çalışanlar ve 11-13 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven faktörü açısından 14 yıl ve üstü çalışma süresine sahip bireyler ile 1-3 yıl arası çalışma süresine sahip bireyler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bir başka deyişle müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven faktörü çalışma süresi en çok bireyler ile çalışma süresi en az bireyler açısından anlamlı bir faktördür. Çalışma süresi daha düşük olan bireylerin (1-3 yıl) çalışma süresi 14 yıl olan bireylere göre müzakerelerde daha yaratıcı oldukları görülmektedir. Müzakerelerde açık fikirlilik faktörü açısından yine 14 yıl ve üstü çalışanlar ile 11-13 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 11-13 yıl arası çalışanların 14 yıl ve üstü çalışanlara göre müzakerelerde daha açık fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer faktörler ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Katılımcıların sosyo-ekonomik durumları ile kişilik ve müzakerecilik yeteneği ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için uygulanan varyans analizi (One Way Anova) sonuçlarına göre, farklı sosyo-ekonomik durum ile müzakere ölçeğinin müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven faktörü ile anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına göre müzakerelerde yaratıcılık, müzakereye hazırlık ve özgüven faktörü açısından üst-orta(örneğin öğretim üyesi, gibi profesyoneller, orta kademe şirket yöneticileri, orta ölçekli işyeri sahipleri) ve alt-orta (örneğin, küçük işyeri sahipleri, yönetici olmayan ücretli/maaşlı çalışanlar) sosyo-ekonomik düzeye sahip bireyler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, sosyo-ekonomik düzeyi üst-orta grupta olan bireylerin alt-orta gruba göre müzakerelerde daha yaratıcı oldukları, müzakereye daha hazır ve daha çok özgüvene sahip oldukları belirtilebilir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Kişilik ölçeği faktörlerinin, müzakerecilik yeteneği ölçeğinin birinci faktörünü (müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma) açıklama gücü regresyon analizi sonuçlarına göre, kişilik ölçeğinin tüm faktörlerinin müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma faktörü üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücüne göre, kişilik

ölçeğinin birinci faktörünün (dışadönüklük) müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma açıklama gücü %22,5; kişilik ölçeğinin diğer faktörlerinin yani uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunmayı açıklama oranları sırasıyla %43.8; % 64.2; %39,5 ve %42 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, kişilik ölçeği faktörlerinin müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır. Buna göre örneğin kişilerde dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık arttıkça müzakerelerde empati kurma özelliğinin de arttığı görülmektedir.

Kişilik ölçeğinin faktörlerinin müzakere ölçeğinin ikinci faktörünü (müzakerelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven) açıklama gücüne göre, kişilik ölçeğinin tüm faktörlerinin müzakerelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven faktörü üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. Buna göre, kişilik ölçeğinin birinci faktörünün (dışadönüklük) müzakerelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven açıklama gücü %24.7; kişilik ölçeğinin diğer faktörlerinden; uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven faktörünü açıklama oranları sırasıyla %23.6; % 37.3; %44.1 ve %55.1 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle kişilik ölçeği faktörlerinin müzakerelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır. Sadece kişilik ölçeğinin dışadönüklük faktörü ile müzakerelerde yaratıcılık hazırlık ve özgüven arasında negatif ve doğrusal bir ilişki vardır, diğer tüm faktörler ile müzakerelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır. Yani kişilik ölçeğinin bu faktörleri artarken, müzakerelerde yaratıcılık, hazırlık ve özgüven eğilimi de artmaktadır. Analiz sonuçlarına göre sadece dışadönüklük faktörü artarken müzakerelerde yaratıcılık azalmaktadır. Bu sonuç, daha az dışadönük kişilerin yaratıcılıklarının daha fazla olması özelliği ile açıklanabilir.

Kişilik ölçeğinin faktörlerinin müzakere ölçeğinin üçüncü faktörünü (müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı) açıklama gücüne göre, kişilik ölçeğinin tüm faktörlerinin müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. Buna göre, kişilik ölçeğinin birinci faktörünün (dışadönüklük) müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı faktörünü açıklama gücü %18.3; kişilik ölçeğinin diğer faktörlerinden olan; uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı faktörünü açıklama oranları sırasıyla %15.3; % 29.5; %54 ve %40.2 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, kişilik ölçeği faktörlerinin müzakerelerde rekabet ve güç kullanımı faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır. Yani kişilik ölçeğinin bu faktörleri artarken, müzakerelerde rekabet ve güç kullanma eğilimi de artmaktadır. Dışadönük, uyumlu, nörotik, özdisiplinli ve gelişime açık bireylerin müzakerelerde daha rekabetçi olduklarını ve ellerindeki bütün güç ve imkânları daha fazla kullandıkları görülmektedir.

Kişilik ölçeğinin faktörlerinin müzakerecilik yeteneği ölçeğinin dördüncü faktörünü (müzakerelerde risk alma) açıklama gücüne göre, kişilik ölçeğinin tüm

faktörlerinin dışadönüklük faktörü hariç müzakerelerde risk alma faktörü üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. Buna göre, kişilik ölçeğinin birinci faktörünün (dışadönüklük) ile müzakerelerde risk alma faktörü arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kişilik ölçeğinin diğer faktörlerinin yani uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde risk alma faktörünü açıklama oranları sırasıyla %62.5; % 23.5; %34.1 ve %41.3 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle kişilik ölçeği faktörlerinden uyumluluk, duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde risk alma faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır, yani kişilik ölçeğinin bu faktörleri artarken, müzakerelerde risk alma eğilimi de artmaktadır. Bu sonuçlarda, uyumlu, özdisiplinli ve gelişime açık bireylerin müzakere sürecinde daha fazla risk alarak daha olumlu sonuç almaya çalıştıklarını göstermektedir.

Kişilik ölçeğinin faktörlerinin müzakere ölçeğinin son faktörünü (müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat) açıklama gücü kapsamında, kişilik ölçeğinin duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat üzerinde anlamlı ve açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre kişilik ölçeği faktörlerinden dışadönüklülük ve uyumluluk ile müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kişilik ölçeğinin duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat faktörünü açıklama oranları sırasıyla % 44.5; %26.5 ve %37.7 olarak tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, kişilik ölçeği faktörlerinden duygusal denge, özdisiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin müzakerelerde açık fikirlilik ve ihtiyat faktörüyle doğrusal bir ilişkisi vardır. Bu sonuçlara göre; özdisiplinli ve gelişime açık bireylerin daha açık fikirli ve ihtiyatlı olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak H1 hipotezi kabul edilerek, çalışma kapsamındaki çalışanların kişilik özelliklerinin müzakerecilik yeteneğini etkilediği belirlenmiştir. Özellikle günümüz rekabetçi ortamında müzakerelerin günden güne öneminin artması, müzakere yapan kişilerin de öneminin artmasına sebep olmuştur. Araştırma sonuçları, kişilik özellikleri farklı olan bireylerin müzakerecilik yeteneğinin farklı olduğunu göstermiştir. İşletmelerin, bunu dikkate alarak, müzakere konusunda çalıştıracakları bireylerin kişilik özelliklerini hesaba katmaları veya kişilik özelliklerinin daha etkin müzakerecilikte kullanılmasına yönelik eğitimlere yer vermeleri önem taşımaktadır.

Anılan sınırlılıklara karşın bu çalışma, kişilik özellikleri ile müzakerecilik yeteneği ilişkisini Türk örneklem üzerinde inceleyerek alana katkıda bulunmuştur. Çalışanların kişilik özelliklerini incelemenin yanı sıra, örgüt kültürü üzerine yoğunlaşmak da tamamlayıcı ve geçerli bilgilerin alana sunulmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

SCHMITT, D. P., ALLIK, J., MCCREA, R. R. ve BENET-MARTINEZ, V. (2007), The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-Description Across 56 Nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 38 No. 2, 173-212.

COSTA, P. T. ve MCCRAE, R. R. (1992), NEO PI-R. Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.

KARNAS, C. L. (1974), Give & Take. Thomas Y. Crowell Publishers, New York: USA.

MA, Z. ve JAEGER, A. (2005), Getting to Yes in China: Exploring Personality Effects in Chinese Negotiation Styles. *Group Decision & Negotiation*, Vol. 14, Issue 5, 415-437.

MORRIS, M. W., LARRICK, R. P. ve SU, S. K. (1999), Misperceiving Negotiation Counterparts: When Situationally Determined Bargaining Behaviors are Attributed to Personality Traits. *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 77, Issue 1, 52-67.

MINTU-WIMSATT, A. ve LOZADA, H. R. (1999), Personality and Negotiation Revisited. *Psychological Reports*, Vol. 84 Issue 3, 1159-1161.

KYLHEKU, L.M. ve BUSS D.M. (1996), Tactics as Units of Analysis In Personality Psychology: An Illustration Using Tactics of Hierarchy Negotiation. *Personality and Individual Differences*, Vol: 21, Issue: 4, 497-517.

KYLE-HEKU, L. M. ve BUSS, D. M. (1999), Tactics as Units of Analysis in Personality Psychology: An Illustration Using Tactics of Hierarchy Negotiation. *Personality and Individual Differences*, Vol: 21, Issue: 4, 497-517.

BARTOS, O. J. (1989), Personality in Negotiation - A Sociological Approach. *International Journal of Small Group Research*, Vol: 5 Issue: 2, 163-187.

GRIFFITH, C. E. (1991), Personality and Gender As Factors In Interpersonal Negotiation. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol: 6, Issue: 4, 915-928.

JONES, M. ve WORCHEL, S. (1992), Representatives in Negotiations: Internal Variables That Affect External Negotiations. *Basic and Applied Social Psychology* Volume: 13, Issue: 3 Pages: 323-336.

FLAHERTY, J. F. (1980), Role of Sex and Personality in the Pre-Negotiation Stage of Coalition-Formation. *Journal of Research in Personality*, Vol: 14, Issue: 1, 49-59.

STEELE, P. T. ve BEASOR, T. (1999), *Business Negotiation: A Practical Workbook*. GB: Gower Publishing Limited, s.20.

SELENGİL, T. S. (2004), Motivasyon Yönelimleri ve Rol Uyumsuzluğu Değişenlerinin Kişilik ile İş Performansı Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

HOUGH, L.M. ve ONES, D.S. (2001), The Structure, Measurement, Validity And Use Of Personality Variables in Industrial Work and Organizational Psychology. N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil ve C. Viswesvaran, (Ed.), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, London, SAGE Publication, Vol.1, 233-277.

SOMER, O. ve GOLDBERG, L.R. (1999), The Structure of Turkish Trait Descriptive Adjective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 421-450.

SÜMER, N., LAJUNEN, T., ve ÖZKAN, T. (2005), Big Five Personality Traits As the Distal Predictors of Road Accident Involvement. G. Underwood (Ed.), *Traffic and Transport Psychology*, Ch. 18, Elsevier Ltd.

BARRICK, M. R. ve MOUNT, M. K. (1991), The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

SCHMIDT, F. L. ve HUNTER, J. E. (1992), Development of a Causal Model of Processes Determining Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 89-92.

SALGADO, J. F. (1998), Big Five Personality Dimensions and Job Performance In Army and Civil Occupations: A European Perspective. *Human Performance*, 11, 271-288.

VISWESVARAN, C. ve ONES, D. S. (2000), Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.

