

**T. C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**BİREYSEL FARKLILIKLARIN ÇATIŞMA
YÖNETİM TARZLARI İLE İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ezgi Ebru ARAS YİĞİTER
ORCID:0000 0002 2495 9705**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY
ORCID: 0000-0003-2886-8824**

MART– 2024

Ezgi Ebru ARAS YİĞİTER tarafından hazırlanan “Bireysel Farklılıkların Çatışma Yönetim Tarzları ile İlişkisi” başlıklı bu tez, 02/02/2024 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışmanı : Doç. Dr. Emrah ÖZSOY

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet BAĞIŞ

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	: Ezgi Ebru ARAS YİĞİTER	
Öğrenci Numarası	: Y199037004	
Enstitü Anabilim Dalı	: İŞLETME	
Enstitü Bilim Dalı	: İŞLETME TEZLİ İÖ.	
Programı	: ☒ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA	
Tezin Başlığı	: Bireysel Farklılıkların Çatışma Yönetim Tarzları İle İlişkisi	
Benzerlik Oranı	: % 11	
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. / / 20.... İmza Öğrenci		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. / / 20.... İmza Danışman		
Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Tarih: / / 20.... İmza:		
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No: / / 20.... -		

ÖNSÖZ

Bireysel farklılıkların çatışma yönetim tarzları ile ilişkisi başlıklı tezimde araştırma ve yazım sürecinde engin bilgi ve tecrübeleriyle her daim bana yardımcı olan, kıymetli katkılarıyla çalışmama yön veren ve yaklaşımıyla her zaman motive eden danışman hocam Doç. Dr. Emrah ÖZSOY'a ve desteğiyle yükümü hafifleten asistan hocam Mehmet Oğuzhan KALEM'e, değerli geribildirimleriyle çalışmamı geliştirmemi sağlayan jüri üyeleri Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ ve Doç. Dr. Mehmet BAĞIŞ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez yazım sürecimde manevi desteklerini esirgemeyen ve tezimi tamamlamam için her türlü kolaylığı sağlayan çalışma arkadaşlarıma ayrıca teşekkür ediyorum.

Beni yetiştiren her zaman örnek olan, hayatım boyunca her konuda bana desteklerini hissettiren, varlığı güç veren ve hakkını ödeyemeyeceğim fedakâr annem ve babama tüm kalbimle minnettarım.

Son olarak bu çalışmanın ortaya çıkış sürecinde sonsuz desteğiyle beni hep yüreklendiren hayat arkadaşım kıymetli eşime birlikte geçireceğimiz zamandan kısmak zorunda kaldığım hayattaki en değerli varlığım, can parçam oğlum Çınar Deniz'e binlerce kez teşekkür ediyorum.

Ezgi Ebru ARAS YİĞİTER

02.02.2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLolar	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1. Kişilik	5
1.1.1. Kişilik Kavramı	5
1.1.2. Kişilik Özellikleri	7
1.1.3. Beş Büyük Kişilik Özelliği.....	7
1.1.3.1. Deneyime Açıklık	7
1.1.3.2. Sorumluluk	8
1.1.3.3. Dışadönüklük	8
1.1.3.4. Uyumluluk	8
1.1.3.5. Nevrotiklik (Duygusal Dengesizlik)	9
1.1.4. Karanlık Kişilik Özellikleri	9
1.1.4.1. Narsisizm	10
1.1.4.2. Makyavelizm	11
1.1.4.3. Psikopati	12
1.2. Çatışma	13
1.2.1. Çatışma Kavramı	13
1.2.2. Çatışmanın Nedenleri	17
1.2.3. Çatışma Türleri	17
1.2.4. Çatışmanın Sonuçları.....	18
1.2.5. Çatışma Yönetimi	18
1.2.6. Çatışma Yönetim Tarzları	20
1.2.6.1. Tümlleştirme	21
1.2.6.2. Uzlaşma	21
1.2.6.3. Zorlama (Hükmetme)	22
1.2.6.4. Kaçınma	22
1.2.6.5. Uyma	23
BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI	24

2.1. Araştırma Problemi	24
2.2. Araştırma Soruları	26
2.3. Araştırmanın Hipotezleri	27
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	39
3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	39
3.1.1. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI II)	39
3.1.2. Beş Faktör Kişilik Envanteri	39
3.1.3. Karanlık Üçlü Ölçeği	40
3.1.4. Kişisel Bilgi Formu	40
3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması	40
3.3. Bulgular	41
3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	41
3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Analizi	42
3.3.3. Fark Analizleri	43
3.3.4. Korelasyon Analizi	45
3.3.5. Regresyon Analizi	48
3.3.5.1. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Çatışma Tarzlarına Etkilerine İlişkin Bulgular	51
3.3.5.2. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Çatışma Tarzlarına Etkilerine İlişkin Bulgular	51
3.3.5.3. Karanlık Kişilik Özellikleri ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Çatışma Tarzlarına Etkilerine İlişkin Bulgular	52
TARTIŞMA VE SONUÇ	54
KAYNAKÇA	66
EKLER	78
ÖZGEÇMİŞ	83

KISALTMALAR

DSM- V	: Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders-5(Mental Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı-5)
MAKS.	: Maksimum
MIN.	: Minimum
N	: Örneklem
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
SD	: Serbestlik Derecesi
ROCI -II	: Rahim Organizational Conflict Inventory-II - Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği

TABLÖLAR

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	42
Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Analizi Sonuçları	42
Tablo 3: Çatışma Yönetim Tarzlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi Sonuçları	44
Tablo 4: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 5: Karanlık Kişilik Özellikleri ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Tarzlarına Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	50



ÖZET

Aras Yiğiter, E. E. (2024). *Bireysel farklılıkların çatışma yönetim tarzları ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.

Kişilik özellikleri bireyin sosyal çevresinden etkilenmenin yanında iş çevresini de çeşitli şekillerde etkilemektedir. Kişilik ve iş uyumu yakalandığı takdirde örgüte sadakat, örgütsel aidiyet, örgüt vatandaşlığı gibi olumlu çıktılar görülmekteyken aksi durumlarda düşük iş tatmini, örgüte karşı sinik tutumlar, performans düşüklüğü, normatif bağlılık, bozulan iş huzuru veya işe devamsızlık gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılma ihtimali artmaktadır. Farklı kişilik özelliklerine sahip insanların bir arada çalışması az veya çok düzeyde çatışmayı da beraberinde getireceğinden kişilik özellikleri ile çatışma ve çatışma yönetimi olguları da girift bir ilişki içerisinde.

Bu çalışmada çalışanların bireysel farklılıkları ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada karanlık kişilik özelliklerinin (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) ve beş faktör kişilik özelliklerinin (deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve nevroitiklik) çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bunun yanında, çalışanların çatışma yönetim tarzlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Araştırma, Muğla ilindeki kamu kurumu ve özel sektör çalışanları arasından kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 286 katılımcı ile yürütülmüştür. Katılımcılardan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması için Kişisel Bilgi Formu, Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri ROCI -II, Beş Faktör Kişilik Envanteri ve Karanlık Üçlü Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışanların çatışma yönetim tarzlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Bağımsız Örneklemeler T Testi ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir. Karanlık kişilik özelliklerinin ve beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkilerini incelemek üzere ise çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Narsisizmin tümleştirme, hükmetme ve uzlaşma tarzlarını pozitif yönde etkilediği; Makyavelizmin hükmetme tarzını pozitif yönde etkilediği; psikopatinin ise tümleştirme tarzını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Deneyime açıklığın tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarını; dışadönüklüğün ve sorumluluğun tümleştirme ve hükmetme tarzlarını; uyumluluğun ise tümleştirme, ödün verme ve uzlaştırma tarzlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan, sorumluluğun kaçınma tarzını, uyumluluğun ise hükmetme ve kaçınma tarzlarını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, nevroitikliğin çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Demografik özelliklere yönelik analizler sonucunda tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzlarının erkek katılımcılarda; hükmetme tarzının ise özel sektörde ve yönetici olarak çalışan katılımcılarda anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Karanlık Kişilik Özellikleri, Büyük Beşli, Çatışma, Çatışma Yönetim Tarzları

ABSTRACT

Aras Yiğiter, E. E. (2024). The relationship between individual differences and conflict handling styles (Unpublished Master's Thesis). Sakarya University.

Personality characteristics are not only affected by the individual's social environment, but also affect the business environment in various ways. If personality and job compatibility is achieved, positive outcomes such as loyalty to the organization, organizational belonging, and organizational citizenship are observed; otherwise, the possibility of experiencing negative outcomes such as low job satisfaction, cynical attitudes towards the organization, low performance, normative commitment, deterioration of work peace, or absenteeism increases. Since people with different personality traits working together will bring about more or less conflict, personality traits and conflict and conflict management phenomena are also in an intricate relationship.

This research examined the relationships between employees' differences and their conflict-handling styles. In this context, the effects of dark personality traits (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy) and the Big Five personality traits (openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness, and neuroticism) on conflict management styles were examined. Additionally, whether there were significant differences in employees' conflict management styles according to demographic characteristics was also examined.

The study was conducted with 286 participants selected by convenience sampling method among public institution and private sector employees in Muğla province. Data were collected through surveys from participants. Personal Information Form, Rahim Organizational Conflict Inventory, Big Five Personality Inventory, and Dark Triad Scale were used for data collection. The obtained data were analyzed using the SPSS 21 software package. Independent Samples T-tests and ANOVA analyses were performed to examine if there were significant differences in conflict management styles according to demographic characteristics. Multiple regression analyses were conducted to examine the effects of dark personality traits and the Big Five personality traits on conflict management styles.

Narcissism positively affected integrating, dominating, and accommodating styles; Machiavellianism positively affected dominating style; psychopathy negatively affected integrating style. Openness to experience positively influenced integrating, compromising, avoiding, and accommodating styles; extraversion and conscientiousness positively influenced integrating and dominating styles; agreeableness positively affected integrating, compromising, and accommodating styles. On the other hand, it was determined that conscientiousness negatively influenced avoiding style, and agreeableness negatively influenced dominating and avoiding styles. Moreover, neuroticism was found to have no significant effect on conflict management styles. As a result of the analyses related to demographic characteristics determined that integrating, compromising, and accommodating styles were significantly higher among male participants, and dominating style was significantly higher among participants working in the private sector and those in managerial positions.

Keywords: Personality, Dark Personality Traits, Big Five, Conflict, Conflict Handling Styles

GİRİŞ

İş dünyası, sürekli değişen dinamikleri, kültürel çeşitliliği ve rekabet ortamını içinde barındıran karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgütler ve çalışanlar, hızla değişen bu ortamda etkili bir şekilde ayakta kalma ve gelişme çabaları içerisindeyler. Bu süreç, karmaşık ve sürekli değişen bir ortamda örgütlerin ve çalışanların etkileşimine sahne olmaktadır. Çeşitlilik, hızlı teknolojik gelişmeler ve küresel rekabet, işyerlerinde dinamizmi artırmakla birlikte, söz konusu etkileşimlerde çatışmaların ortaya çıkma olasılığını da artırmaktadır (Aşçı ve Koçak, 2017; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Farklı geçmişlere, değerlere ve hedeflere sahip bireylerin bir araya geldiği işyerlerinde çatışma, iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır (Weitten, et al., 2016).

Kişilik özellikleri bireyin sosyal çevresinden etkilenmenin yanında iş çevresini de çeşitli şekillerde etkilemektedir (Özsoy, 2017b). Kişilik ve iş uyumu yakalandığı takdirde örgüte sadakat, örgütsel aidiyet, örgüt vatandaşlığı gibi olumlu çıktılar görülmekteyken aksi durumlarda düşük iş tatmini, örgüte karşı sinik tutumlar, performans düşüklüğü, normatif bağlılık, bozulan iş huzuru veya işe devamsızlık gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılma ihtimali artmaktadır (Ardıç vd., 2016). Farklı kişilik özelliklerine sahip insanların bir arada çalışması az veya çok düzeyde çatışmayı da beraberinde getireceğinden kişilik özellikleri ile çatışma ve çatışma yönetimi olguları da girift bir ilişki içerisindeydir (Özsoy vd., 2017a).

Çatışma, genellikle farklı görüşlerin, değerlerin veya hedeflerin karşı karşıya gelmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında fikir ayrılıkları, hedef çatışmaları veya duygusal gerilimler şeklinde ortaya çıkan bir olgudur (Robbins ve Judge, 2012). Çatışma, iş ortamında olumsuz bir hava yaratarak çalışanlar arasındaki ilişkileri zayıflatabilmekte, örgütü hedeflerinden uzaklaştırabilmekte ve örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Diğer taraftan, çatışmanın sadece olumsuz etkilerinin olmadığı, olumlu taraflarının da bulunduğu belirtilmektedir (Tosun ve Taşkiran, 2017). Örgütlerde sağlıklı çatışma ortamının varlığı, yenilikçilik, farklı bakış açılarından doğan çözüm önerileri ve öğrenme fırsatları sunabilmektedir. Dolayısıyla, çatışmanın, doğru bir şekilde yönetildiğinde, örgütler için bir gelişim fırsatı olduğunu söylemek mümkündür (Çalık, 2021; Karip, 2020).

Bu çerçevede, çatışma yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır. Çatışma yönetimi, çatışmayı olumlu bir şekilde ele almayı ve etkili bir şekilde çözmeyi amaçlayan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde etmeleri ve çalışan memnuniyetini sağlamaları için hayati bir unsurdur (Kalaycı, 2016).

Bireylerin hangi çatışma yönetim tarzını kullanacağını belirlenmesinde birçok faktör rol oynamaktadır. Kişilik özellikleri, bu faktörlerin en önemlilerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır (Özsoy vd., 2017a). Kişilik, bireyin düşünce, duygu ve davranışlarını temsil eden genelde kalıcı ve istikrarlı bir özellikler bütünüdür. Bireyleri diğerlerinden farklı kılan özellikleri ifade eden kişilik özellikleri, genellikle genetik ve çevresel faktörlerin etkileşimi sonucunda gelişmekte ve bireylerin tutumlarını, değerlerini, motivasyonlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir (Dayı ve Çetin, 2021; Özsoy ve Yıldız, 2014).

Araştırma toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öncelikle kişilik kavramı ele alınmış, beş faktör kişilik özellikleri ve karanlık kişilik özelliklerine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Ardından çatışma kavramı ele alınmış, çatışma türleri, çatışma yönetimi ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde araştırma problemi, araştırma soruları ve hipotezler yer almaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde öncelikle araştırma örnekleme, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Ardından araştırmada gerçekleştirilen analizlerde ulaşılan bulgular raporlanmıştır. Araştırma son bölümde, araştırma sonucunun özetlenmesi, literatürle karşılaştırmalı olarak tartışılması, uygulamaya ve gelecek araştırmalara yönelik önerilerin sunulması ile son bulmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı çalışanların bireysel farklılıkları ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu doğrultuda araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinin (deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve nevrotiklik) çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanında, karanlık kişilik özelliklerinin (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkilerinin incelenmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırmada son olarak çalışanların çatışma yönetim tarzlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Çatışma kavramı üzerinde yıllardır net bir tanım üzerinde mutabık kalınamamış olmakla birlikte, farklı bilim disiplinlerini araştıran yazarlarca farklı perspektiflerden bakılması dolayısıyla kavram geniş bir alana yayılmıştır. Örgütler çok sayıda işgörenin bir arada bulunduğu yapılardır. Bu yapılarda işgörenlerin kişisel farklılıklarından kaynaklı çatışmalar yaşanması olağandır. Örgüt içinde huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması ve sürdürülebilmesi için, oluşabilecek çatışmaların doğru yönetilmesi gerekmektedir. Çatışma örgütler için ilerleme fırsatı olabileceği gibi iyi yönetilememesi durumunda çalışma barışının bozulması, isteksizlik gibi nedenlerle verimsizlik vb. istenmeyen sonuçlara götürebilecek, örgütün varlığını ve amacını tehdit eden sonuçlar doğuracak bir olguya dönüşebilir.

Çatışma yönetimine ilişkin yöntemler, çatışma durumlarında bireylerin belirli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir (Gümüşeli, 1994). Örgütlerde yaşanması kaçınılmaz olan çatışmalar üzerinde kişisel farklılıklardan kaynaklı yönleri tespit edebilmek, doğru bir yönetim stratejisiyle çatışmalara farklı açılardan yaklaşılmasını sağlayarak örgüt içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünceler için itici güç olarak kullanılabilir ve bu sayede olumsuz görünen çatışma algısının olumlu yönleri açığa çıkarılabilir.

Literatürde beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları ile ilişkili olduğunun gösterildiği çalışmalar (Antonioni, 1998; Basım vd., 2009; Erkuş ve Tabak, 2009; Karakuş ve Çankaya, 2009; Barbuto vd., 2010; Tekin vd., 2012; Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014; Rani, 2018; Rapatalo, 2020; Tehrani ve Yamini, 2020; Turhan ve Tiftik, 2022) bulunmaktadır. Diğer taraftan, karanlık kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin romantik ilişkiler bağlamında incelendiği (Horan vd., 2015; Sadeghkhani vd., 2023) ancak söz konusu ilişkinin örgütsel bağlamda incelenmesine yönelik olarak sınırlı sayıda çalışma yapıldığı (Özsoy, F, 2017; Özsoy vd., 2017a; Demirgöl, 2021), dolayısıyla literatürde bir boşluk olduğu görülmektedir. Bu sebeple araştırmada özellikle karanlık kişilik özellikleri olmak üzere değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinin hem yönetim ve organizasyon yazınına hem ulusal hem de uluslararası alanda katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

İçinde yetişilen kültürden, kişilerin aile yapısından, toplum içinde veya örgüt içindeki statüsünden, eğitim düzeyinden, değer setinden etkilenerek kişinin algılayış biçimini dolayısıyla da çatışmaları değerlendirme şeklini belirleyen bireysel farklılıkları temel alan kişilik özelliklerini karanlık üçlü olarak adlandırılan narsisizm, Makyavelizm ve psikopati boyutları ile ilişkilendirilerek çatışma ve çözüm sürecine etkisinin incelenmesine yönelik olan bu çalışma örgütsel yansımalarıyla önemli noktaları aydınlatacak potansiyele sahiptir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Muğla ilindeki kamu kurumu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 286 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılardan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması için Kişisel Bilgi Formu, Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri ROCI-II (Gümüşeli, 1994; Rahim, 1983), Beş Faktör Kişilik Envanteri (Benet-Martinez ve John, 1998; Sümer ve Sümer, 2005) ve Karanlık Üçlü Ölçeği (Jonason ve Webster, 2010; Özsoy vd., 2017c) kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir. Beş faktör kişilik özelliklerinin ve karanlık kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkilerini incelemek üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışanların çatışma yönetim tarzlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Bağımsız Örneklem T-Testi ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kişilik, çatışma ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin kavramsal çerçeve yer almaktadır.

1.1. Kişilik

1.1.1. *Kişilik Kavramı*

Kişilik, bireyin davranışlarını belirleyen ve süreklilik arz eden temel özelliklerden birisidir (McCrea ve Costa, 1997). Vecchio ve Anderson (2009) tarafından kişilik; bireyleri birbirinden ayırt eden sabit özellikler ve eğilimler topluluğu olarak tanımlanmaktadır.

Bireyler, fiziksel görünüşleri, tutumları ve davranışsal özellikleriyle farklılık göstermektedir ve bu farklılıkların birçok sebebi bulunmaktadır. Kişilik özellikleri, belli bir kısmı doğuştan gelmekle birlikte, bireyin aldığı eğitimlerin ve büyüdüğü aile yapısının etkileriyle harmanlanarak toplum içindeki davranışlarını şekillendirmekte ve kişiyi diğer bireylerden ayıran en belirgin özelliği oluşturmaktadır (Özsoy ve Yıldız, 2014). Sevi (2009), kişiliğin kalıtsal ve yapısal faktörlerin yanı sıra erken çocukluk dönemindeki ebeveyn ilişkileri ve sosyal çevrenin etkileriyle biçimlendiğini vurgulamıştır. Aktaş (2006) ise kişiliğin, sürekli içsel ve dışsal uyarıcılara maruz kalarak; genetik faktörler, ailevi ve toplumsal yaşam koşulları, toplumsal beklentiler ve öğrenilen davranışlar gibi bir dizi etmenin etkisi altında geliştiğini belirtmiştir.

Kişiliğin oluşmasında ve değişmesinde etkili olan faktörler aşağıdaki gibidir;

- Genetik ve Fizyolojik Faktörler: Bireyin ebeveynlerinden aldığı genetik mirasla gelen fizyolojik ve zihinsel özellikleri ifade etmektedir (Topçu, 2015).
- Sosyokültürel Çevre: Bireyin içinde yetiştiği sosyal ve kültürel çevre ile etkileşimi, kişilik özelliklerini değiştirebilmektedir (Özsoy, 2013).
- Aile: Birey için ilk sosyal grup olan aile, ilk davranış ve tutumların öğrenildiği yerdir. Rol model olan aile üyelerinin tepkileri kişiliğin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Topçu, 2015).
- Sosyal Sınıf: Kişilik, mensup olunan sosyal sınıftan ve bu sosyal sınıfın sağladığı imkanlar ve koşullardan etkilenebilmektedir (Özsoy, 2013).

- Fiziki ve Coğrafi Koşullar: Fiziki ve coğrafi şartlar, bir toplumun kültüründe ve antropolojik yapısında doğrudan etkili olarak kişiliği dolaylı yoldan etkilemektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013; Özsoy, 2013).

Modern teknoloji ve yakın uluslararası ilişkilerin sonucunda dünya her geçen gün daha da küçülmekte ve insan davranışları ile kişilik özellikleri hızla değişim göstermektedir. Kişilik teorileri genellikle bireysel farklılıkların kökenini, bu farklılıkların oluşma şeklini, bu özelliklerin davranışlar ile ilişkisini ve bu özelliklerin sosyal beklentiler ile arasındaki dinamikleri açıklamaya çalışmaktadır (Özsoy, 2021).

Freud'un kişiliği ele alış biçimi yapısal ve topografik bir çerçeveye dayanırken (Burger, 2006), Adler'in yaklaşımına göre kişilik; bireyin kendine, diğer bireylere ve topluma yönelik olarak geliştirdiği tutumların bir ürünüdür. Adler'e göre insanlar yeterlik, başarı veya üstünlük arzusu ile dünyaya gelmektedir (Sakallı, 2003).

Costa ve McCrae'nin ortaya koyduğu Beş Faktör Kişilik Teorisi, kişilik özelliklerini geniş bir çerçevede inceleyerek, gözlemsel verilere dayanan beş temel boyutta tasnif etmektedir (McCrae ve Costa, 2006). Bu boyutlar; deneyime açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal denge (nevrotiklik) şeklinde beş temel karakteristik olarak kabul edilmiştir. Çeşitli faktörleri içeren ve farklı metodolojilerle gerçekleştirilen çalışmalar, bu beş faktörün tutarlılık ve süreklilik açısından öne çıktığını ortaya koymuştur (Özsoy vd., 2014). Beş Faktör Modeli'nin özellikleri zaman içinde evrensel bir geçerlilik kazanmıştır. Geniş uygulama alanının yanında, temel kişilik özelliklerinin boyutlandırılmasında da oldukça etkili bir model olarak değerlendirilmektedir (Schmitt vd., 2007). Bu model, kolay kullanımı, biyolojik temellere dayanması ve zaman içinde geçerliliğini koruması sayesinde kişilik değerlendirmelerinde yaygın olarak tercih edilen bir araç haline gelmiştir. Bu modelin işe alım süreçlerinde, iş performansının ve bireylerin iş ortamına adaptasyonunu sürecinde önemli bir araç olarak kullanılabilirliği son yıllarda daha da artmıştır (Burger, 2006; Matthews, 1997; Salgado vd., 2001).

Diğer taraftan, anılan ölçeğin birtakım yetersizlikler barındırdığı iddia edilmektedir. Bu modelin temelde klinik veya iş dışındaki kişilik değerlendirmelerine yönelik olarak geliştirildiği ve bu nedenle işletmelerde yürütülen araştırmalarda sorunlarla karşılaşılabilirdiği belirtilmektedir (Aydoğmuş vd. 2015).

1.1.2. Kişilik Özellikleri

Bir çatışma sürecinde çatışmayı ele alış biçimi, çatışmanın algılanışı, çatışmaya yönelik tutum, çatışmanın değerlendirilmesi ve yönetilmesi kişilik özellikleriyle doğrudan ilişkilidir.

Allport ve Odbert'in öncülük ettiği, Catell ve Eysenck ile McCrae ve Costa tarafından devam ettirilen kişilik özellikleri üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, McCrae ve Costa'nın Beş Faktör Kişilik Kuramına dayanan Beş Faktör Kişilik Envanteri ile kişilik değerlendirmelerinde sıkça kullanılan beş temel kişilik özelliği tanımlanmıştır.

1.1.3. Beş Büyük Kişilik Özelliği

Literatürde "Beş Büyük Kişilik Özelliği/ Büyük Beşli" şeklinde anılan bu boyutlar devam eden alt başlıklarda ele alınmıştır.

1.1.3.1. Deneyime Açıklık

Deneyime açıklık, bireyin yeni deneyimlere, fikirlere ve duygusal durumlara karşı ne kadar istekli ve adaptasyon yeteneğine sahip olduğunu belirleyen kişilik boyutlarından biridir (Özsoy vd., 2014). Açıklık, bireyin zihinsel esneklik, yaratıcılık ve merak düzeyini yansıtarak, dünyaya açık bir bakış açısını temsil eder. Bu özellik, bireyin çeşitli kültürel, sanatsal ve entelektüel deneyimlere yönelik bir ilgi gösterme eğilimini içerir. Yüksek açıklık düzeyine sahip bireyler, yeni bilgileri değerlendirmeye ve çeşitli bakış açılarına açık olmaya daha yatkındır (Robbins ve Judge, 2012).

Açıklık, sadece somut ve bilinenle sınırlı kalmak yerine soyut düşünceyi tercih eden, yeni fikirlere karşı hoşgörülü ve değişime açık bireyleri tanımlar. Bu kişiler, dünya görüşlerini genişletmek, problem çözme becerilerini geliştirmek ve kendi potansiyellerini keşfetmek için çeşitli deneyimlere yönlendirilir. Ancak, düşük açıklık düzeyine sahip bireyler daha geleneksel, sabit düşünceli ve değişime dirençli olabilirler, bu da yeni fikirleri kabul etme ve benimseme konusunda daha isteksiz oldukları anlamına gelebilir. Bu bağlamda, açıklık boyutu, bireyin dünya ile etkileşimini ve öğrenme süreçlerini etkileyen önemli bir kişilik özelliğidir (Kızıloğlu vd., 2022; İnanç ve Yerlikaya, 2012).

1.1.3.2. Sorumluluk

Sorumluluk, bireyin düzenlilik, disiplin ve hedeflere odaklanma eğilimini yansıtan önemli bir kişilik özelliğidir. Bu özellik, bireyin görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusundaki isteğini ve güdülenmesini ifade eder (Tüfekçi ve Dinç, 2014).

Sorumlu bireyler genellikle planlı, organize ve işlerini tamamlama konusunda karardır. (Özsoy vd., 2014). Yüksek sorumluluk düzeyine sahip bireyler, iş ve kişisel hedeflere ulaşma konusunda belirgin bir motivasyona sahiptirler. Bu kişiler, işlerini düzenlemekte ve planlamakta başarılıdır, zaman yönetimi konusunda yetenekli ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kararlı bir duruş sergilerler. Aynı zamanda, bu kişiler genellikle iş birliği ve takım çalışmasına yatkın olup organizasyon içinde güvenilir ve saygın birer çalışan olarak öne çıkabilirler (Robbins ve Judge, 2012).

1.1.3.3. Dışadönüklük

Dışadönüklük, bireyin sosyal etkileşime yönelme, enerjik olma ve dışa dönük olma düzeyini ifade eder. Bu kişilik özelliği, çevresiyle aktif bir şekilde iletişim kurma, yeni insanlarla tanışma ve sosyal ortamlarda liderlik rolü üstlenme eğilimini içerir. Dışadönüklük boyutu, bireyin sosyal becerileri, liderlik yetenekleri ve grup içindeki rolü konusunda önemli bir etki yaratır. Bu kişilik özelliği, bireyin çevresiyle olan etkileşimlerini, sosyal bağlantılarını ve genel yaşam tarzını şekillendiren önemli bir faktördür (Özsoy vd., 2014; Tekin vd., 2012).

Dışadönük bireyler genellikle sosyal olaylardan keyif alır, başkalarıyla etkileşimde bulunmaktan hoşlanır ve çoğunlukla enerjik, konuşkan, girişken ve aktif bir kişiliğe sahiptir. Yüksek dışadönüklük düzeyine sahip bireyler genellikle topluluk içinde dikkat çeker, sosyal etkinliklere katılır ve grup içinde dinamik bir enerjiye sahiptir. Sosyal ortamlarda rahatlıkla bulunma eğilimleri, yeni arkadaşlıklar kurma becerileri ve genel olarak sosyal çevreleri içinde olumlu bir etki yaratma yetenekleri dışadönük kişilerin belirgin özellikleridir (Wayne vd., 2004).

1.1.3.4. Uyumluluk

Uyumluluk, bireyin empatik, işbirlikçi, anlayışlı ve hoşgörülü olma eğilimini yansıtan önemli bir kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliği, bireyin başkalarına karşı duyarlılığı, yardımseverliği ve iş birliğine açıklığı içerir. Uyumlu bireyler genellikle başkalarıyla bir arada uyum içinde çalışmaktan keyif alır, çatışmalardan kaçınma eğilimindedir ve

genel olarak sosyal ilişkilerde olumlu bir etki yaratmayı amaçlarlar (Özsoy vd., 2014; Tatlılıoğlu, 2013).

Yüksek uyumluluk düzeyine sahip bireyler, genellikle başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı, sempatik ve anlayışlı olabilirler. Bu kişiler, çatışmalarda uyumlu çözümler bulmaya eğilimlidirler ve genellikle sosyal ortamlarda kolayca kabul gören bireylerdir. Empati yetenekleri ve başkalarına karşı duyarlı davranışları, uyumluluk boyutunun belirgin özellikleridir. Düşük uyumluluk düzeyine sahip bireylerin ise çoğunlukla rekabetçi, eleştirel ve daha bağımsız bir yaklaşıma sahip olmaları olasıdır. Bu kişiler, kendi hedeflerine odaklanma eğiliminde olabilirler, ancak başkalarının duygusal ihtiyaçlarına daha az hassas yaklaşabilirler (Çiçek ve Aslan, 2020).

1.1.3.5. Nevrotiklik (Duygusal Dengesizlik)

Nevrotiklik, bireyin stresle başa çıkma, duygusal kararlılık ve endişe düzeyini ifade eden önemli bir kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliği, bireyin duygusal dayanıklılığı, stresle başa çıkma stratejileri ve genel duygusal denge düzeyini yansıtarak, yaşamındaki duygusal zorlukları belirlemede önemli bir role sahiptir (Çiçek ve Aslan, 2020).

Yüksek nevroitiklik düzeyine sahip bireyler genellikle duygusal olarak dalgalanmalar yaşarlar, stresle başa çıkmakta zorlanabilirler ve olumsuz duygusal tepkilere daha eğilimli olabilirler. Yüksek nevroitiklik düzeyine sahip bireyler endişeli, kaygılı ve gergin olabilirler (Ardıç ve Özsoy, 2016). Bu yatkınlık, çeşitli durumların veya belirsizliklerin birey üzerinde daha güçlü bir duygusal etki bırakmasına neden olabilir. Düşük nevroitiklik düzeyine sahip bireyler ise genellikle duygusal olarak daha kararlı, sakin ve stresle daha iyi başa çıkabilen kişilerdir. Bu kişiler, olumsuz durumlar karşısında daha dengeli bir tepki gösterme eğilimindedirler (Tatlılıoğlu, 2013).

1.1.4. Karanlık Kişilik Özellikleri

Gerek yönetim yazınında gerekse örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda karanlık kişilik özellikleri çeşitli faktörlerle sıklıkla ilişkilendirilmektedir. Karanlık kişilik özellikleri, bireylerin sosyal etkileşimlerde, iş ilişkilerinde ve genel yaşamlarında olumsuz etkiler yaratabilecek belirli kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Bu özellikler genellikle manipülatif davranışları, empati eksikliğini, baskıcı eğilimleri ve diğer insanlarla ilişkilerde sorunlara neden olan karakteristik

özellikleri içermektedir (Kowalski, 2001; Jonason vd., 2019). Karanlık kişilik özelliklerine sahip insanlar engellendiklerinde artan gerilim seviyeleri ile daha da yıkıcı olabilirler (Özsoy, 2019a). Bu durum örgütsel ortamda bu kişilerin çatışma yaşama ya da çatışma yaratma olasılığını arttırmaktadır. Genellikle olumsuz niteliklere işaret eden ve bireyin sosyal etkileşimlerini sekteye uğratabilecek karanlık kişilik özelliklerinin narsisizm, Makyavelizm ve psikopati boyutları ile “karanlık üçlü” adı altında ele alındığı da görülmektedir (Paulhus ve Williams, 2002). Söz konusu boyutlar devam eden alt başlıklarda ele alınmıştır.

1.1.4.1. Narsisizm

Narsisizm, kişinin aşırı derecede kendine odaklı, büyük bir özgüvene sahip olma, başkalarının onayını arama ve genellikle empati eksikliği yaşama eğilimini tanımlayan bir kişilik özelliğidir (Özsoy, 2019b). Narsisizm; aşırı özsaygı, egosantrizm, başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarsızlık ve empati eksikliği gibi özellikleri içermektedir (Paulhus ve Williams, 2002).

Narsistler bireyler, çocukluk çağlarında yaşadıkları ebeveyn kaynaklı olumsuzluklardan dolayı yaşamlarının sonraki yıllarındaki ilişkilerinde kuşkucu ve düşmanca eğilimlere sahiptir. Bu eğilim narsistlerin çalışma hayatlarında da etkisini gösterir. Aynı zamanda eleştiriye kapalı ve sıklıkla bir övgü beklentisi içindelerdir. Sürekli başarı kazanma, en önde olma gibi hırsları barındıran narsisizm Amerikan Psikiyatri Birliği tarafından yayımlanan DSM-V’te bir kişilik bozukluğu olarak tanımlanmaktadır. (Özsoy, 2017b)

Narsistik bireyler genelde büyük bir özgüvene sahiptirler, ancak bu özgüven sıklıkla gerçekçi olmayabilir. Güç odaklı olan narsistler iç dünyalarında hissettikleri eksiklikleri maskelemek için sürekli güçlü olmak ya da güçlü görünmek ister. Bu kişiler kendini sürekli olarak üstün görme ve diğerlerini gölgede bırakma eğilimindedir. Narsistik bireyler genellikle diğer insanları kendilerine göre aşağıda görmeye eğilimlidirler. Öncü kişilik özelliklerine sahip olduklarına ve topluluk içinde sözlerinin dinlenmesi gerektiğine inanırlar. Kendileri gibi üstün nitelikte insanlar tarafından anlaşılabacaklarını düşündükleri için çoğunlukla alt seviyeli olduğuna inandıkları insanları aşağılama eğilimindedir. Narsistlerin kendilerinden daha üst nitelikte bir kişi ile kıyaslandıklarında düşmanca tutumlar sergileme olasılıkları artmaktadır (Özsoy, 2017: 2019b).

Kendilerini özel, benzersiz ve sıra dışı olarak görme konusunda güçlü bir üstünlük duygusu taşırlar (Öztürk ve Uluşahin, 2015). Eleştiriye tahammülü olmayan narsist bireyler mükemmel olduklarına inanırlar. Güç gösterileri yaparak öne çıkmaktan zevk alırlar. Narsistik kişiler genellikle sürekli onay ve beğeni ararlar. Diğer insanların kendilerini yeterince değerli görmeleri ve takdir etmeleri konusunda sürekli bir ihtiyaç içindedirler. Dikkat çekmek ve ilgi görmek için gerçeği çarpıtmaktan çekinmezler. Çıkar odaklı davranırlar, hayatlarındaki kişi ve olaylarda, bunların kendilerine fayda sağlama potansiyeline göre öncelik sıralaması yaparlar. Narsistik bireyler genellikle başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarsızdır. Başkalarının duygusal tepkilerine anlam verme konusunda zorluk yaşayabilirler (Eldoğan, 2016; Özdemir, 2017).

Narsistik özellikler genellikle bireyin sosyal etkileşimlerinde ve ilişkilerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Narsistik özelliklere sahip bireyler, başkalarıyla olan ilişkilerinde güç dengesizliği, duygusal kopukluk ve anlayış eksikliği gibi sorunlarla karşılaşabilirler (Köroğlu ve Bayraktar, 2007).

1.1.4.2. Makyavelizm

Makyavelizm kavramı, İtalyan siyasetçi Niccolò Machiavelli'nin "Prens" adlı eserinden ortaya çıkmıştır (Jones ve Paulhus, 2011). Bu kavram, güç, manipülasyon ve çıkar odaklı stratejilerin kullanılmasını ifade etmektedir. En üst düzeyde bireysel fayda sağlamak için yapılabilecek herşeyi meşru gören bu bakış açısı her ne kadar siyasi bir terim olarak tartışılrsa ve kökeni bir siyasetçi olsa da söz konusu kavram 1990'dan sonra literatürde bireysel farklılığı tanımlayan bir kişilik özelliği olarak ele alınmaya başlanmıştır. Makyavelizm, genellikle pragmatik, çıkarıcı ve manipülatif bir bakış açısını yansıtmaktadır (Kessler vd., 2010, Özsoy vd., 2018).

Makyavelist bireyler başkalarını manipüle etme konusunda yeteneklidirler. İnsanların duygusal zayıflıklarını veya ihtiyaçlarını kullanarak kendi çıkarları doğrultusunda etkileşimde bulunabilirler (Jones ve Paulhus, 2011). Makyavelistler, genellikle kendi çıkarlarına odaklanan ve başkalarını kullanmaktan çekinmeyen bireylerdir. Bu doğrultuda, etik olmayan veya dürüst olmayan yöntemleri kullanma eğilimi gösterebilirler (Wilson vd., 1996). Makyavelist bireyler genellikle uzun vadeli hedeflere ulaşmak için stratejik düşünce kullanırlar. İş ve ilişki stratejilerini dikkatlice planlayarak hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmaya çalışırlar. Ayrıca Makyavelizm çoğunlukla duygusal olarak duyarsız ve empati yeteneğine sahip

olmama halini içerir. Bu bireyler, etkileşimlerinde duygusal bağ kurma yerine mantıklı ve çıkar odaklı bir yaklaşım benimserler (Jones ve Paulhus, 2011).

Makyavelist kişilik özelliği gösteren kişiler şahsi çıkarları uğruna gücün yanında olurlar çünkü hedeflerine ancak güçlü ve belli konumdaki insanlar vasıtasıyla ulaşabileceklerinin farkındadırlar (Özsoy vd., 2018). Bu nedenle ciddi ve geniş bir iletişim ağıları vardır. Çıkarlarına tehdit oluşturacak bir durum yaşamamak adına çalışma arkadaşlarıyla sınırlarını paylaşmazlar, dolayısıyla insanlara güvenmeme eğilimindedirler (Özsoy, 2019a). İkili ilişkilerinde iyi bir gözlemcidirler. Çevrelerindeki durumlara olan şekliyle değil kişilerin duymaktan hoşlanacakları şekilde lanse ederler. Gelişmiş analiz yetenekleri sayesinde insanları ancak bu şekilde yönlendirebileceklerini bilirler. Gerektiğinde manipülatif ve hilekâr davranmakta sakınca görmezler (Özsoy, 2017). Bu kişiler çalışma ortamında insanların ancak zorlayıcı güç aracılığıyla iteklendiği zaman bir adım atacaklarını düşünür, insanların doğası gereği tembel olduklarına inanırlar.

Makyavelist davranışlar sergileyen bireyler amaçlarına ulaşma safhasında engellenme ile karşılaştıklarında gerilim düzeyleri artar. Bu artış çatışmaya zemin hazırlar. Makyavelistler gerçek yüzlerini her zaman göstermeyebilirler ya da fark edilmeleri uzun sürebilir (Özen Kutanis vd., 2015; Özsoy, 2017).

Makyavelist özelliklere sahip kişiler genellikle liderlik pozisyonlarında veya rekabetçi iş ortamlarında avantaj elde etmeye yönelik stratejiler kullanabilirler (Özsoy, 2019b). Ancak, bu özelliklerin aşırı kullanımı etik sorunlara, güven kaybına ve olumsuz ilişki sonuçlarına neden olabilmektedir (Demirtaş ve Bıçkes, 2014; Güney ve Mandacı, 2009).

1.1.4.3. Psikopati

Psikopati, kişinin duygu durumları, vicdan, suçluluk duygusu ve sorumluluk hissi eksikliği ile karakterize edilen bir kişilik özelliğini ifade etmektedir (Davison ve Neale, 2011). Psikopati, bireyin duygusal sağlığı, sosyal ilişkileri ve genel yaşamında belirleyici bir etkiye sahiptir. Psikopat bireylerin sosyal normlara uyum sağlama konusunda zorluk yaşamaları ve empati eksikliği, genellikle çevreleriyle olan ilişkilerinde sorunlara neden olabilmektedir (Fidanboylu vd., 2012). Etik olmayan davranışlara yatkın olan psikopatlar, sosyal hayatlarında derinliği olmayan samimiysiz ilişkiler kurarlar.

Psikopat bireyler genellikle empati eksikliği yaşarlar. Diğer insanların duygusal durumlarına karşı duyarsızdırlar ve başkalarının acıları veya zorlukları hakkında duygusal bir tepki gösterme eğiliminde değildirler (Özsoy ve Ardıç, 2017). Genellikle pişman olmayan bir yapıda olan psikopatlar, başkalarını incitmekten çekinmeyen tutumlar sergilerler. İnsanları aşağılamaya meyillidirler. Duyguları geri plana atarak kişilere ve ilişkilere duyarsız yaklaşımları dolayısıyla sadakatsizdirler. Tahammülsüz davranırlar, sürekli öfkeli ve ani çıkışları nedeniyle uzun vadede insanlarla anlaşmakta güçlük çekebilirler (Özsoy ve Ardıç, 2020). Bu eğilim çalışma yaşamında da yıkıcı davranışlar sergilemelerini tetiklemektedir (Cohen ve Özsoy, 2021). Nitekim karanlık kişilik özellikleri arasında çalışma yaşamında en çok üretkenlik karşıtı davranış sergileyen kişiler psikopati eğilimi yüksek olan bireylerdir (Özsoy, 2018).

Stresli veya dramatik durumlar karşısında sakin kalmaya ve duygusal tepkileri kontrol etmeye daha yatkındırlar. Psikopatlar genellikle çevrelerindeki insanları manipüle etme konusunda beceriklidirler. Bilinçli olarak yönlendirme yaparlar fakat bunu zekice gizleyebilirler. Bu yüzden psikopatlar kolay fark edilmez hatta bazen bu yönlendirme becerileri başkaları tarafından olumlu bir özellik gibi algılanabilir. Başkalarını kendi çıkarları için kullanma, kandırma ve başkalarını kontrol altında tutma eğilimindedirler. Psikopat bireyler genellikle soğukkanlıdır ve risk almaya yatkındırlar. Tehlikeli durumlar veya yasa dışı faaliyetler konusunda daha az endişe gösterirler ve genellikle sosyal normlara uyum sağlama konusunda zorluk yaşarlar (Oğuz ve Batmaz, 2020). Psikopati çoğu zaman anti-sosyal davranışlar, suç işleme eğilimi ve yasa dışı faaliyetlerle ilişkilidir. Psikopatlar, etik olmayan veya yasa dışı davranışlara karşı daha az içsel direnç sahip olabilirler (Davison ve Neale, 2011).

1.2. Çatışma

1.2.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, insan varlığının hemen her alanında rastlanan, ancak tanımına ilişkin genel bir fikir birliği oluşturulamamış çok boyutlu bir fenomendir. Gümüşeli (1994), bu durumun, çatışma kavramına farklı bireyler tarafından değişik anlamlar yüklenmesinden kaynaklandığını belirtmektedir. Çatışma yalnızca sosyal psikolojinin ilgi alanı değil, aynı zamanda sosyoloji, antropoloji, felsefe ve ekonomi gibi disiplinlerde de yoğun bir şekilde ele alınan bir konudur. Bu disiplinler arası ilginin sonucu olarak, çatışmanın tanımı konusunda geniş bir yelpazede görüş ayrılıkları

bulunmaktadır. Bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta incelenen çatışma; bireysel düzeyde, fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını engelleyen durumlar neticesinde ortaya çıkan gerilim durumları olarak ifade edilmektedir (Eren, 2004). Örgütsel açıdan çatışma ise bireyler veya gruplar arasındaki çalışma sorunlarından dolayı ortaya çıkan ve normal işleyişi durduran veya karmaşaya yol açan olaylar olarak ifade edilmektedir (Pondy, 1967).

Çatışma, birden fazla kişi veya grup arasında meydana gelen ve çeşitli sebeplerle ortaya çıkan uyumsuzluklardır. Her nasıl tanımlanırsa tanımlansın, zıtlık, anlaşmazlık, uyumsuzluk ve karşıtlık çatışmanın temel öğelerini oluşturmaktadır (Koçel, 2015). Çatışma, içinde anlaşmazlık, uyumsuzluk ve uzlaşmazlık barındırarak bireyler arası etkileşimde belirgin bir rol oynamaktadır (Antonioni, 1998).

Başarılı olmak isteyen örgütlerin, öncelikle üzerinde durdukları nokta teknoloji veya üretilen ürün ya da hizmetten ziyade insan faktörü olmaya başlamıştır. İnsanların bir arada nasıl daha verimli çalışacaklarını saptamak örgütler için giderek daha önemli hale gelmektedir.

Çok çeşitli kültürlerden gelen ve farklı yaşamışlıklara ve deneyimlere sahip kişilerin bir araya gelmesiyle oluşan örgütlerde, hem kişisel hem de örgütsel anlamda çatışmalar yaşanması muhtemeldir. Benzer şekilde işgörenlerin değerlerinin ve sağlamayı umdukları faydaların aynı zeminde buluşmaması dolayısıyla oluşacak muhtemel gerilimden kaynaklı olarak da kişilerarası çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Yine çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği/iletişim kazaları, örgütün iklimi ve yapısı ile bireysel özellikler gibi unsurlar olası çatışma nedenleri olarak sayılabilir.

Özetle çatışma etkileşim halinde olan kişiler arasındaki anlaşmazlık ve çıkar çekişmeleri gibi durumlarda sorunların çözilememesi dolayısıyla tarafların çıkarlarının zedelendiğini ya da zedeleneyeceğini algılaması ile başlayan ve engellenme hissedilmesiyle bireysel sürtüşmelerle tetiklenen sonucu saldırganlığa kadar gidebilen bir süreçtir.

Zaman içinde çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri olduğuna dair çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da bu sınıflandırma, çatışmanın o anki koşullarına, tarafların beklentilerine, toplumun, örgütün, kültürel dinamiklerin ve örgüt üyesi işgörenlerin kişilik özelliklerine göre değişecektir.

Kişi ve gruplar arası çatışma, evrensel bir olgudur. Sınırlı kaynakların varlığında sosyal bir varlık olan insanın diğer birey veya gruplarla yaşanabilecek çatışmadan kaçınması mümkün değildir. Çatışma, uyumlu olmayan ya da zıt etkilerin karşı karşıya geldiği bir ilişkiler ağı olarak ele alınabilir. Fizyolojik ve sosyal-psikolojik ihtiyaçları karşılama kaygısı insanları doğal bir çatışma durumuna sürüklemektedir (Rahim, 2002).

Örgütsel çatışma kavramını ilk olarak Marry Parker Follet tarafından kullanılmıştır (Koçak ve Aktaş, 2019). Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel çatışma, bireylerin ve grupların bir arada çalışmasından doğan ve normal işleyişi durduran ya da karmaşık hale getiren olaylar olarak tanımlanabilir (Jehn, 1997).

Örgüt içi çatışmalar genellikle iş/rol veya yapısal süreçlerle ilgili beklenti ve ihtiyaçların iletişimiyle ilişkilidir. Örgüt içindeki bireyler güç alanlarını genişletme eğilimindeyken diğer çalışanlarla çatışabilirler. Diğer çalışanlar bu genişlemeyi rahatsızlık verici bulmadıkları sürece çatışma meydana gelmez; ancak rahatsızlık hissettiklerinde çatışma kaçınılmaz hale gelir (Koçel, 2015). Bir örgütte çatışmanın varlığından bahsedebilmek için taraflarca bu durumun fark edilmesi ve açıkça algılanması gerekir (Robbins ve Judge, 2012).

Literatür incelendiğinde sıklıkla olumsuz bir durum olarak görülen çatışmanın, zaman zaman ilerlemeyi sağlayan ateşleyici bir etken olarak görülerek örgütün işleyişine katkı sağlayan bir unsur olduğunu ifade eden çalışmalar da mevcuttur. Gitgide daha çok rekabet gerektiren iş çevresinde, sürekli ilerlemenin şart olduğu, geride kalanın yarıştan kopacağı bir düzende hayatta kalabilmek için örgütlerin de yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar ile yeni dünyaya uyum sağlaması gelişmeleri takip edebiliyor olması beklenmektedir.

Pondy (1967)'ye göre, çatışma yalnızca durağanlığa verilen bir tepki değil örgütsel davranışa da yön veren son derece kıymetli bir geri besleme mekanizmasının da değişkeni/unsurudur. Çünkü çatışma kişisel gelişimi sürekli kılarak örgütsel yapıları canlandırır.

Çatışma kavramı zaman içinde olumsuz bir unsurdan gelişimin bir parçası haline dönüşmüştür. Çatışmaya dair yaklaşımlar kronolojik olarak geleneksel (klasik) yaklaşım, davranışçı yaklaşım ve etkileşimci (modern) yaklaşım şeklinde kategorize edilebilir. Geleneksel yaklaşımda çatışma istenmeyen bir durum olarak algılanmış ve

yönetim ekollerinden Fayol, Weber ve Taylor tarafından da örgüt ahengini bozacak sonuçlar doğuracağı gerekçesiyle çatışmaya net olarak karşı çıkılmıştır. Yine Hawthorne çalışmaları ile de yöneticilerin iletişim eksikliği ve şeffaf olamama gibi sorunlardan dolayı işgörenlerin tatminini sağlayamadıkları, bu sebepten doğan çatışmaların olumsuz sonuçlar doğurabileceği anlaşılmıştır.

Zamanla örgütsel yönetim fikirleri yeniden şekillenmiş ve örgüt liderinin daha aktif bir katılım sergilemesi gerektiği tartışmaları yeni bir yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Davranışsal yaklaşım olarak adlandırılan inşa odaklı bu model ile çatışmaların önüne geçilemeyeceği kabullenilmiş, çatışmaya neden olan faktörler irdelenerek çatışmanın çözüm yanlısı ve entegre edici bir şekilde yönetilebilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Böylece çatışma yönetiminde kullanılacak en makul stratejinin kaçınma, uzlaşma, ödün verme ya da hükmetme değil bütünleştirme (tümleştirme) olduğu takdirde çatışmaların liderin rolüyle büyük ölçüde önlenebileceği öne sürülmüştür (Karcıoğlu ve Kahya, 2011; Yaşlıoğlu vd., 2013).

Çatışmaya yönelik 1960 sonrasında hâkim olmaya başlayan diğer bir yaklaşım olan modern yaklaşımın savunucularına göre ise, çatışmanın belirli bir düzeyin çok üzerinde ya da çok altında olması istenmez; çünkü bazen örgütlerin işlerliğine pozitif anlamda kaldıraç görevi görmesi nedeniyle çatışmalar da gereklidir. İş çevrelerinde devinimi sürekli kılarak yerinde saymanın önüne geçilmesi için optimal derecede çatışmanın makul bir çatışma düzeyi olduğu kabul edilmiştir.

Kısa ve net bir çerçeve çizmek gerekirse, klasik yaklaşım çatışmayı olumsuz bir unsur olarak görürken, modern yaklaşımda belirli bir seviyede çatışmanın varlığının örgütün etkinliği için gerekli olduğu kabul edilmiştir. İnsan odaklı davranışsal yaklaşım ise genel olarak çatışmanın sebeplerine odaklanmaktadır (Koçak ve Aktaş, 2019). Etkileşimci perspektif ise örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu, tüm yöneticilerin sorumluluğunda olan çatışma yönetiminin içerisinde çözümleme ve teşviki barındırması gerektiğini savunmaktadır (Rahim, 2002).

Bu bilgiler ışığında optimal çatışmanın örgüt için faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Beyin fırtınası yaratarak sorunların tartışılması açık ve tam bilgi paylaşımı sayesinde örgütün karar alma mekanizmasının da daha sağlıklı işlemesine yardımcı olur.

- Örgütün dış çevresindeki rekabete katılabilmesi için ilerlemeyi sürekli kılarak bu canlı yapının yerinde saymasının önüne geçilmiş, devinim sağlanmış olur.
- Örgüt içinde entegrasyonu teşvik ederek örgütün etkin ve verimli çalışmasına destek olur böylece örgüt performansına katkı sağlar.

Organizasyonlarda hiçbir çatışmanın olmaması yenilik ve yaratıcılık üzerinde olumsuz etkiler yaratırken, sürekli ve ağır çatışmalar da karar verme süreçlerini sekteye uğratarak performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Koçel, 2015).

1.2.2. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmaların iyi bir şekilde analiz edilebilmesi ve doğru yönetilmesi için çatışmaların altında yatan nedenlerin anlaşılması en önemli adımdır. Çatışmaya neden olan sorunların çözülmemesi durumunda, geçmişe uzanan, çözüldüğü sanılan anlaşmazlıklar sonraki çatışmalar için tetikleyici olabilmektedir. Sebepleri net olarak anlaşılmayan çatışmalar zamana yayılır, süreç içerisinde çatışmaların şiddeti değişkenlik gösterebilir. Belirsizlik ve yüksek risk içeren bu sürecin yönetilebilmesi ve uygulanacak stratejinin doğru seçilmesi için kök nedenlerin dikkatle araştırılması gerekir.

Çatışma sürecine çok sayıda değişken etki etmektedir. Cinsiyet, kültür, eğitim düzeyi, yetiştirilme tarzı gibi pek çok bireysel farklılığa ek olarak örgüt kültürü, örgüt tipi ve örgütün büyüklüğü gibi örgütsel ve yapısal değişken de bu süreci şekillendirmektedir.

1.2.3. Çatışma Türleri

Örgütlerde farklı şekillerde ortaya çıkan çatışmalara ilişkin alan yazın incelendiğinde sıkça karşılaşılan çatışma türlerine dair sınıflandırılma yapıldığı görülmektedir. Ancak çalışmamızda çatışma genel olarak taraflar açısından özelde ise bireyler arası boyutta ele alınmaktadır. Dolayısıyla diğer türlere değinilmeyecek, örgütsel çatışma konusundan devam edilecektir.

Çatışma yönetimi sürecinde, çatışmaların kategorize edilmesi, çözüme katkıda bulunacak yeni perspektifler sunabilmektedir. Kimi çatışmalar şiddetini arttırarak saldırı veya savaşa dönüşebilirken kimileri ise çözüm ile sonuçlanabilmektedir. Bu bağlamda, çeşitli sınıflandırmalar bulunmakta olup, bunlardan bir tanesi, organizasyon içerisindeki potansiyel çatışma aktörlerine dayanmaktadır. Bu perspektife göre, örgütsel olarak beş çatışma türü olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2015):

- 1) İçsel (Bireysel) Çatışma: Bireyin kendi içinde aşırı beklentileri, beklentilerinin belirsizliği veya karşıt ve tutarsız talepler nedeniyle yaşadığı ve bireyi huzursuzluk, öfke ve stres hissine iten durumlardır (Koçel, 2015).
- 2) Bireyler Arası Çatışma: Örgütlerde bireyler arasındaki farklı düşünce, duygu ve görüşlerin farklı doğrultularda olması sonucunda ortaya çıkan bu tip çatışmalar, genellikle hiyerarşik ilişkilerdeki çatışmalardan ya da yöneticiler arasındaki kişisel ihtilaflardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bireysel farklılıklar da çatışmalara yol açabilmektedir. (Eren, 2004).
- 3) Grup İçi Çatışma: Bireylerin grup normlarına uyma zorunluluğu neticesinde oluşan bu çatışmalar, grup hedef ve yöntemlerini benimsemeyen bireylerin grupla karşı karşıya gelmesine sebep olmaktadır. Eğer bu bireyler aynı zamanda grubun üyesiye, bu durum grup içi çatışma olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2015).
- 4) Gruplar Arası Çatışma: Aynı departmanda çalışan ve ortak zevkleri, duyguları ve düşünceleri paylaşan kişiler arasında oluşabilen küçük gruplaşmalar da gruplar arası çatışmalara yol açabilmektedir. (Eren, 2004). Gruplar arası çatışmaların yönetilmesinde yöneticiler daha çok zorlanabilmektedir, çünkü yöneticinin kendisi de bazen çatışmanın parçası olan bir grubun üyesi olabilmektedir (Koçel, 2015).

1.2.4. Çatışmanın Sonuçları

Çatışmalar durumun gerekliliklerine, sorunun büyüklüğüne, tarafların pozisyonlarına, örgütün yapısına, tarafların kültürel yapısına göre çeşitli şekillerde sonuçlanabilir. Örgütte ahenk sağladığına, ilerleme ve gelişmeyi sürekli kıldığına inanılan çatışmalar teşvik edilebilir hatta zaman zaman yenilenme ve canlanma için kişiler çatışma konusunda cesaretlendirilebilir. Kimi zaman çatışmanın bilinçli olarak belirlenen düzeyde bırakılması sinerji sağlayarak örgütte verimliliği ve performansı artırabilir. Bazen de özellikle karşılıklı saygıyı daha fazla önemseyen toplumcu kültürlerde yüzleşmekten kaçınan yapıları nedeniyle ilişkilerin devamlılığını sağlamak için mevcut çatışmalar görmezden gelinebilir. Dolayısıyla çatışmaların nasıl sonuçlanacağı çatışma sürecinin yönetim şekline bağlıdır.

1.2.5. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi alanı, 1940'ların başlarında Yale Üniversitesi'nde görev yapan Kurt Lewin ve ekibi tarafından araştırılmaya başlanmış ve uygulamalı davranış bilimleri

disiplininin bir dalı olarak gelişmiştir. Bu çalışmalar günümüzde çatışma yönetimi literatüründe temel referans noktalarından biri haline gelmiştir. Çatışma yönetiminin geniş anlamda tanımı, çatışmanın varlığının kabul edilmesini ve örgütsel hedeflerin elde edilmesinde bu çatışmaların stratejik araçlar olarak değerlendirilmesini içermektedir. Başka bir deyişle, çatışma bir sorun olarak görülmektense, çözüm sürecinin bir bileşeni olarak ele alınmalıdır. Zira, problemlerin üstesinden gelmek için bilgi ve fikir çeşitliliği elzemdir (Tjosvold, 1991).

Genel anlamda çatışma yönetimi, örgüt içerisindeki bireyler arasında veya ekip dinamikleri içerisinde, işle alakalı veya bireysel karakteristiklerden doğan anlaşmazlıkları incelemekte ve bu uyuşmazlıkları çözme yollarını araştırmaktadır (Kankanhalli vd., 2006). Çatışma yönetiminin kavramsal çerçevesi, çatışmaların yapısal ve sosyal boyutlarını, örgütsel verimliliği artırıcı bir biçimde ele almaktadır. Bu alanda, fonksiyonel olmayan çatışmaları minimize etmek ve örgütsel performansı artırarak öğrenmeyi sürekli kılmak amacıyla makro seviyede etkin stratejilerin geliştirilmesi yer almaktadır. Bu da belirli bir düzeyde çatışmanın bilinçli olarak oluşturulmasını gerektirebilmektedir (Rahim, 2002).

Çatışmanın “yönetilmesi” ve “çözülmesi”, birbirinden farklı iki kavram olarak kabul edilmektedir (Rahim, 2002; Wilson, 1996). “Çatışma yönetimi” ifadesi, “çatışmanın çözümü” ifadesinden daha geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. “Çatışmanın çözümü” kavramı, meydana gelen anlaşmazlıkların giderilmesini belirtirken, “çatışmanın yönetimi” kavramı, bu anlaşmazlıkları çözmenin yanı sıra, olumsuz çatışmaları olumlu neticelere dönüştürme sürecini de içermektedir (Çağlayan, 2006).

Örgüt içinde hangi anlaşmazlıkların çözülmesi gerektiğini ve hangilerinin teşvik edilmesi gerektiğini ayırt etmek her zaman mümkün olmayabilmektedir. Çatışmanın etkilerinin yöneticiler tarafından dikkatle ve belirli bir süre boyunca izlenmediği taktirde bu kararı vermek zor olabilir. Aynı zamanda, çatışmanın azaltılması ve faydalı sonuçlarının ortaya çıkması için gerekli olan düzey de belirsiz olabilir. Bu nedenle, yöneticilerin durumu izleyerek ve uygun müdahalelerde bulunarak süreci yönetmeleri gerekmektedir. Yöneticinin çatışmanın derece ve düzeyini iyi analiz etmesi, uygulayacağı yönetim stilini doğru belirlemesi açısından büyük önem taşır. Ancak uygun stratejinin izlenmesi ile etkin bir çözüm sağlanabilir. Amaç çatışmanın yok edilmesi değil örgütün verimliliğine olumlu yansıyacak şekilde belli düzeyde tutulmasıdır.

Unutulmaması gereken bir diğer husus ise, bir grup açısından olumlu sonuçlar doğurabilecek bir çatışmanın, başka bir grup açısından olumsuz olabileceğidir. Bunun yanında, bir grubun veya örgütün performansını artırmak için ihtiyaç duyduğu çatışma şiddeti zamanla değişkenlik gösterebilir, artıp azalabilir ya da sabit kalabilir. Bu yüzden öngörülemez ve değişken doğası olan çatışmanın geniş bir zamana yayılması yüksek risk taşır. Dolayısıyla bu belirsizlik yıkıcı boyuta varmadan kontrol altına alınmalıdır. Bu da örgüt içinde çatışmanın yönetilmesini gerektirir.

Çatışma yönetimi süreci, çatışmaların çözülmesiyle iş birliğiyle sonuçlanabileceği gibi yeni ve beklenmedik krizlere de davetiye çıkarabilir. Çatışmanın ve bu çatışmanın meydana getirdiği sorunların çözülmesi, yönetim faaliyetlerinin önemli bir parçasıdır. Yönetim için asıl mesele, çatışmanın bastırılması değil, verimli bir biçimde ele alınması ve yönetilmesidir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Bir yöneticinin her koşulda çatışma durumunu kavraması ve bunu örgütün hedefleri doğrultusunda olumlu çıktılara dönüşecek şekilde yönlendirebilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, çatışmalar örgütlerin işlevsiz hale gelmesine ve temel amaçlarını gerçekleştirilememesine yol açabilmektedir (Koçel, 2015).

1.2.6. Çatışma Yönetim Tarzları

Yöneticiler, örgüt içinde çatışmaların çözümünde aktif bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler çatışmanın nedenlerini inceledikten sonra en uygun çözüm stratejisini belirlemelidir. Yöneticiler, çatışma durumunda yalnızca örgütsel seviyede uygun stratejiler geliştirip uygulamakla sınırlı kalmamalıdır. Yöneticiler tarafından, bireylerin çatışma durumlarına karşı tutumlarının ve çatışma yönetim tarzlarının da bilinmesi gerekmektedir (Moberg, 2001).

İşgörenlerin çatışmaya yönelik tutumları da hem çatışma hem de çatışmanın yönetimi sürecine etki etmektedir. Kişilerin çatışmayı kendi algıları, duyguları ve tecrübeleriyle yorumlaması dolayısıyla işgörenlerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile de çatışma süreci ile doğrudan ilintilidir. Kişilerarası algı farklılıklarından kaynaklanabilecek potansiyel çatışmaların örgüt içinde sistemli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Çatışma yönetimi tarzı, bireylerin çatışma esnasında belirli davranış kalıplarına göre kendilerini ifade etme eğilimleri olarak tanımlanmaktadır. Çatışma yönetimi tarzları, çatışmayı ele almak için farklı yollar veya alternatifler kullanmayı ifade etmektedir. Çatışma yönetimi tarzları, çatışmanın mantıklı, eşit ve verimli bir şekilde ele

alınmasıdır. Çatışma yönetimi, çatışmanın nasıl ele alınabileceğini ve kişiler arası çatışmalar için hangi alternatif çözümlerin mevcut olduğunu açıklayan tarzları içermektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

Son dönemde sıklıkla başvurulanan modellerden biri, Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilen ve “Rahim Organizational Conflict Inventory-II” ya da kısaca “ROCI-II” adıyla anılan ölçek üzerine kurulu modeldir. Rahim, çatışma ve çatışma yönetim tarzlarını, bireylerin kendi çıkarlarını ve diğerlerinin çıkarlarını gözetme boyutlarının kombinasyonuna göre kategorize etmiştir. Bu kapsamda Rahim çatışma yönetim tarzlarını tümleştirme, uzlaşma, zorlama (hükmetme), kaçınma ve uyma (ödün verme) boyutları şeklinde sıralamıştır.

1.2.6.1. Tümleştirme

Tümleştirme, çatışmalarla başa çıkmanın yapıcı ve etkili bir yolunu benimseyen bir çatışma yönetim tarzıdır. Bu tarzı benimseyen bireyler, çatışmanın temel nedenlerini anlamak, sorunları tanımlamak ve ardından çözüm odaklı stratejiler geliştirmek için analitik ve mantıklı bir yaklaşım içerisindedirler. Bu tarzda ilk olarak, taraflar arasındaki gerilimi anlamak ve çatışmanın özüne inmek için detaylı bir analiz yapılır. Sorunlar net bir şekilde tanımlandıktan sonra, çözüm odaklı adımlar atılır (Rahim vd., 2002).

Tümleştirme çözüm yanlısı bir yaklaşımdır, iş birliği ve iletişim odaklıdır. Taraflar, birlikte çalışarak yaratıcı çözümler bulma amacını güderler. Farklı perspektiflerden gelen bilgiler bir araya getirilir ve ortak bir hedefe yönelik çözümler üretilir. Bu tarz, uzun vadeli ilişkilerin sürdürülebilirliğini artırabilir ve çatışmaların tekrar etmesini engelleyebilir (Karip, 2020).

1.2.6.2. Uzlaşma

Uzlaşma, çatışma yönetiminde ortak bir denge noktası bulmayı amaçlayan bir yaklaşımı temsil eder. Uzlaşma, taraflar arasında karşılıklı tatmin edici bir çözüm bulma amacını güder. Bu tarz, her iki tarafın belirli önceliklerini korumasına olanak tanırken, aynı zamanda ortak bir zeminde buluşma ihtiyacını vurgular. Uzlaşma, çatışan taraflar arasında güç dengesini sağlama amacını taşır (Rahim vd., 2002; Korkmaz vd., 2022).

Uzlaşma süreci, tarafların karşılıklı anlayışa ve adil bir çözüme ulaşma konusundaki istekliliklerine dayanır. Her iki taraf da belirli önceliklerinden ödün verir ve karşılıklı anlayışa dayalı bir çözümü benimser. Bu tarz, genellikle ilişkilerin sürdürülebilirliğine odaklanır ve tarafların birbirleriyle iş birliği yapma yeteneklerini geliştirir. Uzlaşma, çatışmanın ortadan kaldırılmasının yanı sıra, taraflar arasında uzun vadeli bir güven ve iş birliği atmosferi oluşturarak olumlu sonuçlar elde etmeyi hedefler (Karip, 2020).

1.2.6.3. Zorlama (Hükmetme)

Zorlama, çatışma yönetiminde daha baskın ve üstün gelme odaklı bir yaklaşımı temsil eder. Bu tarzı benimseyen bireyler, kendi isteklerini diğer tarafa dayatma, kararlarını zorla kabul ettirme veya diğer tarafı kontrol etme eğilimindedirler. Zorlama, genellikle güç, yetki veya diğer baskın unsurları kullanmayı içerir. Taraflar arasındaki dengeyi kendi lehine değiştirmeye ve kendi amaçlarına ulaşmaya yöneliktir (Rahim vd., 2002).

Zorlama, kısa vadeli sonuçlar elde etme potansiyeli taşısa da, uzun vadede ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Diğer taraflar üzerinde baskı yaratmak, güven kaybına neden olabilir ve iş birliği ruhunu zedeleyebilir. Zorlama, belirli durumlarda etkili olabilir, ancak aşırı kullanıldığında çatışmaların derinleşmesine ve taraflar arasındaki uzlaşma şansının azalmasına yol açabilir. Bu nedenle, zorlama stratejileri kullanılırken durum dikkatlice değerlendirilmeli ve uzun vadeli ilişki hedefleri gözetilmelidir (Gürer vd., 2014).

1.2.6.4. Kaçınma

Kaçınma, çatışma yönetiminde çatışmadan kaçınma veya çatışmayı ertelemeye yönelik bir stratejiyi ifade eder. Bu tarzı benimseyen bireyler, çatışmalardan kaçınarak veya çatışmayı geciktirerek potansiyel gerginlikleri önlemeye çalışırlar. Kaçınma stratejisi, genellikle yüzleşmenin getirdiği olumsuz duygusal etkilerden kaçınmak amacını taşır ve anlık rahatlama sağlayabilir (Rahim vd., 2002).

Kaçınma, özellikle belirli durumların çözümü için zamanın uygun olmadığı veya tarafların birbirlerine karşı anlayışlı olmadığı durumlarda kullanılabilir. Ancak, aşırı kaçınma stratejisi, temel sorunları çözmeden geçici bir rahatlama sağlar ve çatışmaların daha da büyümesine yol açabilir. Uzun vadeli ilişkiler açısından kaçınma,

sorunların biriktirilmesine ve gerçek çözümlerin ertelenmesine neden olabilir. atışmalardan kaçınma stratejisinin seçimi, durumun özelliğine, tarafların özelliklerine ve çatışmanın niteliğine bağlı olarak dikkatlice değerlendirilmelidir (Baykal ve Kovancı, 2008; Gürer vd., 2014).

1.2.6.5. Uyma

Uyma, atışma yönetiminde diğer tarafların isteklerine uyma ve bu istekleri karşılamaya yönelik bir yaklaşımı temsil eder. Bu tarz, çatışmayı çözmek yerine diğer tarafları memnun etmeye odaklanır. Uyma stratejisi benimseyen bireyler, çatışma durumlarında çatışmanın tırmanmasını önlemek için kendi taleplerinden vazgeçme eğilimindedirler (Rahim vd., 2002).

Uyma, genellikle iş birliğini ve uyumlu bir atmosferin korunması amacını taşır. Bu tarzı benimseyen bireyler, çatışmanın olumsuz etkilerinden kaçınmak ve ilişkileri sürdürmek için çaba gösterirler. Farklılıkları yok sayıp ortak yönlere odaklanmayı temel alan uyma stratejisi, karşılıklı anlayış ve uzlaşıyı teşvik edebilir, ancak aynı zamanda bireyin kendi değerlerini ve ihtiyaçlarını ifade etmekte zorlanmasına ve göz ardı etmesine yol açabilir. Bu nedenle, uyma stratejisinin kullanılması durumunda dengeli bir yaklaşım benimsemek ve kişinin kendi çıkarlarını koruma noktasında dengeyi sağlamak önemlidir (Baykal ve Kovancı, 2008; Güllüoğlu, 2013).

BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Bu bölümde öncelikle araştırma problemi ele alınmakta, ardından araştırma soruları listelenmekte, son olarak ise araştırmanın hipotezleri sunulmaktadır.

2.1. Araştırma Problemi

Farklı geçmişlere, değerlere ve hedeflere sahip bireylerin bir araya geldiği işyerlerinde çatışma, iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmalar etkin yönetilemediğinde, iş ortamında olumsuz bir hava yaratarak çalışanlar arasındaki ilişkileri zayıflatabilmekte, örgütü hedeflerinden uzaklaştırabilmekte ve örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Weitten, et al., 2016).

Diğer taraftan, çatışmanın sadece olumsuz etkilerinin olmadığı, olumlu taraflarının da bulunduğu belirtilmektedir (Tosun ve Taşkiran, 2017). Örgüt içinde sağlıklı bir çatışma ortamının varlığı, yenilikçilik, farklı bakış açılarından doğan çözüm önerileri ve öğrenme fırsatları sunabilmektedir. Dolayısıyla, çatışmanın, doğru bir şekilde yönetildiğinde, örgütler için bir gelişim fırsatı olduğunu söylemek mümkündür (Çalık, 2021; Karip, 2020).

Bu noktada, çatışma yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır. Çatışmayı olumlu bir şekilde ele almayı ve etkili bir şekilde çözmeyi amaçlayan çatışma yönetimi süreci, örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde etmeleri ve çalışan memnuniyetini sağlamaları için hayati bir unsurdur (Kalaycı, 2016). Bireyler çatışma yönetimi sürecinde; tümleştirme, uyma (ödün verme), hükmetme, kaçınma ve uzlaşma gibi farklı çatışma yönetim tarzları sergileyebilmektedir (Rahim, vd., 2002).

Bireylerin hangi çatışma yönetim tarzını kullanacağını belirlenmesinde birçok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri, bireylerin tutumlarını, değerlerini, motivasyonlarını ve davranışlarını şekillendiren kişilik özellikleri (Özsoy ve Yıldız, 2013) olarak ön plana çıkmaktadır (Dayı ve Çetin, 2021).

McCrae ve Costa (2006), kişilik özelliklerini deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve nevrotiklik olmak üzere beş temel boyutta sınıflandırmaktadır. Büyük beşli olarak bilinen bu kişilik modeli psikolojinin birçok alt dalında (örgütsel psikoloji de dahil olmak üzere) en yaygın kullanılan tiyolojiler arasındadır. Diğer taraftan, literatürde karanlık kişilik özelliklerinin, genellikle

olumsuz niteliklere işaret eden ve bireyin sosyal etkileşimlerini olumsuz yönde etkileyebilecek özellikleri açısından da narsisizm, Makyavelizm ve psikopati boyutları ile “karanlık üçlü” adı altında ele alındığı da görülmektedir (Paulhus ve Williams, 2002):

Kişilik özellikleri, bireylerin çevrelerinde gelişen olaylara karşı sergileyeceği tutumları ve davranışları belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Kişilikle şekillenen çevreye ve çatışmalara bakış açısı, bireylerin çatışmalara vereceği tepkileri de belirlemektedir (Özkara ve Tunç, 2020).

Literatürde genel bir çerçeve olarak kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları ile ilişkisini inceleyen çalışmalar da (Alakavuklar ve Arbak 2009; Tosun, 2016; Gümüş Bilim, 2018; Şenkal, 2019; Saçkırk, 2019; Leyla, 2020) bulunmaktadır. Bunun yanında çalışma alanını daha da spesifikleştirerek beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları ile ilişkili olduğunun gösterildiği çalışmalar (Gümüşeli, 1994; Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Basım vd., 2009; Erkuş ve Tabak, 2009; Karakuş ve Çankaya, 2009; Barbuto vd., 2010; Tekin vd., 2012; Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014; Rani, 2018; Çapal, 2019; Rapatalo, 2020; Tehrani ve Yamini, 2020; Turhan ve Tiftik, 2022) bulunmaktadır.

Antonioni (1998)’de yaptığı çalışmada, beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stilleri ilişkisini yöneticiler ve üniversite öğrencileri özelinde incelemiştir. Benzer şekilde Moberg (1998) kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisini yöneticiler özelinde ele almıştır. Sandy ve arkadaşları (2000) üniversite öğrencilerinin kişilik özellikleri ile çatışma çözümü yaklaşımlarını incelemiştir. Ma (2005a) kişilik özellikleri ile müzakere davranışlarını çatışma yönetimi stilleri üzerinden incelemiştir. Ulusal yazına bakıldığında Alakavuklar ve Arbak (2009), kişisel değerler ile çatışma yönetimi ilişkisini ele almıştır. Yıldızoğlu (2014) okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tosun (2016) çalışanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi ile ilişkisini, Gümüş Bilim (2018) yöneticilerde kişilik ve duygusal zekânın çatışma yönetimi ile ilişkisini, Saçkırk (2019) bireysel değerler ve çatışma yönetimi ilişkisini incelemiştir. Çapal (2019), örgütlerde çalışanların kişilik tiplerinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisini araştırmıştır. Şenkal (2019) çalışmasında çalışanların sosyal zekâ seviyeleri ile çatışma yönetimi ilişkisini ele almış, Leyla (2020) beden eğitimi öğretmenlerinde kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi ilişkisi incelenmiştir. Görüldüğü üzere gerek kişilik

özellikleri gerekse çatışma yönetimi hem uluslararası hem de ulusal yazında dikkat çeken ve farklı değişkenler ile ilişkilendirilerek sıkça araştırılan konulardır. Diğer taraftan, karanlık kişilik özelliklerinin yazında daha az incelenmiş olduğu görülmektedir. Karanlık kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin romantik ilişkiler bağlamında incelendiği (Horan vd., 2015; Sadeghkhan vd., 2023), ancak söz konusu ilişkinin örgütsel bağlamda incelenmesine yönelik olarak sınırlı sayıda çalışma yapıldığı (Özsoy, F, 2017; Özsoy vd., 2017a; Demirgöl, 2021), dolayısıyla literatürde bir boşluk olduğu görülmektedir. Demirgöl (2021), çatışmanın örgütsel yabancılaşma ve Makyavelizm üzerindeki etkisini araştırmıştır. Konal (2022) çalışmasında, ergenlerde karanlık üçlü kişilik özelliklerini beş faktör kişilik özellikleri, benlik saygısı ve değerler üzerinden incelemiştir. Açıklandığı üzere alan yazında beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi ilişkisi araştırılmış, karanlık kişilik özellikleri ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki kısıtlı sayıda çalışmalar olsa da incelenmiş fakat bu iki kişilik modeli birlikte çatışma yönetim süreci ile ilişkilendirilmemiştir. Bu çerçevede, beş faktör kişilik özelliklerinin yanı sıra karanlık üçlü kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkilerinin örgütsel bağlamda incelenmesi bu araştırmanın özgün değerini oluşturmaktadır. Bu çalışmanın odaklandığı temel boşluk büyük beşli ve karanlık üçlünün birlikte ele alınarak (bağımsız değişkenler seti olarak) çatışma yönetim tarzlarını nasıl etkilediğinin incelenmesidir. Böylelikle örgütlerde tipik olarak başvuru çatışma yönetim tarzlarının kişilik özellikleri açısından bireysel öncüllerine daha bütüncül bir bakış açısı getirilebilecektir.

2.2. Araştırma Soruları

Araştırmanın temel sorusu “çalışanların bireysel farklılıklarının (kişilik özellikleri bağlamında) çatışma yönetim stilleri ile ilişkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alt soruları aşağıdaki gibidir;

1. Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim stilleri üzerinde etkisi var mıdır?
2. Karanlık kişilik özelliklerinin çatışma yönetim stilleri üzerinde etkisi var mıdır?

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada çalışanların bireysel farklılıkları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu doğrultuda çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ve karanlık üçlü kişilik özellikleri araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluştururken, çatışma yönetimi stratejileri ise bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır.

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir;

Dışa açıklığı yüksek olan bireyler diğer insanlarla güçlü ilişkiler kurma eğilimindedir. Bu kişiler aynı zamanda başkalarıyla birlikte çalışmak istediklerinden iş ortamında kaçınılmaz olan çatışmalar yaşandığında, çatışmaların çözümlenebilmesine önem verirler (Çapal, 2019).

H₁: Dışadönüklük çatışma yönetim tarzlarını etkilemektedir.

Antonioni (1998) hem yöneticiler hem de üniversite öğrencileri üzerine yaptığı çalışmalarda dışadönük kişilik özelliği ile tümleştirme tarzı arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Ma (2005b) tümleştirme tarzını benimseyen kişilerin yüksek dışadönüklük özelliği gösterdiğini tespit etmiştir. Yürür (2010) yöneticilerin kişilik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Dışadönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk özellikleri ile bütünleştirme tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yine daha önce yapılan çalışmalara göre, okul yöneticilerinin çatışmaları çözerken kullandıkları tümleştirme stili ile dışadönüklük arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (Yıldızoğlu, 2014). Bu çerçevede dışadönüklük ile tümleştirme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olması beklenmektedir.

H_{1.a}: Dışadönüklüğün tümleştirme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kendini ifade etme yeteneği oldukça gelişmiş olan, kendine güvenen, atılgan ve rahat davranan dışadönüklerin, iletişime kapalılık ve sorumluluktan kaçınma özelliğindeki kişilerin uygulaması beklenen kaçınma stilini tercih etmeyecekleri düşünülebilir. Moberg (2001) içe dönük bireylerin çatışmadan kaçındığını belirlemiştir. Tosun (2016) 'un çalışmasında ise dışadönük bireylerin kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetimi tarzları ile pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada dışadönüklük ile kaçınma tarzı arasında ters yönde bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

H_{1.b}: Dışadönüklüğün kaçınma stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Olumlu mizaç ve pozitif duygular ile karakterize olan aktif ve girişken yapıdaki dışadönük bireylerin tabi olma, kabullenme gibi pasif davranış özelliği gerektiren kendini adama yaklaşımına (Antonioni, 1998) dayanan ödün verme stilini tercih etmeyeceği değerlendirilmektedir.

H_{1.c}: Dışadönüklüğün ödün verme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Sıcakkanlı, sosyal ilişkileri güçlü, iletişime açık (Barrick vd., 2005) kişilik özelliği gösteren dışadönük bireylerin müzakereye ve açık iletişime dayanan ve problem çözme odaklı bir yönetim stili olan uzlaşmayı tercih etmeleri yüksek olasılıklıdır.

H_{1.d}: Dışadönüklüğün uzlaşma stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

İddialı, girişken ve baskın karakterli dışadönüklerin yüksek kendine güven, manipülatif, aktif ve atak tutumlar ile örtüşen hükmetme tarzına yatkın olmaları beklenebilir. Antonioni (1998) öğrencilerin dışadönüklük düzeyleri ile rekabetçilik stili arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Buna dayanarak dışadönüklük ile hükmetme arasında pozitif yönlü ilişki beklenebilir.

H_{1.e}: Dışadönüklüğün hükmetme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yeniliğe açık bireyler çatışmaların dışında kalmak istemezler. Buradan hareketle, yeniliğe açık bireylerin çatışmayı bir fırsat olarak görüp her zaman çözümün içinde var olmayı seçtikleri ve iş birliği ile karşılıklı faydaya dayalı bir çözüme ulaşmaya çalıştıkları görülmektedir. (Çapal, 2019) Tosun (2016)'nın çalışmasına göre, deneyime açıklık değişkeni ile sadece ödün verme arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

H₂: Deneyime açıklık çatışma yönetim tarzlarını etkilemektedir.

Farklı fikir ve görüşlere açık, yenilikçi ve entelektüel yapıdaki deneyime açık bireylerin çözüm için esnek ve karşı tarafa saygılı tutumları iş birliği için olumlu zemin yaratacaktır. Bu durum ise karşılıklı iletişim ve yardımlaşmayı (Barrick vd., 2005) temel alan tümleştirme tarzını uygulayabilecekleri anlamına gelebilir. Çapal (2019), yeni deneyimlere açıklığın iş birliği stili kullanımını artırdığını belirlemiştir. Benzer şekilde Moberg (2001) de aynı sonucu destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Bu noktadan hareketle deneyime açıklık ile tümleştirme arasında pozitif yönde ilişki olduğu düşünülebilir.

H_{2.a}: Deneyime açıklığın tümleştirme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kaçınma stilini tercih eden bireyler bilgi ve tecrübelerini paylaşmaktan imtina edebilir, yeni ve farklı yaklaşımlara mesafeli olabilirler (Park ve Antonioni, 2007). Bu ise farklı bakış açıları, yenilikçi ve diyalog yanlısı tutumları sayesinde çatışma sonucu ortaya çıkacak yeni görüşlere açık ve yeni durumlara adapte olabilen davranışlar sergileyen deneyime açık bireylerde görülmesi beklenmeyen bir yaklaşımdır. Rahaman vd. (2010) yaptıkları araştırmada yeniliğe açıklık ile kaçınma stili arasında negatif korelasyon tespit etmiştir.

H_{2.b}: Deneyime açıklığın kaçınma stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Deneyime açık kişiler bağımsız, cesur, değişikliği seven, sanatsal, açık fikirli özgün bireylerdir (Somer, vd., 2002). Aktif karakterdeki deneyime açık kişilerin başkalarının ihtiyaçları için kendi isteklerinden vazgeçen, çaba göstermeyen pasif karakterli kişilerin tercih edeceği ödün verme (uyuma) stilini uygulamayacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla deneyime açıklık ile ödün verme arasında negatif yönde ilişki olduğu düşünülebilir.

H_{2.c}: Deneyime açıklığın ödün verme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Moberg'e, (2001) göre yeni deneyimlere açık bireyler, çatışmanın çözümünde daha hoşgörülü bir yaklaşımı tercih ederek uzlaşma tarzını kullanırlar. Yapı itibarıyla esnek açık fikirli, görüşlere değer veren deneyime açık bireylerin çatışma yönetimi sürecinde tarafları tatmin edecek yaratıcı çözümler (Ma, 2005b) olarak uzlaşma stilini kullanabilecekleri düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle deneyime açıklık ile uzlaşma arasında pozitif ilişki beklenebilir.

H_{2.d}: Deneyime açıklığın uzlaşma stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Açık fikirli, geleneksel olmayan, gelişime açık, kişilerin duygu ve düşüncelerine değer veren tutumlara sahip deneyime açık bireylerin, katı dolayısıyla yeni ve yaratıcı fikirlere kapalı, çıkarları için karşı taraf üzerinde üstünlük kurmayı önceleyen, baskıcı davranışlar sergileyen kişilerce tercih edilen hükmetme stilini kullanmayacakları düşünülebilir. Ancak Çapal (2019), deneyime açıklığın hükmetme stiline kullanımını arttırdığını tespit etmiştir. Erkuş ve Tabak (2009) ise düşük açıklığın rekabetçi (hükmetme) tarzda ön plana çıkabileceğini ifade etmiştir. Bu araştırmada deneyime açıklığın hükmetme stili ile negatif yönlü ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.

H_{2.e}: Deneyime açıklığın hükmetme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Yüksek sorumluluk özelliği gösteren bireyler çatışma çözümü için ortak amaç uğruna inisiyatif alarak çatışmanın yönetimi sürecine aktif katılım gösterirler. Dolayısıyla çatışmanın çözümü ve yönetimi noktasında etkili olmaları beklenebilir. Sorumluluk sahibi olan bireyler daha fazla başarı ve kazanma odaklı olduğu için çatışmayı çözme adına daha fazla ödün verebilir ve uzlaşma zemini aramak üzere hareket edebilir (Tosun ve Taşkiran, 2017).

H₃: Sorumluluk çatışma yönetim tarzlarını etkilemektedir.

Başarı odaklı ve özdisiplini yüksek olan sorumlu kişilik özelliği gösteren bireylerin amaçların gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmeleri ve işbirlikçi tutumlar sergilemeleri muhtemeldir. Sandy vd., (2000) tümleştiren tarzı benimseyenlerin yüksek sorumluluk özelliği gösterdiğini tespit etmiştir. Buna göre sorumluluğun tümleştirme stili üzerinde pozitif etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

H_{3.a}: Sorumluluğun tümleştirme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Antonioni (1998)'e göre, düşük sorumluluk özelliği gösteren bireyler yeterince özdisipline sahip olmadıklarından çatışmaları zamana yayar ve aktif şekilde çatışmanın çözümü için gereken çabayı göstermezler. Moberg (2001) çalışmasında, sorumluluk düzeyi düşük yöneticilerin çatışmadan kaçındığını belirlemiştir (Erkuş ve Tabak, 2009). Bir anlamda çatışma çözümünde geri çekilerek edilgen bir tavır sergileme davranışıyla şekillenen kaçınan tarzın görev bağlılığı ve ayrıntılı düşünme becerisi gerektiren sorumlu kişiliğe sahip bireylerce tercih edilmesi beklenmemektedir.

H_{3.b}: Sorumluluğun kaçınma stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Göreve bağlılık hissi kuvvetli kişilik özelliğine sahip sorumlu bireylerin görevin gerektirdiği durumlarda ortak amaca ulaşmak uğruna kişisel ihtiyaçlardan fedakârlık edebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla sorumluluk ile ödün verme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki beklenebilir.

H_{3.c}: Sorumluluğun ödün verme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Düşük sorumluluk özelliği gösteren bireyler çatışma çözme ve yönetme konusunda sorumluluk almak istemeyebileceklerdir. Aksine yüksek sorumluluk özelliği gösteren bireylerin kabul edilebilir bir orta yol bularak ortak paydada buluşmanın amaçlara ulaşmak için gerekli olduğu inancında olacakları değerlendirildiğinden sorumluluğun

uzlaşmacı tarz ile pozitif ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Nitekim Antonioni (1998) de çalışmasında bu kanıyı destekleyici yönde bulgulara ulaşmıştır.

H3.d: Sorumluluğun uzlaşma stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Başarma güdüsü ile motive olan sorumlu bireylerin benzer şekilde başarı odaklı olan rekabetçi kişilikler tarafından tercih edilen hükmetme stilini uygulamaları beklenebilir. Literatüre bakıldığında Sandy vd. (2000)'nin sorumluluk ile hükmetme tarzı arasında negatif yönlü ilişki tespit ettiği görülse de bu çalışmada sorumluluğun hükmetmeyi pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

H3.e: Sorumluluğun hükmetme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Uyumlu kişiler çatışmanın uzamaması ya da makul bir zeminde çözüme kavuşturulması için çözüm yanlısı tavır sergileyebilirler. Bu nedenle uyumluluğun kullanılacak çatışma yönetimi stilini etkileyeceği düşünülmektedir. Wood ve Bell (2008), Colorado Devlet Üniversitesi öğrenciler üzerinde beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk ve dışadönüklük özelliklerinin çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmaları sonucunda söz konusu iki kişilik özelliğinin tüm çatışma yönetimi tarzlarını yordadığı tespit etmişlerdir.

H4: Uyumluluk çatışma yönetim tarzlarını etkilemektedir.

İşbirliğine yatkın ve uyumlu bireylerin çatışmaların çözümlenmesi sürecinde diğer tarafa karşı saygılı ve anlayışlı yaklaşımlar izleme olasılığı yüksek olduğundan işbirlikçi davranışları artabilir (Ohbuchi ve Fukushima, 1997). Bu olumlu tavır yüksek iş birliği kavramı ile özetlenebilecek tümleştirme tarzının uygulanması için gerekli ortamı sağlayacaktır. Bu kapsamda uyumluluk ile tümleştirme arasında pozitif ilişki beklenmektedir.

H4.a: Uyumluluğun tümleştirme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yüksek uyumluluk gösteren bireyler karar almayı erteleme eğilimindedirler. Sorunlarla yüzleşmekten kaçınan, iletişim zayıflığı ve hem kendi hem de karşı tarafın beklentilerine karşı kayıtsızlık özelliği gösteren kaçınan tarzın tercih eden bireylerin kararlar karşı tarafa bırakmayı tercih eden uyumlu kişilerce uygulanması beklenebilir. Sandy vd. (2000) yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireylerin, Moberg (1998) uyumlu kişilik özelliği gösteren yöneticilerin kaçınma tarzını tercih ettiğini tespit

etmiştir. Bu bağlamda uyumluluk ile kaçınma stili arasında pozitif ilişki olduğu düşünülmektedir.

H4.b: Uyumluluğun kaçınma stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

İnsanlara güvenen, merhametli, duyarlı ve geçimli kişilik özelliği gösteren bireylerin olan uyumlu kişiliklerin başkalarının ihtiyaçlarını tatmin etmek için kendi taleplerinden vazgeçme (Rahim, 1983), yardımseverlik değerleriyle örtüşen ödün verme tarzını tercih edebilecekleri değerlendirilmektedir. Antonioni (1998) çalışmasında uyumluluk ile ödün verme (uyma) arasında pozitif ilişki olduğunu bulgulamıştır. Benzer bulguların çalışmamızda elde edilmesi muhtemeldir.

H4.c: Uyumluluğun ödün verme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yazın incelendiğinde uzlaşma tarzı ile uyumluluk arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilen araştırmalar olduğu görülmektedir (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Ma, 2005b). Çevresine karşı anlayışlı, insancıl, empati duygusu gelişmiş olan uyumlu kişilik özelliğine sahip bireylerin karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olmayı ve her iki tarafın için de kabul edilebilir bir orta yolda buluşmayı gerektiren uzlaşma stilini uygulamaları beklenebilir.

H4.d: Uyumluluğun uzlaşma stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Sakin, hassas, saygılı, rekabete girmekten çekinen (Moberg, 1998) özellikler gösteren uyumlu kişilerin rekabetçi, gergin (Bono, 2002) baskıcı, fevri hatta zaman zaman saldırgan davranışlar sergileyen kişilerin tercih ettiği hükmetme stilini uygulamaları beklenmemektedir. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Antonioni, 1998; Sandy vd., 2000). Dolayısıyla uyumluluk ile hükmetme arasında negatif ilişki olduğu düşünülmektedir.

H4.e: Uyumluluğun hükmetme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Çatışma durumunda gergin ortamlarda sakın kalabilme becerisi önem taşımaktadır. Duygusal dengeye sahip olmayan nevrotik bireylerin çatışma çözme noktasında etkin davranışlar sergileyemeyeceği düşünülmektedir. Bu çerçevede nevrotizmin çatışma yönetimi tarzlarını etkilemesi beklenebilir. Tosun (2016) nevrotiklik ile bütünleştirme ve ödün verme değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiş ve bu ilişkiyi nevrotiklerin duygu yoğunluklarını, çevreye duyarlılıkları ve karşıdakine odaklanarak duygularını onun üzerinden kurgulama eğiliminde olabileceği şeklinde açıklamıştır.

H₅: Nevrotiklik çatışma yönetim tarzlarını etkilemektedir.

Moberg (1998) 'e göre nevrotikliğin temeli olan düşük duygusal denge özelliği ile tümleştirme stili arasında negatif ilişki vardır. Yazında istikrar, güven ve iş birliği ile örtüşen tümleştirme stili ile duygusal dalgalanmaları, fevri ve öngörülemez tutumları anlatan nevrotizm arasında ters yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılan araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılması muhtemeldir.

H_{5.a}: Nevrotikliğin tümleştirme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Az çaba, açık tartışmadan çekinme, iletişim eksikliği gibi edilgen tutumlar ile örtüşen kaçınma stilinin, strese yenilmeleri dolayısıyla kendilerini kontrol etmekte zorlanan (Erkuş ve Tabak, 2009), insan ilişkilerinde geri çekilen, depresif kişiliğe sahip nevrotikler tarafından uygulanmayacağı değerlendirilmektedir.

H_{5.b}: Nevrotikliğin kaçınma stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Sosyal kaygı düzeyi yüksek olan nevrotiklerin sağlıklı insan ilişkileri gerektiren, insanlara güven, fedakârlık ve yardımseverlik temelli ödün verme tarzını tercih etmeyecekleri düşünülmektedir.

H_{5.c}: Nevrotikliğin ödün verme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Gergin, öfkeli, kaygılı ve kontrolsüz bireyler olan nevrotiklerin makul ve optimum çıkarlar çerçevesinde çözüm odaklı ve bir miktar iş birliğini de içeren uzlaşma tarzını tercih etmeleri beklenmemektedir.

H_{5.d}: Nevrotikliğin uzlaşma stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Hükmetme stilini tercih eden bireylerin duyguları üzerinde kendi kontrollerinin (Bono vd., 2002) olması beklenir, kişilerin bir çatışma durumunda sakin ve rasyonel kalabilmeleri (Antonioni, 1998) çatışmanın seyri ve yönetimi için önemlidir. Duygusal stabilitesi olmayan ve fevri öfke patlamaları yaşayan nevrotiklerin hükmetme stilini uygulamaları beklenmez.

H_{5.e}: Nevrotikliğin hükmetme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Uluslararası alanda (Paulhus ve Williams, (2002); Jonason ve Webster, (2010); Jones ve Paulhus, (2011) ulusal yazında Özsoy vd., (2017) ile Özsoy, F, (2017) tarafından araştırılan Karanlık üçlü özelliklerinden fırsatçı, otorite eğilimli ve kendilerine abartılı

benlik inşa eden narsistlerin (Özsoy, 2013) aktif çatışma yönetimi stratejilerini kendi istek ve ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde kullanmaları beklenebilir.

H₆: Narsisizm çatışma yönetim tarzlarını etkilemektedir.

Grup içinde ilgi görme isteği ve narsistlerin, çekici algılanmak için sıcak ve samimi görünme stratejisine dayanan izlenim yönetiminin (Özsoy, 2017) sonucu olarak ve çıkar odaklı yaklaşımları dolayısıyla yüksek çıkarıcılık ve kazan-kazan eğilimi (Rahim ve Bonoma, 1979) gerektiren tümleştiren stili kullanmaları beklenebilir. Dolayısıyla narsisizm ile tümleştirme stili arasında pozitif yönde ilişki olduğu değerlendirilmektedir.

H_{6.a}: Narsisizmin tümleştirme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Bencil, kibirli ve fırsatçı yapıdaki (Jonason ve Webster, 2010) hatta zaman zaman saldırganca ve fevri davranmaya meyilli narsistlerin çatışma durumunda pasif ve eylemsiz tutum sergileme, tepkisiz kalma eğilimindeki (Özkalp ve Kirel, 2005) bireylerin tercih ettiği kaçınma stilini uygulamaları beklenmemektedir. Bu yüzden iki değişken arasında negatif yönlü ilişki olduğu düşünülmektedir.

H_{6.b}: Narsisizmin kaçınma stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Fırsatçılık, uyumsuzluk ve kıskançlık kişilik özellikleri gösteren narsistlerin, temelinde çıkarıcı olmama ve karşı tarafın ihtiyaçlarını gözeterek bunları tatmin etmek için kendi kazanımlarını azaltmaya (Antonioni, 1998) razı olma halini içeren, pasif bir yaklaşım olan ödün verme (uyma) stilini uygulaması beklenemez. Dolayısıyla çatışma durumlarının yönetiminde, narsisizm ile ödün verme arasında negatif ilişki beklenmektedir.

H_{6.c}: Narsisizmin ödün verme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Narsistlerin manipülatif davranışlar sergileme eğilimi, ayrıcalıklı olma arzusu, empati yoksunluğu, yüzeysel insan ilişkileri ve rekabetçilik (Özsoy, 2017) ile karakterize olan davranışları, çözüm için fedakârlıkta bulunma, her iki tarafın da çıkarlarını dikkate alarak tatmin edici bir noktada buluşma (Koçel, 2015) odaklı uzlaşma anlayışıyla çelişmektedir. Bu temelde ele alındığında narsisizm ile uzlaşma arasında negatif ilişki beklenmektedir.

H_{6.d}: Narsisizmin uzlaşma stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Güç elde etme arzusu ve başkalarının üzerinde otorite kurma eğilimi (Özsoy, 2017) yüksek olan narsistlerin, üstün olma isteği kaynaklı rekabetçilik, saldırganca davranışlarla ve sadece şahsi çıkarlarına odaklı (Antonioni, 1998) kişiliklerle örtüşen hükmetme stilini kullanabilecekleri değerlendirildiğinden narsisizm ile hükmetme arasında pozitif yönlü ilişki beklenmektedir.

H_{6.e}: Narsisizmin hükmetme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yüksek çıkarıcılık, stratejik ilişkiler (Özsoy,2013) ve dalkavukluk gibi karakteristik özellikleri olan Makyavelist kişilerin özellikle çıkar çatışmaları söz konusu olduğunda çatışma yönetimi tarzlarını faydalarını maksimize edecek şekilde kullanacakları değerlendirilmektedir.

H₇: Makyavelizm çatışma yönetim tarzları etkilemektedir.

Bu kişiler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için en uygun stratejiyi belirleme eğilimleri, pragmatik ve strateji odaklı oyunculardır (Becker, 2005, akt. Jones ve Melcher,1982; Christie ve Geis,1970). Jones ve Melcher (1982) Makyavelistlerin çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stilini daha fazla kullandığını, yatıştırma stilini ise daha az kullandığını ifade etmişlerdir. Ancak Makyavelistler ilerlemeyi planlar, ittifak kurar ve şöhretlerini korumak için ellerinden geleni yaparlar (Hare ve Neumann, 2008). Dolayısıyla da çatışma durumunda hedef odaklı ve durumun gerektirdiği şekilde davranma eğilimindedirler. Açıklanan nedenlerle Makyavelistlerin iş birliğini ve karşılıklı kazancı önceleyen tümleştirme tarzını kullanmaları beklenmemektedir. Negatif yönlü ilişki olduğu düşünülmektedir.

H_{7.a}: Makyavelizmin tümleştirme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Makyavelistler önemli insanların gücünden yararlanmak isterler, bu nedenle bu kişilerin çatışmadan kaçınırlar (Fehr et.al, 1992). Özsoy ve Ardic (2017a), Makyavelistlerin kilit özelliklerinden biri olarak önemli insanlara yağcılık yapma davranışı gösterdiğini belirtmiştir. Bunu kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için anahtar olarak gördüklerinden bahisle önemli insanlarla çatışmayı göze alamayacaklarını vurgularlar. Dolayısıyla kaçınma ile Makyavelizm arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir.

H_{7.b}: Makyavelizmin kaçınma stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Makyavelistler faydacı oldukları için en yüksek kazanımı elde edebilmek adına karşı tarafın fedakârlık yapması gerektiğini düşünürler. Dolayısıyla orta noktada değil kendi çıkarlarını en çok tatmin edecek noktada buluşmayı arzulayacakları için diğer tarafın da beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almayı gerektiren ödün verme stili (Özkalp ve Kirel, 2005) ile Makyavelizm arasında ters yönlü anlamlı ilişki beklenmektedir.

H_{7.c}: Makyavelizmin ödün verme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Uzlaşmada her iki tarafın da kabul edilebilir çözüme ulaşmak için karşılıklı fedakârlık yapması esastır. Oysa Makyavelistler karşı tarafın çıkarını düşünmez, yalnızca kendi faydasını maksimize etmeye odaklıdır. Makyavelist kişiliğe sahip bireylerin çatışma anında diğerlerini daha az düşündükleri ifade edilebilir (Özcihan, 2014). Özsoy'un (2017) çalışmasında uzlaşma ile Makyavelizm arasında negatif yönde bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Bu minvalde değerlendirildiğinde uzlaşma ile Makyavelizm arasında negatif ilişki beklenmektedir.

H_{7.d}: Makyavelizmin uzlaşma stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Makyavelistler, sosyal durumları iyi gözlemleyerek etraflarındakilerin tutum ve davranışlarını kendi lehine manipüle ederler (Hurley, 2005). Hükmetme stilinde bireyler çatışmadan üstün çıkmak için otorite ve güç kullanımına başvururlar. Amaçlarına ulaşmak adına kendi çıkarlarını ön plana tutar ve diğerlerinin beklenti ve ihtiyaçlarını önemsemezler. Bu tutum yalnızca kendi ihtiyaç ve çıkarlarını dikkate alan Makyavelistler ile örtüşen bir davranış tarzı olduğu için ve yine Makyavelistler liderlik, manipülatiflik ve rekabetçi kişilik özelliği gösterdikleri için (Kessler, 2010; Özsoy, 2019b) hükmetme stili ile Makyavelizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülmektedir.

H_{7.e}: Makyavelizmin hükmetme stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Dürtüsel, antisosyal, bencil ve sorumsuz kişilik özelliklerini bünyesinde barındıran psikopatinin işbirlikçi, rekabetçi, geçimli, uzlaşmacı, kaçınan tutumlar şeklinde boyutlandırılan çatışma yönetimi tarzlarını tercih etme eğilimlerinde yönlendirici olması beklenmektedir. Çünkü bireysel değerler ve tutumlar gibi kişilik özellikleri de çatışmayı anlama, değerlendirme ve sonuçlandırma yaklaşımlarında değişkenlik görülmesinin en önemli nedenlerinden biridir. Hükmetme uygulamalarını tercih eden kişi, bireysel hedefleri doğrultusunda çoklukla çatıştığı kişinin istek ve beklentilerini görmemezlikten gelmektedir (Rahim ve Blum, 1994). Bu açıdan diğerlerinin istek ve

ihtiyaçlarına karşı duyarsız olma eğilimdeki psikopatların hükmetme ile pozitif yönde ilişkilenmesi beklenebilirken, kontrolsüz duygu durumları nedeniyle otorite kurma konusunda sorunlar yaşayabilecekleri değerlendirildiğinde psikopati ile hükmetme arasında negatif ilişki olması da olasıdır. Bu örnekten de anlaşılabileceği gibi çatışma yönetim stilleri üzerinde psikopat kişilik özelliklerinin pozitif yönde ya da negatif yönde bir şekilde etkisi olduğu düşünülmektedir.

H₈: Psikopati atışma yönetim tarzlarını etkilemektedir.

Bu bireylerin eylemleri, karşılıklı güven, iş birliği gibi temel sosyal ilkeler ile çatışmaktadır. Bütünleştirme (integrating) tarzını tercih eden kişinin kendisine ve çevresine ilgi düzeyi oldukça yüksektir. Genel olarak sorunu çözmeye odaklanılır (Rahim ve Blum, 1994). Gerek iş gerek ise özel hayatlarında başkalarının duygularını önemsememe, empati yoksunluğu, dürtüsellik gibi karakteristik özellikler gösteren psikopatların yüksek düzeyde empati ve uzun vadeli iş birliği gerektiren tümleştirici tarzı uygulaması beklenmez. Bu nedenle psikopati ile tümleştirme arasında ters yönde ilişki beklenebilir.

H_{8.a}: Psikopatinin tümleştirme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Psikopati seviyesi yüksek olan bireyler dürtülerini dzenleyememekte ve asgari kazançları için gereksiz riskler alabilmektedirler (Jones ve Figueredo, 2013). Bu dalgalı duygu durumlarını yönetememe endişesinden dolayı psikopatlar çatışmadan kaçınma eğilimi gösterebilirler. Bunun yanında, temelinde olaylara kayıtsızlık olan, düşük ilgi, görmezden gelme ve tepkisizlik bileşenlerini içeren (Rahim, 1983) kaçınma tarzının diğer insanları önemsememe ve empati yoksunluğu ile karakterize olan psikopat bireyler tarafından tercih edilmesi beklenebilir.

H_{8.b}: Psikopatinin kaçınma stili üzerinde pozitif etkisi vardır.

Psikopatisi yüksek bireyler antisosyal dürtülerini engelleme yeteneğine sahip değildirler (Foster ve Trimm 2008). Kişilerarası ilişkilerde zayıf, insan ilişkilerine fazla önem vermeyen, uyumsuz ve sıkılgan özellikler gösteren (Paulhus ve Williams, 2002; zsoy ve Ardıç, 2017a) psikopatların, st seviyede işbirliği ve yardımseverlik içeren ödün verme (uyma) tarzını benimsemeleri beklenmemektedir.

H_{8.c}: Psikopatinin ödün verme stili üzerinde negatif etkisi vardır.

Empati yoksunu psikopat bireylerin diğ er tarafın ihtiyaç ve beklentilerine kayıtsız davranış şekillerinden dolayı karşılıklı fedakârlık ve her iki tarafı da memnun edecek orta yol bulma temelinde şekillenen uzlaşma tarzını kullanması beklenmemektedir.

H  .d: Psikopatinin uzlaşma stili üzerinde negatif etkisi vardır.

 abuk öfkelenen, dürtüsel ve öngörülemez, hatta zaman zaman saldırgan davranışlar gösteren psikopatların, değişken duygu durumlarını kontrol etmekte zorlanmaları dolayısıyla daha çok kontrol odaklı, rekabetçi, baskıcı ve otoriter (Tosun, 2016) kişilerin uyguladığı görülen hükmetme tarzını tercih etmeleri beklenmemektedir.

H  .e: Psikopatinin hükmetme stili üzerinde negatif etkisi vardır.



BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde öncelikle örneklem, verilerin toplanması ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler sunulmuş, ardından araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde ulaşılan bulgular raporlanmıştır.

3.1.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerinin toplanması için Kişisel Bilgi Formu, Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri ROCI II (Rahim, 1983), Beş Faktör Kişilik Envanteri (Benet-Martinez ve John, 1998) ve Karanlık Üçlü Ölçeği (Jonason ve Webster, 2010) kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklere ilişkin bilgiler devam eden alt başlıklarda yer almaktadır.

3.1.1. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI II)

Örgütsel Çatışma Envanteri, Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlama çalışması '' Çatışma Yönetimi Stratejileri (ÇYS)'' adıyla Gümüşeli (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte "Form A: Üstlerle Çatışma", "Form B: Astlarla Çatışma" ve "Form C: Meslektaşlar Arası Çatışma" olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin Form C bölümü kullanılarak meslektaşlar arası çatışma yönetim tarzları ölçülmüştür. Ölçekte toplam 28 madde yer almaktadır. Ölçek, tümleştirme stili (1, 5, 12, 22, 23. sorular), uyma (ödüne verme) stili (2, 11, 13, 19, 24. sorular), hükmetme stili (8, 9, 18, 21, 25. sorular), kaçınma stili (3, 6, 16, 17, 26, 27. ve 28. sorular) ve uzlaşma stili (4, 7, 10, 14, 15, 20. sorular) olmak üzere beş boyut içermektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarının 0,72- 0,77 arasında değiştiği belirtilmiştir (Gümüşeli, 1994).

3.1.2. Beş Faktör Kişilik Envanteri

Beş Faktör Kişilik Envanteri, Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması, 56 farklı ülkeden 17.408 katılımcıyla yürütülen uluslararası bir çalışmanın (Schmitt vd., 2007) Türkiye kısmı kapsamında Sümer ve Sümer (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte toplam 44 madde yer almaktadır. Ölçek, dışadönüklük (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36. maddeler), uyumluluk (2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42. maddeler), sorumluluk (3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43. maddeler), nevrotiklik (4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39. maddeler) ve deneyime açıklık (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 41, 44. maddeler) olmak üzere beş

boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 16 madde (2, 6, 8, 9, 12, 18, 21, 23, 24, 27, 31, 34, 35, 37, 41, 43) ters kodludur. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha güvenirlik katsayılarının 0.64-0.77 arasında değiştiği bildirilmiştir (Sümer ve Sümer, 2005).

3.1.3. Karanlık Üçlü Ölçeği

Karanlık Üçlü Ölçeği, Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe uyarlama çalışması Özsoy vd. (2017c) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte toplam 12 madde yer almaktadır. Ölçek, her biri dörder madde içeren “narsisizm”, “Makyavelizm” ve “psikopati” olmak üzere üç boyut içermektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayılarının narsisizm boyutu için 0.80, Makyavelizm boyutu için 0.81 ve psikopati boyutu için 0.67 olarak belirlendiği belirtilmiştir (Özsoy vd., 2017c).

3.1.4. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, mesleği, medeni hali, hizmet süresi, eğitim düzeyi, sektör ve pozisyon gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Kişisel bilgi formunda yer alan sorular araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler, Muğla ilindeki kamu kurumu ve özel sektör çalışanlarından toplanmıştır. Araştırmanın örnekleminin seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Söz konusu anket formu Ek-1'de yer almaktadır. Anket formu “Google Forms” platformu üzerinde çevrimiçi olarak hazırlanmış ve katılımcılara elektronik posta, sosyal medya araçları gibi çevrimiçi ortamlardan ulaştırılmıştır. Veriler, Eylül 2023-Kasım 2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Anketteki soru formunun cevaplandırılması yaklaşık 10 dakika sürmektedir.

Araştırma verileri gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Anket uygulaması öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış ve araştırmaya katılımın gönüllülüğe dayalı olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında katılımcılara kimlik bilgilerinin sorulmadığı, verilerin kesinlikle gizli tutulacağı, paylaşılmayacağı ve elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla toplu ve anonim bir şekilde analizlere

dâhil edileceği gibi konularda bilgi verilmiştir. Bu bilgilendirmelerin ardından katılımcılara Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu sunulmuştur. Gönüllü katılım beyanında bulunan katılımcılar araştırmaya dâhil olmuşlardır.

Araştırma kapsamında toplam 300 katılımcıdan veri toplanmıştır. Yapılan ilk incelemede 14 katılımcı tarafından cevaplanan anket formlarının özensiz ve eksik veri içerdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu katılımcılar araştırmadan çıkarılarak analizlere kalan 286 katılımcı ile devam edilmiştir. Sonuç olarak araştırmanın örneklemini Muğla ilindeki kamu kurumu ve özel sektör çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 286 katılımcı oluşturmuştur. Araştırma için Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır.

3.3. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde ulaşılan bulgular raporlanmaktadır.

3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmanın örneklemini toplam 286 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, kadın katılımcıların sayısı 104 (%36,4), erkek katılımcıların ise 182 (%63,6) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %56,6'sının evli (n=162), %43,4'ünün ise bekâr (n=124) olduğu belirlenmiştir. Öğrenim durumlarına göre incelemede; 15 (%5,2) katılımcının lise mezunu, 77 (%26,9) katılımcının ön lisans mezunu, 172 (%60,1) katılımcının lisans mezunu ve 22 (%7,7) katılımcının ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. İşyerindeki pozisyonlarına göre, katılımcıların 50'si (%17,5) alt kademedede, 194'ü (%67,8) orta kademedede ve 42'si (%14,7) üst kademedede çalışmaktadır. Katılımcıların 77'sinin (%26,9) özel sektörde, 209'unun (%73,1) ise kamu sektöründe çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcıların %23,1'i (n=66) yönetici pozisyonlarında çalışmakta iken, %76,9'unun ise (n=220) yönetici pozisyonlarında çalışmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması $\bar{x}=36,03$ (ss=9,99) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların işyerindeki hizmet sürelerinin ortalamasının ise $\bar{x}=11,80$ (ss=9,09) yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 1*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	104	36.4
	Erkek	182	63.6
Medeni Durum	Evli	162	56.6
	Bekâr	124	43.4
Öğrenim Durumu	Lise	15	5.2
	Ön lisans	77	26.9
	Lisans	172	60.1
	Yüksek Lisans ve doktora	22	7.7
İşyerindeki Pozisyon	Alt kademe	50	17.5
	Orta kademe	194	67.8
	Üst kademe	42	14.7
Sektör	Özel Sektör	77	26.9
	Kamu Sektör	209	73.1
Yönetmel role sahip olma	Evet	66	23.1
	Hayır	220	76.9
		Ort.	ss
Yaş		36.03	9.99
Hizmet Süresi		11.80	9.09

3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Analizi

Katılımcıların Karanlık Üçlü Ölçeği, Beş Faktör Kişilik Envanteri ve Rahim Örgütsel Çatışma Envanterine (ROCI-II) verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları ile söz konusu ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa değeri ile hesaplanan içsel tutarlılık testi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2*Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Analizi Sonuçları*

Ölçek	Boyut	Ort.	ss	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Çatışma	Tümleştirme	4.02	0.64	6	.88
	Ödün verme	3.37	0.72	5	.80
	Hükmetme	3.33	0.81	5	.82
Yönetim Tarzları	Kaçınma	2.92	0.83	7	.89
	Uzlaşma	3.84	0.56	6	.81
Beş Faktör Kişilik Özellikleri	Deneyime açıklık	3.60	0.68	10	.88
	Sorumluluk	3.62	0.53	9	.75
	Dışadönüklük	3.61	0.70	8	.87
	Uyumluluk	3.82	0.51	9	.72
Karanlık Üçlü	Nevrotiklik	2.86	0.64	8	.76
	Narsisizm	2.99	0.95	4	.84
	Makyavelizm	2.13	0.98	4	.89
	Psikopati	2.13	0.83	4	.77

Not. Ort = ortalama, ss = standart sapma, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların orta düzeyde narsisizm ($\bar{x}=2,99$; $ss=0,95$), düşük düzeyde Makyavelizm ($\bar{x}=2,13$; $ss=0,98$) ve psikopati ($\bar{x}=2,13$; $ss=0,83$) özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bunun yanında katılımcıların deneyime açıklık ($\bar{x}=3,60$; $ss=0,68$), sorumluluk ($\bar{x}=3,62$; $ss=0,53$), dışadönüklük ($\bar{x}=3,61$; $ss=0,70$) ve uyumluluk ($\bar{x}=3,82$; $ss=0,51$) düzeylerinin yüksek seviyede iken nevrotiklik ($\bar{x}=2,86$; $ss=0,64$) düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların çatışma yönetim tarzlarından ödün verme ($\bar{x}=3,37$; $ss=0,72$), hükmetme ($\bar{x}=3,33$; $ss=0,81$) ve kaçınma ($\bar{x}=3,62$; $ss=0,53$) tarzlarını orta seviyede sergilerken, tümleştirme ($\bar{x}=4,02$; $ss=0,64$) ve uzlaşma ($\bar{x}=3,84$; $ss=0,56$) tarzlarını yüksek düzeyde sergiledikleri görülmektedir.

Diğer taraftan, Tablo 2’de yer alan içsel tutarlılık analizi sonuçları incelendiğinde ölçeklerin Cronbach alpha güvenilirlik katsayılarının 0,72 ile 0,89 arasında değiştiği görülmektedir. Bu çerçevede Karanlık Üçlü Ölçeğinin narsisizm ($\alpha=0,84$) ve Makyavelizm ($\alpha=0,89$) boyutlarının yüksek güvenilirliğe, psikopati ($\alpha=0,77$) boyutunun ise kabul edilebilir güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, Beş Faktör Kişilik Envanterinin deneyime açıklık ($\alpha=0,88$) ve dışadönüklük ($\alpha=0,87$) boyutlarının yüksek güvenilirliğe sahip iken sorumluluk ($\alpha=0,75$), uyumluluk ($\alpha=0,72$) ve nevrotiklik ($\alpha=0,76$) boyutlarının kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinde oldukları belirlenmiştir. Öte yandan Rahim Örgütsel Çatışma Envanterinin bütün boyutlarının yüksek güvenilirlik düzeyinde oldukları ($\alpha=0,80-0,89$) görülmektedir. Sonuç olarak araştırmada veri toplamak üzere kullanılan söz konusu ölçeklerin güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.3. Fark Analizleri

Araştırmada çalışanların çatışma yönetim tarzlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle iki kategori içeren demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, sektör, yönetsel role sahip olma) yönelik olarak sırasıyla Bağımsız Örneklem T Testleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3*Çatışma Yönetim Tarzlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi Sonuçları*

Değişken	Kategori	Çatışma Yönetim Tarzları														
		Tümleştirme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
		Ort.	ss	t	Ort.	ss	t	Ort.	ss	t	Ort.	ss	t	Ort.	ss	t
Cinsiyet	Kadın	3.84	0.67		3.18	0.73		3.33	0.88		2.92	0.79		3.73	0.54	
	Erkek	4.12	0.60	-3.56***	3.47	0.69	-3.37**	3.33	0.78	0.02	2.92	0.86	0.01	3.90	0.57	-2.48*
Medeni durum	Evli	3.99	0.68		3.38	0.73		3.33	0.82		2.88	0.86		3.82	0.57	
	Bekâr	4.05	0.57	-0.79	3.35	0.70	0.32	3.33	0.81	0.07	2.97	0.79	-0.87	3.86	0.55	-0.52
Sektör	Özel	3.97	0.60		3.43	0.72		3.59	0.92		3.04	0.97		3.80	0.63	
	Kamu	4.04	0.65	-0.81	3.35	0.72	0.82	3.23	0.75	3.10**	2.88	0.77	1.36	3.85	0.53	-0.72
Yönetimsel role sahip olma	Evet	4.07	0.64		3.34	0.76		3.63	0.77		2.88	0.92		3.83	0.59	
	Hayır	4.00	0.64	0.77	3.38	0.71	-0.41	3.24	0.81	3.53***	2.93	0.80	-0.46	3.84	0.55	-0.07

Not. Ort = ortalama, ss = standart sapma, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Cinsiyete yönelik sonuçlar incelendiğinde, erkek katılımcıların tümleştirme ($\bar{x}=4,12$; $ss=0,60$), ödün verme ($\bar{x}=3,47$; $ss=0,69$) ve uzlaşma tarzlarının ($\bar{x}=3,90$; $ss=0,57$), kadın katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, hükmetme ve kaçınma tarzlarının çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Medeni duruma yönelik sonuçlara göre, çalışanların çatışma yönetim tarzları evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Sektöre yönelik sonuçlar incelendiğinde, özel sektörde çalışan katılımcıların hükmetme tarzlarının ($\bar{x}=3,59$; $ss=0,92$), kamuda çalışan katılımcılardan ($\bar{x}=3,23$; $ss=0,75$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($t=3,10$; $p<0,01$). Benzer şekilde, yönetsel role sahip olma durumuna yönelik sonuçlar incelendiğinde, yönetici olarak çalışan katılımcıların hükmetme tarzlarının ($\bar{x}=3,63$; $ss=0,77$), yönetici olmayan çalışanlardan ($\bar{x}=3,24$; $ss=0,84$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($t=3,53$; $p<0,001$). Diğer taraftan, tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarının sektöre ve yönetsel role sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Araştırmada daha sonra, çalışanların çatışma yönetim tarzlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi kapsamında ikiden fazla kategori içeren demografik değişkenlere (öğrenim durumu ve işyerindeki pozisyon) yönelik olarak sırasıyla ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir. Öğrenim durumuna yönelik analizler sonucunda, önlisans mezunu katılımcıların tümleştirme tarzlarının ($\bar{x}=4,12$; $ss=0,59$), yüksek lisans ve doktora mezunu katılımcılardan ($\bar{x}=3,67$; $ss=0,61$) anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($F=3,55$; $p<0,05$). İşyerindeki pozisyona yönelik analizlerde ise çalışanların çatışma yönetim tarzlarının gruplar arasında anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.3.4. Korelasyon Analizi

Karanlık kişilik özellikleri ve beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma tarzları arasındaki ilişkileri gösteren Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4*Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1)Yaş	1														
(2)Hizmet Süresi	.94**	1													
(3)Narsisizm	-.15*	-.14*	1												
(4)Makyavelizm	-.02	-.03	.61***	1											
(5)Psikopati	-.01	.01	.45***	.65***	1										
(6)Deneyime açıklık	-.14*	-.12*	.25***	.04	-.03	1									
(7)Sorumluluk	.10	.09	-.07	-.21***	-.22***	.40***	1								
(8)Dışadönüklük	.04	.03	.19***	.11	.04	.43***	.30***	1							
(9)Uyumluluk	-.03	-.03	-.25***	-.44***	-.42***	.27***	.46***	.18***	1						
(10)Nevrotiklik	-.02	.02	.12*	.12*	.04	-.18***	-.37***	-.32***	-.33***	1					
(11)Tümleştirme	-.13*	-.12*	.15*	-.02	-.13*	.35***	.39***	.29***	.29***	-.21***	1				
(12)Ödün verme	-.13*	-.09	.16**	.13*	.12*	.29***	.16**	.13*	.16**	-.05	.58***	1			
(13)Hükmetme	-.10	-.11	.53***	.53***	.36***	.19***	.12	.24***	-.19***	.01	.19***	.20***	1		
(14)Kaçınma	-.16**	-.16**	.17***	.14*	.15*	.12*	.01	-.13*	.12*	-.02	.17***	.53***	.23***	1	
(15)Uzlaşma	-.16**	-.13*	.13*	-.01	-.08	.31***	.32***	.23***	.40***	-.21***	.76***	.73***	.15*	.36***	1

Not. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tablo 4'te bulunan sonuçlar incelendiğinde, yaşın tümleştirme ($r = -,13$; $p < 0,05$), ödün verme ($r = -,13$; $p < 0,05$), kaçınma ($r = -,16$; $p < 0,01$) ve uzlaşma ($r = -,16$; $p < 0,01$) çatışma yönetim tarzları ile negatif yönde anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Hükmetme tarzı ile yaş arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Hizmet süresine bakıldığında, tümleştirme ($r = -,12$; $p < 0,05$), kaçınma ($r = -,16$; $p < 0,01$) ve uzlaşma ($r = -,13$; $p < 0,05$) tarzları ile negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, hizmet süresi ile ödün verme ve hükmetme tarzları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Narsisizm ile hükmetme tarzı arasında oldukça güçlü pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r = ,53$; $p < 0,001$). Ayrıca narsisizm, tümleştirme ($r = ,15$; $p < 0,05$), ödün verme ($r = ,16$; $p < 0,01$), kaçınma ($r = ,17$; $p < 0,001$) ve uzlaşma ($r = ,13$; $p < 0,05$) tarzları ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler göstermiştir.

Makyavelizm için ise hükmetme tarzı ile güçlü pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r = ,53$; $p < 0,001$). Makyavelizm, ödün verme ($r = ,13$; $p < 0,05$) ve kaçınma ($r = ,14$; $p < 0,05$) tarzları ile de pozitif yönde anlamlı ilişkiler göstermektedir. Diğer taraftan, Makyavelizm ile tümleştirme ve uzlaşma tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Psikopati; ödün verme ($r = ,12$; $p < 0,05$), hükmetme ($r = ,36$; $p < 0,001$) ve kaçınma ($r = ,15$; $p < 0,05$) tarzlarıyla pozitif yönde anlamlı ilişkiler gösterirken, tümleştirme tarzı ile negatif ilişki göstermektedir ($r = -,13$; $p < 0,05$). Diğer taraftan psikopati ile uzlaşma tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$). Araştırmada elde edilen bu bulgu dikkat çekicidir. Şenkal (2019), yaptığı çalışmada uyma tarzı ile sosyal farkındalık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir deyişle sosyal farkındalık düzeyinin düşük olması uyma tarzını tercih etme olasılıklarını arttırmaktadır. Sosyal farkındalık, diğer bireylerin yapılan işlere ya da davranışlara verdiği tepkileri fark etmeleri şeklinde açıklanır. Smith (2022) tarafından yapılan bir araştırma, psikopatik eğilimler ile düşük duygusal farkındalık seviyelerinin ilişkili olduğunu göstermiştir. Birincil ve ikincil psikopati ayrımı yapan Smith ve arkadaşları, çocukluk çağında ihmal veya istismar edilmiş olan bireylerin daha yüksek psikopatik eğilimler gösterirken daha düşük duygusal farkındalık özellikleri gösterdiği kanısına araştırma bulguları ile bir farklılık kazandırmışlardır. Buna göre Smith ve arkadaşları hem yüksek psikopati hem de yüksek düzeyde

duygusal farkındalık sergileyen bir psikopatik özelliklere sahip bireyler alt kümesi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu çıkarım, sosyal ve duygusal farkındalığı yüksek bireylerde görülen ödün verme ile psikopati arasındaki pozitif ilişkiyi anlamak için farklı bir bakış açısı olduğunu düşündürmektedir.

Deneyime açıklık; tümleştirme ($r = ,35$; $p < 0,001$), ödün verme ($r = ,29$; $p < 0,001$), hükmetme ($r = ,19$; $p < 0,001$), kaçınma ($r = ,12$; $p < 0,05$) ve uzlaşma ($r = ,31$; $p < 0,001$) tarzlarıyla pozitif yönde ilişkiler ilişkilenmiştir.

Sorumluluk; tümleştirme ($r = ,39$; $p < 0,001$), ödün verme ($r = ,16$; $p < 0,01$) ve uzlaşma ($r = ,32$; $p < 0,001$) tarzlarıyla pozitif yönde ilişkiler sergilemiştir. Diğer taraftan, sorumluluk ile kaçınma ve hükmetme tarzları ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Dışadönüklük; tümleştirme ($r = ,29$; $p < 0,001$), ödün verme ($r = ,13$; $p < 0,05$), hükmetme ($r = ,24$; $p < 0,001$) ve uzlaşma ($r = ,23$; $p < 0,001$) tarzlarıyla pozitif yönde anlamlı ilişkiler göstermektedir. Diğer taraftan dışadönüklük ile kaçınma tarzı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = -,13$; $p < 0,05$).

Uyumluluk; tümleştirme ($r = ,29$; $p < 0,001$), ödün verme ($r = ,16$; $p < 0,01$), kaçınma ($r = ,12$; $p < 0,05$) ve uzlaşma ($r = ,40$; $p < 0,001$) tarzlarıyla pozitif yönde ilişkiler sergilerken, hükmetme tarzı ile negatif yönde anlamlı bir ilişki göstermiştir ($r = -,19$; $p < 0,001$).

Son olarak nevrotiklik, tümleştirme ($r = -,21$; $p < 0,001$) ve uzlaşma ($r = -,21$; $p < 0,001$) tarzları ile negatif yönde ilişkiler göstermektedir. Diğer taraftan nevrotiklik ile ödün verme, hükmetme ve kaçınma tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$).

3.3.5. Regresyon Analizi

Araştırmada, çalışanların kişilik özellikleri ve beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel çatışma tarzları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle, karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel çatışma tarzları üzerindeki etkilerini incelemek üzere çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel çatışma tarzları üzerindeki etkilerini incelemek üzere çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak hem karanlık kişilik özellikleri hem de beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel çatışma tarzları üzerindeki etkilerini

incelemek üzere çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları birleştirilerek Tablo 5’te sunulmuştur.



Tablo 5

Karanlık Kişilik Özellikleri ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Tarzlarına Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler														
	Tümleştirme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²
Narsisizm	.27***	3.71		.13	1.75		.33***	5.39		.12	1.672		.23**	3.154	
Makyavelizm	-.04	-.49	.06	.02	.230	.02	.33***	4.60	.34	.01	0.14	.03	-.06	-.711	.03
Psikopati	-.22**	-2.94		.05	.634		.01	.01		.09	1.113		-.14	-1.880	
Deneyime açıklık	.18**	2.824		.25***	3.76		.13	1.95		.21**	3.15		.15*	2.462	
Sorumluluk	.22**	3.403		.03	.427		.16*	2.417		-.09	-1.20		.10	1.531	
Dışadönüklük	.12*	2.00	.21	.01	.171	.08	.21**	3.380	.14	-.23**	-3.460	.05	.08	1.294	.20
Uyumluluk	.12	1.943		.10	1.494		-.33***	-5.164		.12	1.87		.29***	4.76	
Nevrotiklik	-.02	-.39		.04	.621		.04	.670		-.05	-.76		-.02	-.37	
Narsisizm	.18*	2.600		.04	.55		.29***	4.583		.12	1.60		.17*	2.350	
Makyavelizm	.05	.672		.11	1.28		.34***	4.77		.12	1.43		.09	1.06	
Psikopati	-.14*	-1.98		.13	1.790		.03	.40		.14	1.842		-.03	-.430	
Deneyime açıklık	.12	1.95	.23	.21**	3.13		-.01	-.14	.39	.15*	2.200	.12	.09	1.482	.23
Sorumluluk	.22**	3.46		.06	.862	.11	.22***	3.825		-.05	-.702		.12	1.800	
Dışadönüklük	.09	1.521		-.03	-.403		.11	1.922		-.28***	-4.35		.04	.633	
Uyumluluk	.14*	2.018		.22**	3.053		-.08	-1.302		.28***	3.85		.36***	5.430	
Nevrotiklik	-.06	-.980		.05	.77		.01	.177		-.05	-.76		-.04	-.733	

Not. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

3.3.5.1. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Çatışma Tarzlarına Etkilerine İlişkin Bulgular

Tablo 5'in ilk ana satırında karanlık kişilik özelliklerinin üçünün birden örgütsel çatışma tarzlarına etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

- Narsisizm; tümleştirme ($\beta = ,27$; $p < .001$), hükmetme ($\beta = ,33$; $p < .001$) uzlaşma ($\beta = ,23$; $p < .01$) tarzlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer taraftan narsisizmin, ödün verme ve kaçınma tarzlarını anlamlı olarak etkilemediği görülmektedir ($p > .05$).
- Makyavelizm, hükmetme tarzını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = ,33$; $p < .001$). Diğer yandan, Makyavelizmin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p > .05$).
- Psikopati, tümleştirme tarzını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = -,22$; $p < .01$). Diğer taraftan, psikopatinin ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma tarzları üzerinde anlamlı bir etki göstermediği görülmektedir ($p > .05$).

3.3.5.2. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Çatışma Tarzlarına Etkilerine İlişkin Bulgular

Tablo 5'in ikinci ana satırında beş faktör kişilik özelliklerinin tamamının örgütsel çatışma tarzlarına etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

- Deneyime açıklık; tümleştirme ($\beta = ,18$; $p < .01$), ödün verme ($\beta = ,25$; $p < .001$), kaçınma ($\beta = ,21$; $p < .01$) ve uzlaşma ($\beta = ,15$; $p < .05$) tarzları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Diğer taraftan deneyime açıklığın hükmetme tarzını anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir ($p > ,05$).
- Sorumluluk; tümleştirme ($\beta = ,22$; $p < .01$) ve hükmetme ($\beta = ,16$; $p < .05$) tarzlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer taraftan sorumluluğun ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p > ,05$).

- Dışadönüklük; tümleştirme ($\beta = ,12$; $p < .05$) ve hükmetme ($\beta = ,21$; $p < .01$) tarzlarını pozitif yönde, kaçınma ($\beta = -,23$; $p < .01$) tarzını ise negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer taraftan dışadönüklüğü ödün verme ve uzlaşma tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir ($p > ,05$).
- Uyumluluk, hükmetme tarzı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ($\beta = -,33$; $p < .001$). Uzlaşma tarzında ise pozitif bir etki göstermektedir ($\beta = ,29$; $p < .001$). Uyumluluğun tümleştirme ve ödün verme tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p > ,05$).
- Nevrotikliğin, tüm çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir ($p > ,05$).

3.3.5.3. Karanlık Kişilik Özellikleri ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Çatışma Tarzlarına Etkilerine İlişkin Bulgular

Tablo 5'in üçüncü ana satırında hem karanlık kişilik özelliklerinin hem de beş faktör kişilik özelliklerinin birlikte örgütsel çatışma tarzlarına etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

- Narsisizmin; tümleştirme ($\beta = ,18$; $p < .05$), hükmetme ($\beta = ,29$; $p < .001$) ve uzlaşma ($\beta = ,17$; $p < .05$) tarzları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkileri bulunmaktadır. Diğer taraftan narsisizmin ödün verme ve kaçınma tarzlarına anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > ,05$).
- Makyavelizm, hükmetme tarzı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = ,34$; $p < .001$). Diğer taraftan Makyavelizmin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p > ,05$).
- Psikopati, tümleştirme tarzı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = -,14$; $p < .05$). Diğer taraftan psikopatinin ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > ,05$).
- Deneyime açıklığın, ödün verme ($\beta = ,21$; $p < .01$) ve kaçınma ($\beta = ,15$; $p < .05$) tarzları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, deneyime açıklığın tümleştirme, hükmetme ve uzlaştırma tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($p > ,05$).

- Sorumluluk, tümleştirme ($\beta = ,22$; $p < .01$) ve hükmetme ($\beta = ,22$; $p < .001$) tarzlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer taraftan sorumluluğun ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p > ,05$).
- Dışadönüklüğün kaçınma tarzı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -,28$; $p < .001$). Diğer taraftan dışadönüklüğün tümleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > ,05$).
- Uyumluluğun, tümleştirme ($\beta = ,14$; $p < .05$), ödün verme ($\beta = ,22$; $p < .01$), kaçınma ($\beta = ,28$; $p < .001$) ve uzlaşma ($\beta = ,36$; $p < .001$) tarzları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan uyumluluğun hükmetme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p > ,05$).
- Son olarak, nevrozluğun çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > ,05$).

Bu sonuçlara göre H₁, H₂, H₃, H₄, H₆, H₇ ve H₈ kısmen kabul edilirken H₅ reddedilmiştir.

TARTIşMA VE SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırma sonucunda elde edilen bulgular özetlenmiştir. Ardından söz konusu bulgular tartışılarak karar vericilere ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Bulguların Özeti

Bu araştırmada çalışanların bireysel farklılıkları ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada karanlık kişilik özelliklerin (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) ve beş faktör kişilik özelliklerinin (deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve nevrotiklik) çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bunun yanında, çalışanların çatışma yönetim tarzlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Karanlık kişilik özelliklerine yönelik analizler sonucunda, narsisizmin tümleştirme, hükmetme ve uzlaşma tarzlarını pozitif yönde etkilediği; Makyavelizmin hükmetme tarzını pozitif yönde etkilediği; psikopatinin ise tümleştirme tarzını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak, beş faktör kişilik özelliklerine yönelik analizler sonucunda, deneyime açıklığın tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarını; dışadönüklüğün ve sorumluluğun tümleştirme ve hükmetme tarzlarını; uyumluluğun ise tümleştirme, ödün verme ve uzlaştırma tarzlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan, sorumluluğun kaçınma tarzına; uyumluluğun ise hükmetme ve kaçınma tarzlarına negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, nevrotikliğin çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre H₅ reddedilmiştir. H₁, H₂, H₃, H₄, H₆, H₇ ve H₈ ise her birinin alt hipotezlerinin bir kısmı araştırma sonuçlarına göre desteklenirken diğer kısmı desteklenmediği için kısmen kabul edilmiştir.

Demografik özelliklere yönelik analizler sonucunda, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzlarının erkek katılımcılarda, hükmetme tarzının ise özel sektörde ve yönetici olarak çalışan katılımcılarda anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bulguların Yorumlanması

İş dünyası, sürekli değişen dinamikleri ile kültürel çeşitliliği ve rekabet ortamını içinde barındıran karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgütler ve çalışanlar, hızla evrilen bu ortamda ayakta kalma ve gelişme çabaları içerisinde. Bu süreç, karmaşık ve değişken bir ortamda örgütlerin ve çalışanların etkileşimine sahne olmaktadır. Çeşitlilik, hızlı teknolojik gelişmeler ve küresel rekabet, işyerlerinde dinamizmi artırmakla birlikte, söz konusu etkileşimler çatışmaların ortaya çıkma olasılığını da artırmaktadır (Aşçı ve Koçak, 2017; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Farklı geçmişlere, değerlere ve hedeflere sahip bireylerin bir araya geldiği işyerlerinde çatışma, iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır (Weitten, et. al., 2016). Bu çatışmaların çözümünde ise tüm yöneticilerin sorumluluğu bulunmaktadır (Rahim vd., 2002) ve bu nedenle yöneticiler bu süreçte aktif bir rol oynamaktadır (Champoux, 2011; Koçel, 2015; Moberg, 2001). Bunun yanında yönetim pozisyonlarında daha çok erkekler istihdam edilmekte (Özdevecioğlu vd., 2003) ve yönetim rolleri daha çok erkeklere atfedilmektedir (Ahmed, 2021; Altıntaş ve Aytaç, 2018). Bu duruma kadınların iş hayatına daha geç katılmış olması, kadınlara kültürel olarak daha çok ev içerisinde rol biçilmesi, kadın yönetici altında çalışma konusunda erkekler çalışanlarda olası önyargılar gibi etkenlerin neden olabileceği düşünülebilir. Oysa kadınlar kişilik özelliği olarak daha ayrıntıcı ve çözüm yanlısı olduğu için çok yönlü bakış açısıyla sorunları pek çok farklı açıdan değerlendirerek çatışma durumlarında daha kalıcı çözümlere ulaşılabilir. Tüm zorluklara rağmen cam tavanı kırarak yönetici pozisyonuna ulaşmış kadın sayısının daha az olmasını Kraliçe Arı Sendromu ile açıklayan çalışmalar da bulunmaktadır. 2014 yılında kavramsallaşan ve ‘‘Pembe Taciz’’ olarak adlandırılan (Öztürk ve Cevher, 2015) kavrama göre büyük zorluklarla yönetsel kademeye yükselen kadınlar, hemcinslerine terfi konusunda çoğunlukla destek olmamaktadır. Dolayısıyla uzlaşmacı, tümleştiren ya da ödün veren tarzı uygulamadıkları değerlendirilebilir. Açıklanan nedenlerin etkisiyle araştırmada erkek ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların söz konusu çatışma yönetim tarzlarını daha yüksek düzeyde sergilediği sonuçlarına ulaşılmış olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada özel sektörde çalışan katılımcıların hükmetme tarzını daha çok sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özel sektör genellikle daha rekabetçi bir yapıya sahiptir (Özdevecioğlu, 2002) ve bu ortamda çalışan yöneticilerin, hedeflere ulaşmak için daha otoriter eğilimde olmaları beklenebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Ayrıca,

özel sektörde genellikle kararların hızlı alınması ve uygulanması gerekliliği de çatışmaların yönetiminde daha otoriter bir tarzı gerektirebilir (Bilen, 2019). Açıklanan nedenlerin araştırma sonucunu desteklediği düşünülmektedir.

Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde ise birbirlerinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Öncelikle, bu araştırmanın bulguları ile uyumlu olarak, çatışma yönetim tarzlarını erkeklerin (Gedik ve Çet, 2020; Güllü vd., 2020), özel sektörde çalışanların (Yürür ve Sosgüzel, 2010) ve yönetici olarak görev yapanların (Karcıoğlu vd., 2011; Mirzeoğlu, 2005) daha yüksek düzeyde sergilediği; bunun yanında, çatışma yönetim tarzlarının medeni duruma (Yanık vd., 2020), eğitim durumuna (Eratilla ve Kethüda, 2016; Gürcüoğlu ve Uyar, 2020) ve çalışılan pozisyona (Eratilla ve Kethüda, 2016) göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılan çalışmalar da bulunmaktadır. Diğer taraftan, literatürde bu araştırmanın bulgularından farklı olarak, çatışma yönetim tarzlarının cinsiyete (Eratilla ve Kethüda, 2016; Gürcüoğlu ve Uyar, 2020; Keçeci ve Demiray, 2020; Öztaş ve Akın, 2009; Türker, 2010; Yanık vd., 2020), sektöre (Türker, 2010) ve yönetici olarak çalışma durumuna (Eratilla ve Kethüda, 2016) göre anlamlı farklılık göstermediğinin; bunun yanında çatışma yönetim tarzlarının medeni duruma (Gedik ve Çet, 2020; Güllü vd., 2020), eğitim durumuna (Ağraş ve Saadet, 2022; Gedik ve Çet, 2020; Öztaş ve Akın, 2009; Yanık vd., 2020) ve çalışılan pozisyona (Ağraş ve Saadet, 2022; Keçeci ve Demiray, 2020; Yanık vd., 2020) göre anlamlı farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılan çalışmalar da olduğu görülmektedir. Çalışmada yaş ve hizmet süresi arttıkça olumlu stratejilerin kullanımının arttığı tespit edilmiştir. Çalışma bulguları arasındaki bu farklılıkların, araştırmaların yeri, zamanı, örnekleme ve veri toplama araçları gibi farklılıklardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzları Üzerinde Etkileri

Yapılan analizler sonucunda; öncelikle narsisizmin tümleştirme, hükmetme ve uzlaşma tarzlarını pozitif yönde etkilediği; ödün verme ve kaçınma tarzlarını anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir.

Narsist bireyler genellikle yüksek özgüvene sahip olurlar (Öztürk ve Uluşahin, 2015; Paulhus ve Williams, 2002) ve liderlik pozisyonlarına yönelme eğilimindedirler (Bolelli, 2018; Muradoğlu ve Karabulut, 2020). Bu da narsistlerin tümleştirme ve hükmetme gibi daha aktif ve kontrol odaklı çatışma yönetim tarzlarını tercih etmelerine yol açabilir. Bunun yanında, narsistler için önemli olan bir diğer faktör de

imajlarıdır (Alanka ve Cezik, 2016; Orcan, 2022). Tümlleştirme, hükmetme ve uzlaşma tarzları, narsistlerin diğer bireylerle etkili bir şekilde çalıştıkları ve başarılı sonuçlar elde ettikleri bir imaj yaratmalarına yardımcı olabilir. Bu durumun, narsistlerin bu çatışma tarzları tercih etmelerine neden olduğu düşünülebilir. Öte yandan narsist kişilik yapısına sahip bireyler, genellikle kendi görüş ve ihtiyaçlarını başkalarının istek ve ihtiyaçlarının önünde tutarlar (Eldoğan, 2016; Özdemir, 2017; Paulhus ve Williams, 2002). Bu da onların ödün verme veya kaçınma gibi daha esnek ve diğer tarafın ihtiyaçlarını da gözeten çatışma yönetim tarzlarını kullanmalarını engelleyebilir. Bu gibi nedenlerin bu araştırmada narsisizmin tümlleştirme, hükmetme ve uzlaşma tarzlarını pozitif yönde etkilerken, ödün verme ve kaçınma tarzlarını anlamlı olarak etkilemediği sonuçlarına ulaşılmasını sağlamış olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada ayrıca, Makyavelizmin hükmetme tarzını pozitif yönde etkilerken, tümlleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarını anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Makyavelizm, sonuçların araçları meşrulaştırdığı bir dünya görüşüne işaret etmektedir (Solmaz ve Uçma, 2010). Bu nedenle, Makyavelist bireyler en doğrudan ve en az engel ile hedeflerine ulaşmak için hükmetme tarzını kullanabilirler. Bunun yanında, Makyavelist bireyler genellikle manipülatif ve kontrol odaklıdır (Kessler vd., 2010). Bu durum, onların tümlleştirme veya uzlaşma gibi diğer tarafın çıkarlarını da gözeten tarzların yerine, kendi çıkarlarını önceliklendiren hükmetme tarzını (Rahim vd., 2002) tercih etmelerine yol açabilir. Ayrıca, Makyavelistler ilişkileri korumaya değil sonuçlara ve kazanımlara odaklanır (Jones ve Paulhus, 2011). Bu nedenle, ilişkileri sürdürmeyi amaçlayan tümlleştirme veya uzlaşma tarzları yerine, sonuç odaklı hükmetme tarzını (Gürer vd., 2014) benimseyebilirler. Öte yandan, Makyavelist yaklaşım genellikle kısa vadeli kazançları ve hızlı sonuçları vurgular (Demirtaş ve Biçkes, 2014; Güney ve Mandacı, 2009). Bu nedenle kısa vadeli sonuçlar elde etme potansiyeli taşıyan hükmetme tarzına (Gürer vd., 2014) göre tümlleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzları daha fazla zaman ve sabır gerektirdiği için bu tarzlar Makyavelistler için çekici olmayabilir. Dolayısıyla elde edilen bulguların literatür ile ve açıklanan karanlık kişilik özellikleriyle paralellik gösterdiği söylenebilir.

Çalışmada psikopatinin tümlleştirme tarzını negatif yönde etkilerken; ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarını anlamlı olarak etkilemediği sonucuna

ulaşılmıştır. Tümleştirme tarzı, yüksek düzeyde empati ve diğer bireylerin ihtiyaçlarını anlama yeteneği gerektirir (Rahim vd., 2002). Psikopatik eğilimler gösteren bireylerde bu özellikler genellikle eksiktir (Fidanboyu vd., 2012), bu da psikopatların tümleştirme tarzını etkili bir şekilde kullanmalarını zorlaştırabilir. Bunun yanında, psikopatlar çoğunlukla manipülatif davranışları kullanır, ancak bu davranışlar genellikle kısa vadeli ve özel hedeflere yöneliktir (Oğuz ve Batmaz, 2020). Uzun vadeli ve iş birliğine dayalı çözümler gerektiren tümleştirme tarzı (Karip, 2020), psikopatların tercih etmeyeceği bir yöntem olabilir. Ayrıca, psikopatların genellikle kısa vadeli kazançlara odaklanması ve sabır gerektiren süreçlerden kaçınma eğilimleri (Davison ve Neale, 2011), uzun vadeli ve karşılıklı çıkarları gözeterek hareket etmeyi gerektiren tümleştirme tarzı ile (Rahim vd., 2002) zıtlık gösterir. Bu yüzden psikopatinin tümleştirme tarzını negatif yönde etkilediği bulgusu doğrulanmaktadır.

Karanlık kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin romantik ilişkiler bağlamında incelendiği (Horan vd., 2015; Sadeghkhanı vd., 2023), ancak söz konusu ilişkinin örgütsel bağlamda incelenmesine yönelik olarak sınırlı sayıda çalışma yapıldığı (Özsoy, F, 2017; Özsoy vd., 2017a; Demirgöl, 2021), dolayısıyla literatürde bir boşluk olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, bu araştırmada örgütsel bağlamda karanlık kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilere yönelik sunulan ampirik kanıtların literatürdeki boşluğa önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzları Üzerinde Etkileri

Deneyime açıklık ile tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzları arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Deneyime açıklık, yeni şeyleri keşfetme isteği ve farklı deneyimlere, fikirlere, insanlara ve yaşam tarzlarına karşı hoşgörüyü ifade eden bir kişilik özelliğidir. Bu özellik sahibi bireyler, genellikle daha yaratıcı, esnek ve empatik olma eğilimindedirler (Robbins ve Judge, 2012). Araştırmada deneyime açıklığın tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarını pozitif yönde etkilediğinin tespit edilmesi, bu kişilik özelliğinin çatışma çözümleme süreçlerindeki rolünü vurgulamaktadır. Deneyime açık kişilerin yeni ve farklı çözüm yollarını denemeye daha meyilli olmaları (İnanç ve Yerlikaya, 2012), tümleştirici yaklaşımları benimsemelerine yol açabilir. Ayrıca, deneyime açık insanlar için farklı bakış açılarını anlama ve onlara saygı duyma daha kolaydır (Robbins ve Judge, 2012), bu da bu

kişilerin ödün verme ve uzlaşma yoluyla çatışmaları çözme olasılıklarını artırabilir. Öte yandan bu kişiler esnek oldukları için (İnanç ve Yerlikaya, 2012), çatışmayı yönetme ve belki de daha uygun bir zamanda ele almak üzere erteleme konusunda daha stratejik davranarak kaçınmayı tercih edebilirler.

Araştırmada bir diğer kişilik özelliği olarak, dışadönüklüğün tümleştirme ve hükmetme tarzlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Dışadönük bireyler, genellikle sosyal etkileşimlerinde yüksek enerjiyle ve coşkuyla hareket ederler ve diğer insanlarla kolayca ilişki kurabilirler (Wayne vd., 2004). Bu sosyal beceriklilik, onların tümleştirici çatışma çözümleme tarzlarını benimsemelerine yardımcı olabilir çünkü tümleştirme, her iki tarafın da ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran (Rahim vd., 2002) ve genellikle yüksek düzeyde iletişim ve iş birliği gerektiren (Karip, 2020) bir yaklaşımdır. Öte yandan, dışadönüklük hükmetme tarzının kullanımını da artırabilir. Dışadönük insanlar genellikle kendilerini ifade etme konusunda daha rahat oldukları için, liderlik pozisyonlarını almak ve durumları kendi lehlerine çevirmek için gerekli olan doğrudanlığa ve kararlılığa sahip olabilirler (Tekin vd., 2012). Bu nitelikler, dışadönük bireylerin özellikle rekabetçi veya yüksek gerilimli durumlarda, çatışmaların onların istedikleri şekilde çözülmesini sağlamak üzere diğer tarafa hükmetme eğilimi göstermelerine yol açabilir.

Ayrıca, sorumluluğun tümleştirme ve hükmetme tarzlarını pozitif yönde etkilerken, kaçınma tarzını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sorumluluk duygusu yüksek olan kişiler, genellikle iş birliği ve takım çalışmasına yatkındır (Robbins ve Judge, 2012) ve bu da onları iş birliğine dayanan tümleştirici yaklaşımlara yöneltebilir (Karip, 2020). Ayrıca sorumluluk, bireyin hedeflere odaklanma eğilimini ve güdülenmesini ifade eder (Tüfekçi ve Dinç, 2014). Bu nitelik, sorumluluk düzeyi yüksek bireylerin hedeflerine ulaşabilmek üzere gerektiğinde isteklerini dayatma ve zorla kabul ettirmeyi içeren hükmetme (Rahim vd., 2002) eğilimi göstermelerine neden olabilir. Öte yandan, kaçınma genellikle sorunu geçici olarak ertelemek veya görmezden gelmek anlamına gelir (Rahim vd., 2002) ve bu sorumluluk sahibi kişilerin genel eğilimleriyle çelişir (Tüfekçi ve Dinç, 2014; Robbins ve Judge, 2012).

Araştırma sonuçlarına göre bir diğer kişilik özelliği olarak uyumluluk tümleştirme, ödün verme ve uzlaştırma tarzlarını pozitif yönde etkilerken, hükmetme ve kaçınma tarzlarını negatif yönde etkilemektedir. Uyumlu kişiler, genellikle başkalarının duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını anlamaya ve onlara önem vermeye meyilli

oldukları için, çatışma anında iş birliğine dayalı ve kazan-kazan çözümlerine yönelik yaklaşımları tercih edebilirler. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, genellikle uzlaşmacı, sabırlı ve empatik olduklarından, karşı tarafın bakış açısını anlamaya çalışır ve her iki tarafın da memnun olabileceği bir orta yol bulmaya çalışırlar (Tatlılıoğlu, 2013). Bu durum, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin bu kişiler tarafından daha sık kullanılmasına yol açabilir. Diğer tarafta, uyumlu bireylerin iş birliğine ve uyuma verdiği değer (Çiçek ve Aslan, 2020; Tatlılıoğlu, 2013), çatışma durumlarında baskın veya agresif bir tutum içeren hükmetme tarzından (Gürer vd., 2014; Rahim vd., 2002) kaçınmalarını sağlayabilir. Ayrıca, uyumlu insanlar genellikle çatışmadan kaçınmak yerine onu yapıcı bir şekilde çözmeye çalışırlar (Çiçek ve Aslan, 2020), çünkü kaçınma uzun vadede sorunların çözülmemesine ve daha büyük anlaşmazlıklara yol açabilir (Baykal ve Kovancı, 2008; Gürer vd., 2014).

Araştırmada son olarak, nevrozluğun çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bulgu, nevrozlu özelliklerin çatışma durumlarındaki davranışları tahmin etmede diğer kişilik özelliklerine kıyasla daha az belirleyici olabileceğini düşündürülebilir. Nevrozluk, bireyin stresle başa çıkma, duygusal kararlılık ve endişe düzeyini ifade eden önemli bir kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliği, bireyin duygusal dayanıklılığı, stresle başa çıkma stratejileri ve genel duygusal denge düzeyini yansıtarak, yaşamındaki duygusal zorlukları belirlemede önemli bir role sahiptir (Çiçek ve Aslan, 2020). Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, stres altında ve çatışma durumlarında farklı tepkiler verebilir (Tatlılıoğlu, 2013) ve bu da nevrozluğun tercih edeceği çatışma yönetim tarzlarının belirsiz ve tutarsız olmasına neden olabilir.

Literatür incelendiğinde çatışma yönetim tarzları farklı ölçeklerle ölçülerek farklı boyutlar bazında ele alınmış olsa da genel olarak bu araştırmanın bulguları ile uyumlu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Sonuç olarak kişilik özellikleri, bireylerin çevrelerinde gelişen olaylara karşı sergileyeceği tutumları ve davranışları belirleyen en önemli unsurlardandır. Kişilikle şekillenen çevreye ve çatışmalara bakış açısı, bireylerin çatışmalara vereceği tepkileri de belirlemektedir. Dolayısıyla kişilik özellikleri bireylerin çatışma yönetim tarzlarını etkileyebilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009; Koçel, 2015).

Demografik Özelliklerin Çatışma Yönetim Tarzları Üzerindeki Etkisi

Çalışmada gerçekleştirilen analizler sonucunda; tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzlarının erkek katılımcılarda kadın katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, hükmetme tarzının özel sektörde ve yönetici olarak çalışan katılımcılarda, kamuda çalışan ve yönetici olmayan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan kaçınma tarzının katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

Araştırmanın Kısıtları:

Araştırma veri toplamak üzere kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca söz konusu ölçekler, değişkenleri belirli açılardan ölçmekte, daha derinlemesine bilgiler sunmamaktadır. Gelecek araştırmalarda bölgesel ve daha kapsayıcı örneklemelerde farklı ölçeklerden yararlanılması, katılımcıların soruları yanıtlarken olası yanlılığını en aza indirecek farklı yöntemler kullanılarak yeni çalışmalar yapılabilir.

Araştırma, bireysel farklılıkları (kişilik özellikleri bağlamında) ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile sınırlıdır. Araştırmada çatışma yönetim tarzlarının örgütsel sonuçlarına ilişkin bir inceleme yapılmamıştır. Çatışma yönetim tarzlarının pratikteki sonuçlarına dair daha kapsamlı bir anlayış geliştirilebilmesi için örgüt kültürü, liderlik tarzı gibi örgütsel sonuçları içeren diğer değişkenlerin kişilik özellikleri ile çatışma arasındaki ilişkisi incelenmelidir.

Araştırmanın evreni Muğla ilindeki kamu kurumu ve özel sektör çalışanları ile sınırlıdır ve bu durum araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Dolayısıyla çalışma dar bir coğrafyada ve küçük bir örneklem üzerinden yürütüldüğü için bireysel farklılıklar ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik geniş bir çıkarım yapmak mümkün değildir. Ayrıca farklı kültürel yapılarda araştırma yapılarak çatışma yönetiminde kültürün etkisi ortaya çıkarılabilir.

Son olarak, araştırma tek bir zaman diliminde kesitsel olarak toplanan verilerle sınırlıdır. Bu durum, değişkenlerin ve ilişkilerin zamana bağlı değişiminin incelenmesini kısıtlamaktadır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırmanın bulguları ışığında, çatışma yönetimi stratejileri geliştiren uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Özellikle olumsuz davranış şekilleri gözlenen çalışanlara çatışma konusunda farkındalık kazandırılması ve farklı bakış açılarına saygı duyma noktasında destek olunması çalışanların hem özel yaşamında hem de çalışma hayatında önemli kazanımlar elde etmelerine yardımcı olur. Bu kazanımların etkileri de kümülatif olarak iş ortamına olumlu yansıyacaktır.
- Çalışanlar arasında kişisel çatışmalara sebep olabilecek yanlış anlama/ anlaşılama sorunlarının önüne geçmek için örgüt içinde paylaşımı arttıracak kutlama etkinlikleri, motivasyon gezisi vb. kaynaştırma programları organize edilebilir.
- Örgüt içinde çatışma yönetimi ve çözümü sürecinde kilit rol üstelenecek yöneticilerin liderlik ve müzakere teknikleri konularında eğitim almaları sağlanabilir. Bu sayede çatışmalar, daha yetkin bir yöneticilik yaklaşımı ile değerlendirileceğinden etkin ve kalıcı çatışma çözümü/idaresi süreci yürütülebilir.
- Örgütte yaşanabilecek görev çatışmalarına mahal vermemek adına, teamülen uygulanan kuralların ve yönerge talimat vb. iş akışları, yetki ve görev sınırlarını açıklığa kavuşturacak şekilde netleştirilmelidir. İş kimin yapacağı konusunda belirsizliklerin giderilmesi de görev çatışmalarının önüne geçmek için olumlu bir adım olacaktır. Böylece görev ve sorumluluklarının sınırları olduğunu bilen çalışanlar arasında anlaşmazlık yaşanması ihtimali de azalacaktır.
- Karanlık Kişilik Özellikleriyle Başa Çıkma: Narsisizm ve Makyavelizm gibi karanlık kişilik özelliklerinin bazı çatışma yönetim tarzlarını pozitif yönde etkilediği belirlendiğinden, bu özelliklere sahip bireylerin potansiyellerini doğru yönlendirecek ve bu kişilik özelliklerinin olumsuz etkilerini minimize edecek stratejiler geliştirilebilir. Diğer taraftan, psikopatinin tümleştirme üzerindeki negatif etkisi dikkate alınarak, bu özelliği taşıyan bireylerle çalışırken daha yüksek farkındalık ve özel yaklaşımlar geliştirilebilir.

- Kişilik Özelliklerine Göre Uyarlamalar: Deneyime açıklık, dışadönüklük ve sorumluluk gibi kişilik özelliklerini destekleyici kurumsal politikalar ve kişisel gelişim programları oluşturulabilir.
- Uyumlu Davranışların Teşviki: İşyerinde uyumlu davranışların teşvik edilmesi için iletişim becerileri ve takım çalışması üzerine odaklanan aktiviteler düzenlenebilir. Bu sayede örgütte uzlaşmaya ve iş birliğine yatkın bir ortam oluşturulabilir.
- Kişilik Özelliklerine Göre Eğitimler: Araştırmada farklı kişilik özelliklerinin farklı çatışma yönetim stillerini çeşitli şekillerde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, kişilik özelliklerini dikkate alan ve her bireyin güçlü yönlerini çatışma yönetimine entegre edebilecek kişiye özel gelişim programları hazırlanabilir.
- Nevrotiklik üzerine Yaklaşımlar: Nevrotik kişilik özelliğine sahip bireyleri stres yönetimi ve duygusal zekâ becerilerini ve duygusal farkındalıklarını geliştirmeye yönelik destek sağlanabilir.
- Kültürel farklılıklara saygı: Çatışmaların büyük bir kısmı anlayış ve kültür farklılıklarından kaynaklandığı için farklılıklara saygıyı vurgulayan seminer, söyleşi vb. organizasyonlar düzenlenerek hizmet içi eğitim kapsamında tüm işgörenlerin katılımı sağlanabilir.
- Cinsiyet Farklılığı: Erkek katılımcılarda tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzlarının daha yüksek düzeyde olduğu göz önünde bulundurularak, erkek çalışanların bu yatkınlıklarını güçlendirecek ve kadın çalışanlarda bu tarzları teşvik edecek eğitim programları tasarlanabilir.
- Sektörel ve Pozisyonel Yaklaşımlar: Özel sektörde ve yönetici pozisyonundaki çalışanlara hükmetme tarzının olumlu ve olumsuz yönlerini ele alan ve diğer çatışma yönetim tarzlarının da entegre edildiği eğitimler düzenlenebilir.

Gelecek Araştırma Önerileri

Araştırmanın sınırlılıklarına dayalı olarak gelecek araştırmalar için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Araştırma, bireysel farklılıklar (kişilik özellikleri bağlamında) ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile sınırlıdır. Gelecekteki

araştırmalarda örgüt kültürü, liderlik tarzı gibi diğerk değişkenlerin kişilik özellikleri ile çatışma tarzları ilişkisi üzerindeki etkilerinin incelenmesi önerilmektedir.

- Bu araştırmada çatışma yönetim tarzlarının örgütsel sonuçlarına ilişkin bir inceleme yapılmamıştır. Bu çerçevede gelecekteki araştırmalarda, çatışma yönetim tarzlarının iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenebilir. Bu sayede, çatışma yönetim tarzlarının pratikteki sonuçlarına dair daha kapsamlı bir anlayış geliştirilebilir.
- Araştırmanın evreni Muğla ilindeki kamu kurumu ve özel sektör çalışanları ile sınırlıdır ve bu durum araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Gelecekteki araştırmaların, farklı coğrafi bölgelerden ve kültürel arka planlardan katılımcıları içerecek şekilde tasarlanması önerilmektedir. Böylece elde edilen sonuçlar, daha çeşitli bir demografik yapı için kapsayıcı ve uygulanabilir hale gelebilir.
- Araştırma veri toplamak üzere kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Söz konusu ölçekler katılımcıların kendi değerlendirmeleriyle yanıtlanmakta ve bu durum kaygı, beğenilme isteğı gibi nedenlerle yanıtlarda yanlılığa sebep olabilmektedir. Gelecek araştırmalarda, katılımcıların gerçek çatışma durumlarındaki davranışları gözlemlenerek ya da 360 derece geribildirim gibi çok yönlü değerlendirme yöntemleri kullanılarak veri toplanabilir. Böylece elde edilen bulguların güvenilirliğı artırılabilir.
- Araştırmada kullanılan ölçekler, kişilik özellikleri ve çatışma yönetim tarzlarını belirli açılardan ölçmektedir. Gelecekteki araştırmalarda kişilik özellikleri ile çatışma tarzları ilişkisine dair daha derinlemesine bulgulara ulaşabilmek üzere mülakat veya odak grup gibi nitel yöntemlerle veri toplanması önerilmektedir.
- Son olarak, araştırma tek bir zaman diliminde kesitsel olarak toplanan verilerle sınırlıdır. Bu durum, değişkenlerin ve ilişkilerin zamana bağılı değişiminin incelenmesini kısıtlamaktadır. Gelecek araştırmalarda boylamsal olarak toplanan veriler kullanılabilir.

Sonuç olarak bu çalışmada beş faktör kişilik özellikleri olan deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk boyutları ile narsizm, Makyavelizm ve psikopati

üçlüsünden oluşan karanlık kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi tarzları üzerine etkisi incelenmiştir. Bireysel farklılıklar (kişilik özellikleri bağlamında) ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin örgütsel bağlamda incelenmesine yönelik daha fazla çalışma yapılması literatürdeki boşluk açısından önem arz etmektedir.



KAYNAKÇA

- Ağraş, S., ve Saadet, Ö. Z. (2022). Liderlik tarzı ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir kamu kurumu örneği. *Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 21-44.
- Ahmed, F. A. (2021). *Başarılı yöneticilik özelliklerine ilişkin algılanan cinsiyet kalıpyargılarının analizi: Kültürlerarası bir karşılaştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi.
- Aktaş, A. (2006). *Farklı kültürlerdeki yöneticilerin kişilik özelliklerine dayanarak liderlik anlayışlarının belirlenmesi: Türk ve Amerikan otel yöneticilerinin karşılaştırmalı analizi* (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Alakavuklar, O. N., & Arbak, Y. (2009). Kişisel değerlerin kişilerarası çatışma yönetim biçimleri üzerindeki etkisi içinde O. Torlak, E. Erdemir, Ö. Uzun, & S. Çorbacıoğlu (Ed.), 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler kitabı* içinde, (ss. 21-23). Eskişehir Orhangazi Üniversitesi.
- Alanka, Ö., ve Cezik, A. (2016). Dijital kibir: Sosyal medyadaki narsistik ritüellere ilişkin bir inceleme. *TRT Akademi*, 1(2), 548-569.
- Altıntaş, F. Ç., ve Aytaç, C. K. (2018). Yöneticilik özelliklerine ilişkin algılanan cinsiyet kalıp yargılarının analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(2), 527-543.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
- Ardıç, K., Uslu, O., Oymak, Özsoy, E., ve Özsoy, T. (2016). Comparing person organization fit and person job fit. *Journal of Economics and Management*, (25), 5-13.
- Ardıç, K., ve Özsoy, E. (2016). Examining the relationship between the Dark Triad traits and Big Five personality dimensions. *Proceedings of the Fifth European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*.
http://globalbizresearch.org/Turkey_Conference_2016_Dec/docs/doc/1.%20Global%20Business,%20Economics%20&%20Sustainability/1614.pdf.
- Aşçı, H. B., ve Koçak, R. D. (2017). Sistem düşüncesi çerçevesinde çatışma çözümleme paradoksu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(64-Ek Sayı), 1547-1564.
- Aydoğmus, C., Ergeneli, A., ve Camgoz, S. M. (2015). The role of psychological empowerment on the relationship between personality and job satisfaction. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 251-276.

- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Barbuto Jr, J. E., Phipps, K. A., ve Xu, Y. (2010). Testing relationships between personality, conflict styles and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 434-447.
- Barrick, M. R., Parks, L., ve Mount, M. K. (2005). Self-Monitoring as a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745-767.
- Basım, H. N., Çetin, F., ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Turkish Journal of Psychology/Turk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Baykal, K., ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(3), 21-38.
- Benet-Martínez, V., ve John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.
- Bilen, L. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde koçluk yaklaşımı ve etkileri: özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri yöneticileri ve çalışanları örnekleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Bolelli, M. (2018). Narsistik kişilik özelliklerinin işe bağlılığa etkileri: Örnek bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 185-199.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., ve Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3).
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. Kaknüs Yayınları.
- Champoux, L., Martin, P. A., Wilson, L. K., Thomas, P. J., Mineau, P., Shore, R. F., ve Elliott, J. E. (2011). Second generation anticoagulant rodenticides in predatory birds: probabilistic characterisation of toxic liver concentrations and implications for predatory bird populations in Canada. *Environment International*, 37(5), 914-920.
- Christie, R., ve Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Cohen, A., ve Özsoy, E. (2021). Dark triad and situational variables and their relationship to career success and counterproductive work behaviors among employees in Turkey. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(5), 506-525.
- Çağlayan, A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Denizli Pamukkale Üniversitesi.

- Çalık, A. (2021). *Duygusal zekâ ve örgütsel çatışma yönetimi* (1. basım). Gazi Kitabevi.
- Çapal, Ç. (2019). *Örgütlerde çalışanların kişilik tiplerinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi.
- Çiçek, İ., ve Aslan, A. E. (2020). Kişilik ve beş faktör kişilik özellikleri: Kuramsal bir çerçeve. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 10(1), 137-147.
- Davison, G. C., ve Neale, J. M. (2011). *Anormal psikolojisi* (İ. Dağ, Çev.). Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Dayı, F., ve Çetin, Z. N. (2021). Kişilik özelliklerinin bireylerin finansal tutumları üzerindeki rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 1234-1251.
- Demirgül, Y. (2021). *Çatışmanın örgütsel yabancılaşma ve Makyavelizm üzerindeki etkisi: bir kamu kuruluşunda araştırma* (Yüksek lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi.
- Demirtaş, Ö., ve Biçkes, D. M. (2014). Makyavelizm'in olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(2), 96-112.
- Eldoğan, D. (2016). Hangi narsizm? Büyüklenmeci ve kırılğan narsizmin karşılaştırılmasına ilişkin bir gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(37), 1-10.
- Eratilla, M., ve Kethüda, Ö. (2016). Orman işletmelerinde çatışma nedenleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki: Bolu Orman Bölge Müdürlüğü'nde bir uygulama. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 71-93.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Erkuş, A., ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Fehr, B., Samsom, D., ve Paulhus, D. L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger ve J. N. Butcher (Eds.), *Advances in Personality Assessment*, 9, 77-116.
- Fidanboyulu, K., Üreyil, S., Gümrükçüoğlu, N., ve Çörüş, G. (2012). Suçlu zihinler nasıl düşünür: Psikopati ve suç arasındaki ilişki. *Psikopati ve Suç*, 1-25.
- Foster, J. D., ve Trimm, IV, R. F. (2008). On being eager and uninhibited: Narcissism and approach-avoidance motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1004-1017.
- Gedik, T., ve Çet, Ş. (2020). Orman ürünleri sanayisinde örgütsel çatışma yönetimi (Bolu, Düzce ve Bartın İlleri Örneği). *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 8(2), 1746-1756.

- Güllü, S., Yıldız, K., ve Kaya, R. (2020). Spor işletmelerinde duygusal zeka ve çatışma yönetimi yaklaşımı ilişkisinin incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 25(3), 241-254.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36(1), 193-218.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir orta öğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi.
- Güney, S., ve Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 83-104.
- Gürcüoğlu, S., ve Uyar, M. (2020). Örgütsel çatışma ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin ortaöğretim öğretmenleri perspektifinden incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 229-254.
- Gürer, A., Öneren, M., ve Bozacı, İ. (2014). Çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Kamu yöneticileri üzerine bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29(1), 439-455.
- Hare, R. D., ve Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4, 217-246.
- Horan, S. M., Guinn, T. D., ve Banghart, S. (2015). Understanding relationships among the dark triad personality profile and romantic partners’ conflict communication. *Communication Quarterly*, 63(2), 156-170.
- Hurley, S. (2005). Social heuristics that make us smarter. *Philosophy and Psychology*, 18, 585-612.
- İnanç, B. Y., ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik Kuramları*. Pagem Akademik Yayıncılık.
- Jehn, K. A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. K. W. De Dreu ve E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 87–100). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446217016.n7>.
- Jonason, P. K., ve Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420-432.
- Jonason, P. K., Okan, C., ve Özsoy, E. (2019). The dark triad traits in Australia and Turkey. *Personality and Individual Differences*, 149, 123-127.
- Jones, R. E., ve Melcher, B. H. (1982). Personality and the preference for modes of conflict resolution. *Human Relations*, 35(8), 649–658.

- Jones, D. N., ve Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679-682.
- Jones, D. N., ve Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27, 521-531.
- Kalaycı, Y. (2016). *Öğretmen adaylarının kişilik özellikleri ile çatışma yönetim yaklaşımları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., ve Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237-274.
- Karakuş, M., ve Çankaya, İ. H. (2009). Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin çatışma çözme stratejileri üzerindeki etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 111-118.
- Karcıoğlu, F., Gövez, E., ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 15(1), 327-340.
- Karcıoğlu, F., ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karcıoğlu, F., ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karip, E. (2020). *Çatışma yönetimi* (7. basım). Pegem Akademi.
- Keçeci, O., ve Demiray, E. (2020). Spor işletmeleri personelinin iş yerlerindeki örgütsel çatışmaların nedenleri ve yönetilme stillerine yönelik algıları. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(1), 31-47.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., ve Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.
- Kızıloğlu, M., Kırcaburun, K., Özsoy, E., ve Griffiths, M. D. (2022). Work addiction and its relation with dark personality traits: A cross-sectional study with private sector employees. *International Journal of Mental Health and Addiction*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11469-022-00973-0>
- Koçak, Z. K., & Aktaş, M. A. (2019). Çatışma Ve Çatışma Yönetimi Kavramlarına Güncel Bir Bakış. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 130-137.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (15. baskı). Beta Yayıncılık.

- Konal, B. (2022). *Ergenlerde karanlık üçlü kişilik özelliklerinin yordayıcıları: Beş faktör kişilik özellikleri, benlik saygısı ve değerler* (Yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, F., Kıyak, E., ve Akçay, P. (2022). Örgütsel çalışmaların yönetimine yönelik bir araç olarak arabuluculuk. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1649-1669. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1059002>
- Kowalski, R. M. (2001). *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships*. American Psychological Association.
- Köroğlu, E., ve Bayraktar, S. (2007). *Kişilik bozuklukları*. HYB Basım Yayın.
- Ma, Z. (2005a). Exploring cross-cultural differences in conflict management styles: A Sino-Canadian comparison. In *Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada* (pp. 174-191), Toronto.
- Ma, Z. (2005, June). Exploring the relationships between the big five personality factors, conflict styles, and bargaining behaviors. In *IACM 18th Annual Conference*.
- Matthews, G. (1997). Extraversion, emotion, and performance: A cognitive-adaptive model. In G. Matthews (Ed.), *Advances in psychology* (pp. 399-442). North-Holland: Elsevier Science B.V.
- McCrae, R., ve Costa, P. (1997). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R., ve Costa, P. (2006). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford Press.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56.
- Moberg, P. J. (1998). Predicting conflict strategy with personality traits: Incremental validity and five-factor model. *The International Journal of Conflict Management*, 9(3).
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Muradoğlu, S., ve Karabulut, T. (2020). Liderlerin narsistik kişilik özelliklerinin girişimci kişilik özellikleri üzerindeki etkisinde sosyal zekânın aracı rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1327-1359.
- Ohbuchi, K., ve Fukushima, O. (1997). Personality and interpersonal conflict: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1).

- Oğuz, G., ve Batmaz, S. (2020). Transdiagnostik bilişsel davranışçı yaklaşıma göre psikopatolojik süreçlerin değerlendirilmesi: Bilişsel ve Davranışçı Süreçler Ölçeği'nin Türkçe sürümünün geçerliliği ve güvenilirliği. *Journal of Cognitive-Behavioral Psychotherapy and Research*, 9(3), 173-186.
- Orcan, Ö. (2022). *Narsistik kişilik eğilimi, gösterişçi tüketim ve taklit marka tercihi arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Özcihan, T. (2015). *Organizasyonlarda stratejik duygusal zeka kullanımı makyavelizm ilişkisi ve çatışma yönetimine yansması: Tasarım mühendisliğinde bir araştırma* (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi (Türkiye).
- Özdemir, H. E. (2017). *Bir grup üniversite öğrencisinde bağlanma stilleri ile narsisizm arasındaki ilişki: Reddedilme duyarlılığının aracı rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Işık Üniversitesi.
- 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.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., ve Doğan, Y. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 125-138.
- Özen Kutanis, R., Özsoy, E., Karakiraz, A., & Uslu, O. (2015). Örgütsel davranış araştırmalarında kişiliğin karanlık yönü (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) dikkate alınıyor mu? 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde. (ss. 14-16). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Özkalp, E., ve Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Elam A.Ş. Matbaa Tesisleri.
- Özkara, E., ve Tunç, B. (2020). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Ankara Üniversitesi EBF Dergisi*, 53(3), 1023-1050.
- Özsoy, F. H. (2017). *Örgütlerde Makyavelizm ve sinisizmin çatışma yönetimine etkisi: bir teknoloji şirketinde uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Özsoy, E. (2013). *A tipi ve b tipi kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Özsoy, E., ve Yıldız, G. (2014). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: Bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Özsoy, E., Erol, E., Korkutata, A., ve Şeker, M. (2014). Kişilik modelleri boyutlarının karşılaştırılması: A tipi ve B tipi kişilik modeli. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(9), 1-12.

- Özsoy, E., ve Ardiç, K. (2017). Examining the effects of dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy) on job satisfaction. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391.
- Özsoy, E., Ardiç, K., Balaban, Ö., Onay, Ö. A., ve Raşıtoğlu, B. (2017a). The role of type A personality in conflict handling styles. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 229-240.
- Özsoy, E. (2017b). *Kişiliğin karanlık yönünün tükenmişlik üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., ve Ardiç, K. (2017c). Reliability and validity of the Turkish versions of dark triad dirty dozen (DTDD-T), short dark triad (SD3-T), and single item narcissism scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11-14.
- Özsoy, E. (2018). Dark triad and counterproductive work behaviors: Which of the dark triad traits more malevolent? *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 742-756.
- Özsoy, E., Saygılı, M., ve Yıldırım, K. (2018). Examining the psychometric of the Machiavellian Managerial Practices Scale. *Journal of Organizational Behavior Research*, 3, 305-314.
- Özsoy, E. (2019a). Yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 194-203.
- Özsoy, E. (2019b). Tek Maddeli Narsisizm Ölçeği'nin kısıtları ve eleştirileri. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 354-370.
- Özsoy, E., ve Ardiç, K. (2020). Çalışanların karanlık kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisinde genel öz-yeterliliğin düzenleyici rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 144-154.
- Özsoy, E. (2021). Örgütlerde kişilik tipleri. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde* (1. Baskı, ss. 64-97). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Öztaş, U., ve Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Öztürk, M. O., ve Uluşahin, N. A. (2015). *Ruh sağlığı ve bozuklukları* (13. Baskı). Ankara: Nobel Tıp Kitapları.
- Öztürk, U. C., ve Cevher, E. (2015). İşyerinde tacizin pembe hali: Kadınların kadınlara uyguladığı mobbing. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 151-174.
- Paulhus, D. L., ve Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.

- Park, H., ve Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41, 110-125.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 13, 296-320.
- Rahaman, H. M., Mollah, M. S., ve Uddin, M. K. (2010). Big Five personality factors and conflict handling styles. *Big Five and Conflict Handling Styles*, 2(1), 13-24.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M.A. ve Blum, A. (1994). *Global perspecitivities on conflict organizations*, Connecticut: Praeger.
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Chan, K. A., ... ve Van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Rani, P. (2018). Impact of personality traits on conflict management and leadership styles. *Amity Journal of Management Research*, 3(2), 64-80.
- Rapatalo, M. L. T. (2020). Personality types and conflict management styles. *Journal of World Englishes and Educational Practices*, 2(2), 117-128.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Nobel Akademi Yayıncılık.
- Sadeghkhani, M., Emamipour, S., ve Mirhashemi, M. (2023). The structural model of emotional divorce based on the dark triad traits of personality and conflict resolution styles with the mediation of marital boredom. *Applied Family Therapy Journal*, 4(2), 459-487.
- Sakallı Uğurlu, N. (2003). Cinsiyetçilik: Kadınlara ve erkeklere ilişkin tutumlar ve çelişik duygulu cinsiyetçilik kuramı. *Türk Psikoloji Yazıları*, 6(11-12), 1-20.
- Salgado, F. J., Viswesvaran, C., ve Ones, D. S. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, ve C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Volume 1 personnel psychology* (pp. 165-200). SAGE Publications Inc.
- Sandy, S. V., Boardman, S. K., & Deutsch, M. (2000). Personality and conflict. *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 289-315.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., ve Benet-Martínez, V. (2007). The geographic distribution of big five personality traits. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212.

- Sevi, E. S. (2009). *Psikobiyolojik kişilik modeli ve beş faktör kişilik kuramı* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi.
- Sirisoma, N., Kasibhatla, S., Pervin, A., Zhang, H., Jiang, S., Willardsen, J. A., ... ve Cai, S. X. (2008). Discovery of 2-chloro-N-(4-methoxyphenyl)-N-methylquinazolin-4-amine (EP128265, MPI-0441138) as a potent inducer of apoptosis with high in vivo activity. *Journal of Medicinal Chemistry*, 51(15), 4771-4779.
- Smith, R., Chuning, A. E., Tidwell, C. A., Allen, J. J. B., ve Lane, R. D. (2022). Psychopathic tendencies are selectively associated with reduced emotional awareness in the context of early adversity. *PLOS ONE*, 17(12), e0277475. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277475>
- Solmaz, E., ve Uçma, T. (2010). Bankacılık sektöründe çalışanların Makyavelist eğilimlerinden yola çıkarak etik algılarını belirleme: Muğla ilinde ampirik bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (31), 93-108.
- Somer, O., Tatar, A., ve Korkmaz, M. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin geliştirilmesi: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Somer, O., ve Goldberg, L. R. (1999). Personality processes and individual differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431-450.
- Sökmen, A., ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.
- Sümer, N., ve Sümer, H. C. (2005). Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği. (Yayınlanmamış çalışma).
- Şenkal, F. (2019). *Çalışanların sosyal zekâ seviyelerinin çatışma yönetimi tarzları üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tatlılıoğlu, K. (2013). Beş faktör kişilik kuramı bağlamında kişilik kavramına genel bir bakış. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 127-146.
- Tehrani, H. D., ve Yamini, S. (2020). Personality traits and conflict resolution styles: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 157, 109794. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109794>
- Tekin, Ö. A., Turan, S. N., Özmen, M., Turhan, A. A., ve Kökçü, A. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Journal of Yaşar University*, 27(7), 4611-4641.
- Tjosvold, D. (1991). *Conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Addison-Wesley.
- Topçu, S. (2015). Üstün zekalı öğrencilerin değer kavramına yönelik algıları: Elazığ Bilim ve Sanat Merkezi örneği. *Electronic Turkish Studies*, 10(11).

- Tosun, O. (2016). *Çalışanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi üzerinde etkisi: Akaryakıt sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi.
- Tosun, O., ve Taşkiran, E. (2017). Çatışma yönetimi tarzları tercihinde beş faktör kişilik özelliklerinin rolü. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 287-307.
- Turhan, Ö., ve Tiftik, C. (2022). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetme stratejilerine etkisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 181-210.
- Tüfekçi, O. K., ve Dinç, M. (2014). A research on determining the effects of five factor personality traits of Turkish football referees on cultural intelligence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 410-433. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i5/824>
- Türker, S. (2010). *Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri ile sürekli öfke ve öfke ifade düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Vecchio, R. P., ve Anderson, R. J. (2009). Agreement in self–other ratings of leader effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2), 165-179. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00463.x>
- Wayne, J. H., Musisca, N., ve Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
- Weiten, W., Yost-Hammer, E., ve Dunn, D. S. (2016). *Psikoloji ve çağdaş yaşam* (E. İkiz, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Wilson, D. S., Near, D., ve Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychology literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285-299. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.285>
- Yanık, A., Örtlek, M., ve Kalaner, A. (2020). Sağlık yöneticilerinin otonomi kişilik özelliği ve çatışma yönetimi tarzlarının değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 603-622. <https://doi.org/10.35408/comuybd.690097>
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I., ve Toplu, D. (2013). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yıldızoğlu, H., ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 295-310.

Yürür, S., ve Sosgüzel, H. (2010). Örgütsel çalışma yönetimi açısından kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkların analizi. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 31-47.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Yürütülen bu çalışma Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü’nde yürütülmekte olan **“Bireysel Farklılıkların Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkisi”** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için ver toplamak için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağından bilgiler gizli tutulacaktır. Bu nedenle isminizi ve kurumunuzu yazmanıza gerek yoktur. Lütfen aşağıdaki ifadeleri samimiyetle cevaplayınız ve sağlıklı veriler toplanabilmesi için eksik cevap bırakmayınız. Çalışmamıza verdiğiniz destek bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1- Lütfen yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

Soru No	Beş Faktör Kişilik Envanteri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Konuşkan biriyim.	()	()	()	()	()
2	İçine kapanık biriyim.	()	()	()	()	()
3	Enerjik biriyim.	()	()	()	()	()
4	Diğer insanları heveslendiririm.	()	()	()	()	()
5	Suskun biriyim.	()	()	()	()	()
6	Kendine güveni olan biriyim.	()	()	()	()	()
7	Bazen utangaç ve çekingenim.	()	()	()	()	()
8	Dışadönük, sosyal biriyim.	()	()	()	()	()
9	Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.	()	()	()	()	()
10	Yardımseverim.	()	()	()	()	()
11	Kavgacıyım.	()	()	()	()	()
12	Bağışlayıcıyım.	()	()	()	()	()
13	Güvenilir biriyim.	()	()	()	()	()
14	Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim.	()	()	()	()	()
15	Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım.	()	()	()	()	()
16	Bazen diğer insanlara kaba davranırım.	()	()	()	()	()
17	İş birliği yapmayı seven biriyim.	()	()	()	()	()
18	Bir işi eksiksiz yaparım.	()	()	()	()	()
19	Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.	()	()	()	()	()
20	Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.	()	()	()	()	()
21	Dağınık olmaya yatkın biriyim.	()	()	()	()	()
22	Tembel olmaya eğilimliyim.	()	()	()	()	()
23	Bir işi bitirene kadar azimle çalışan biriyim.	()	()	()	()	()
24	Verimli çalışan biriyim.	()	()	()	()	()
25	Plan yapar ve bu planları uygulayırım.	()	()	()	()	()

26	Dikkatim çabuk dağılır.	()	()	()	()	()
27	Karamsar, hüzünlü biriyim.	()	()	()	()	()
28	Rahatım, strese girmem.	()	()	()	()	()
29	Gergin olabilirim.	()	()	()	()	()
30	Endişeli biriyim.	()	()	()	()	()
31	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.	()	()	()	()	()
32	Ruhsal durumu çabuk değişen biriyim.	()	()	()	()	()
33	Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim.	()	()	()	()	()
34	Kolayca sinirlenen biriyim.	()	()	()	()	()
35	Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.	()	()	()	()	()
36	Pek çok farklı konuda merakım vardır.	()	()	()	()	()
37	Zeki, derin düşünebilen biriyim.	()	()	()	()	()
38	Hayalgücü yüksek biriyim.	()	()	()	()	()
39	Yaratıcıyım.	()	()	()	()	()
40	Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
41	Rutin, tekdüze işler yapmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
42	Fikirler üzerine düşünmeyi ve onları dile getirmeyi seven biriyim.	()	()	()	()	()
43	Sanata karşı pek ilgili değilim.	()	()	()	()	()
44	Sanat, müzik ve edebiyat alanlarında kendini geliştirmiş biriyim.	()	()	()	()	()
Soru No	Karanlık Kişilik Özellikleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
45	İstedığımı elde etmek için başkalarını manipüle etmeye eğilimliyim.	()	()	()	()	()
46	İstedığımı elde etmek için hileye başvurmuşluğum ya da yalan söylemişliğim vardır.	()	()	()	()	()
47	İstedığımı elde etmek için pohpohlanmaya başvururum.	()	()	()	()	()
48	Kendi çıkarım için başkalarını kullanmaya eğilimliyim.	()	()	()	()	()
49	Pişmanlık duymamaya meyilliyim.	()	()	()	()	()
50	Davranışlarımın ahlaki boyutunu umursamamaya eğilimliyim.	()	()	()	()	()
51	Duyarsız ya da duygusuz olmaya eğilimliyim.	()	()	()	()	()
52	Alaycı davranmaya eğilimliyim.	()	()	()	()	()
53	Başkalarının bana hayranlık duymasını istemeye eğilimliyim.	()	()	()	()	()
54	Başkalarının beni dikkate almasını istemeye eğilimliyim.	()	()	()	()	()
55	Prestij ya da statü arayışında olmaya eğilimliyim.	()	()	()	()	()
56	Başkalarından özel iyilikler beklemeye eğilimliyim.	()	()	()	()	()
Soru No	Çatışma Yönetimi Stratejileri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

57	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
58	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.	()	()	()	()	()
59	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onlarınkiler ile bütünleştirmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
60	Sorunlara ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla iş birliği yapmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
61	Çalışma arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde onlarla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	()	()	()	()	()
62	İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla iş birliği yaparım.	()	()	()	()	()
63	Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	()	()	()	()	()
64	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla arzularını genellikle yerine getiririm.	()	()	()	()	()
65	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla isteklerine genellikle hayır diyemem.	()	()	()	()	()
66	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıma genellikle tavizkar davranırım.	()	()	()	()	()
67	Genellikle aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.	()	()	()	()	()
68	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	()	()	()	()	()
69	İçinde çıkılmaz durumlarda bir orta yol bulmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
70	Çıkılmazları aşmak için genellikle orta yol öneririm.	()	()	()	()	()
71	Bir uzlaşmaya varmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım.	()	()	()	()	()
72	Uzlaşmaya varılması için karşılıklı özverilerde bulunma yoluna başvururum.	()	()	()	()	()
73	Sorunların en iyi çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	()	()	()	()	()
74	Kendi fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.	()	()	()	()	()
75	Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullanırım.	()	()	()	()	()
76	Bir kararı kendi lehime çevirmek için mesleki tecrübemi kullanırım.	()	()	()	()	()
77	Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine, kararlı bir şekilde düşerim.	()	()	()	()	()
78	Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	()	()	()	()	()
79	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla uyuşmazlığı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
80	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.	()	()	()	()	()
81	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla ters düşmekten kaçınırım.	()	()	()	()	()

82	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarım karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	()	()	()	()	()
83	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.	()	()	()	()	()
84	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
85	Çalışma arkadaşlarımla hiç çatışma yaşamam	()	()	()	()	()

DEMOGRAFİK SORULAR						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2	Yaşınız					
3	Medeni Haliniz	Evli ()	Bekar ()			
4	Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yük. Lisans ()	Doktora ()
5	Mesleğiniz (İşletmedeki pozisyonunuz)					
6	Pozisyonunuz	a)Alt kademe çalışanı b)Orta Kademe çalışanı c)Üst Kademe Çalışanı				
7	Hizmet Süreniz					
8	Çalıştığınız Sektör	Kamu Sektörü ()	Özel Sektör ()			
9	Bu kurumda / işletmede yönetici olarak çalışmaktayım.	Evet ()	Hayır ()			

Ek 2. Ölçek Kullanım İzinleri

Ölçek Kullanım İzni hk. Gelen Kutusu x

EZGİ EBRU ARAS YİĞİTER
Alıcı: Emrah

29 Mar 2023 11:20

Hocam merhabalar,

Ben Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Tezli programı yüksek lisans öğrencisi Ezgi Ebru ARAS YİĞİTER. "Bireysel Farklılıkların Çatışma Yönetim Tarzları İle İlişkisi" adlı yüksek lisans tezimde 2017 yılında tarafınızdan Türkçeye uyarlanan Reliability and Validity of the Turkish versions of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T) ölçeğinizi kullanmak için izninizi istiyorum.

İyi çalışmalar, iyi günler diliyorum..

Emrah Özsoy
Alıcı: ben

30 Mar 2023 12:31

Merhaba, kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar

EZGİ EBRU ARAS YİĞİTER, 29 Mar 2023 Çar, 11:20 tarihinde şunu yazdı:

Hocam merhabalar,

Ben Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Tezli programı yüksek lisans öğrencisi Ezgi Ebru ARAS YİĞİTER. "Bireysel Farklılıkların Çatışma Yönetim Tarzları İle İlişkisi" adlı yüksek lisans tezimde 2017 yılında tarafınızdan Türkçeye uyarlanan Reliability and Validity of the Turkish versions of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T) ölçeğinizi kullanmak için izninizi istiyorum.

Ölçek Kullanım İzni hk. Harici Gelen Kutusu x

EZGİ EBRU ARAS YİĞİTER
Alıcı:

13:13 (15 dakika önce)

Hocam merhabalar,

Ben Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Tezli programı yüksek lisans öğrencisi Ezgi Ebru ARAS YİĞİTER. "Bireysel Farklılıkların Çatışma Yönetim Tarzları İle İlişkisi" adlı yüksek lisans tezimin tarafınızdan Türkçeye uyarlanan 5 Faktör Kişilik Envanterini kullanmak için izninizi istiyorum.

İyi çalışmalar, iyi günler diliyorum..

Nebi Sumer
Alıcı: ben

13:22 (6 dakika önce)

Memnuniyetle kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar
Nebi Sumer

Nebi Sumer, PhD
Professor of Psychology
Faculty of Arts and Social Sciences
Senior Scholar, Istanbul Policy Center
Sabanci University

Ölçek Kullanım İzni hk. Harici Gelen Kutusu x

EZGİ EBRU ARAS YİĞİTER
Alıcı:

23 Mart Per 14:51 (7 gün önce)

Hocam merhabalar,

Ben Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Tezli programı yüksek lisans öğrencisiyim, adım Ezgi Ebru ARAS YİĞİTER. "Bireysel Farklılıkların Çatışma Yönetim Tarzları İle İlişkisi" adlı yüksek lisans tezimin tarafınızdan Örgütsel Çatışma Ölçeği (ÖÇE) şeklinde Türkçeye uyarlanan Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II ölçeğinizi kullanmak için izninizi istiyorum.

İyi çalışmalar, iyi günler diliyorum..

Ali İlker Gümüşeli
Alıcı: ben

14:59 (32 dakika önce)

Sayın Ebru Aras Yiğiter,

Örjinali M. Afzalur Rahim tarafından geliştirilen ve yazarm izniyle tarafmdan Türkçe'ye uyarlanan kısa adı ROCI II olan Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinin yirmi sekiz (28) maddeli kısa formunu arasun.gelisitirilece ve kullanilma amacina aykırı ekler ve değişiklikler yapmaksızın ve ticari amaç gütmeksizin "Bireysel Farklılıkların Çatışma Yönetim Tarzları İle İlişkisi" konulu yüksek Lisans çalışmanızda veri toplamak için, bilimsel araştırmalarda atf yapma kurallarına uygun bir biçimde atf yaparak kullanabilirsiniz.

Bu izin sadece ölçeğin kopyasının araştırma katılımcılarına cevaplamak üzere verilmesini, ancak tez raporunda ölçeğin sadece her stilden 1 maddesini örnek olarak yayımlanmasını içermekte, bunun dışında hiçbir taahhüt içermemektedir.

Ölçek sadece tarz belirlemek amacıyla geliştirildiği için bu amaç dışında tarz etkililiğini ölçme vb. amaçlarla çarpıtılarak kullanılması kesinlikle yasaktır.

Not: ölçeğin kısa ismi ÖÇE değildir, bu konuya dikkat etmenizi rica ederim. Ölçeğin benim Türkçe'ye uyarladığım tam ismini kullanmanızı ve M.Afzalur Rahim ile beraber Türkçe'ye uyarlayan kişi olarak benim ismini kaynaklarınızda göstermenizi rica ederim.

Başarılar Dilerim,

Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Ezgi Ebru ARAS YİĞİTER

ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü	Devam Ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi/ İİBF/ Uluslararası İlişkiler	2008-2012
Lise	Ankara Kaya Bayazıtöğlu Yabancı Dil Ağırlıklı Lise	2003-2007

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2013-2013	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı AB Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	Memur
2013-hâlen	Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Bilgisayar İşletmeni

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Kalem, M. C., Kılıçarslan, K., Sağır B. A. ve Aras Yiğiter, E. E. (2023). Narsisizm ve iş bağımlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. H. PIHTILI (Ed.), *Çankaya International Congress on Scientific Research* içinde, (ss. 290-296). Iksad Yayınevi.