

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

**GENEL ÖZ YETERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI  
İLİŞKİSİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Alper GERÇEK**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem BALABAN**

**ARALIK – 2018**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

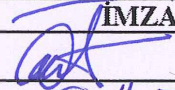
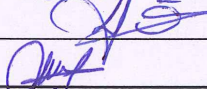
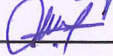
GENEL ÖZ YETERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI  
İLİŞKİSİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Alper GERÇEK

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 14/12/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Özlem BALABAN	Başarılı	
Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Emre ORUĞ	Başarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Alper GERÇEK
Öğrenci Numarası	:	1560Y04074
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Genel Öz Yeterlik ve Çatışma Yönetim Tarzı İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%16

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

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.

24.12.2018  
Öğrenci İmza

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 .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Özlem BALABAN

Tarih: 24.12.2018

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: GENEL ÖZ YETERLİK</b> .....	<b>4</b>
1.1 Öz Yeterlik Kavramı .....	4
1.2 Genel Öz Yeterlik .....	6
1.3. Öz Yeterlik Kaynakları .....	7
1.3.1. Kişisel Deneyimler .....	7
1.3.2. Dolaylı Deneyimler.....	8
1.3.3. Sözel İkna .....	8
1.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum .....	9
1.4. Öz Yeterliğin Birey Üzerine Etkisi .....	10
1.4.1. Bilişsel Sürece Etkisi .....	10
1.4.2. Motivasyon Sürecine Etkisi .....	10
1.4.3. Duygusal Sürece Etkisi.....	13
1.4.4. Seçim Sürecine Etkisi .....	13
<b>BÖLÜM 2: ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI</b> .....	<b>15</b>
2.1. Çatışma Kavramı.....	15
2.2. Çatışmanın Önemi.....	16
2.3. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar .....	17
2.3.1. Geleneksel Yaklaşım .....	17
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım .....	18
2.3.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	18
2.4. Çatışmanın Nedenleri.....	20
2.4.1. Kişisel Çatışma Nedenleri .....	20

2.4.2. İletişimden Kaynaklanan Nedenler.....	20
2.4.3. Yönetim Belirsizlikleri ve Örgüt Yapısı.....	21
2.5. Çatışma Türleri.....	23
2.5.1. İşlevsel Çatışma ve İşlevsel Olmayan Çatışma .....	23
2.5.2. Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışma Türleri .....	25
2.5.3. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmanın Sınıflandırılması.....	25
2.5.4. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Sınıflandırılması.....	27
2.5.5. Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri.....	28
2.6. Çatışma Yönetimi .....	30
2.7. Çatışma Yönetim Tarzları .....	33
2.7.1. Bütünleştirme.....	34
2.7.2. Uyuma.....	35
2.7.3. Zorlama.....	36
2.7.4. Kaçınma.....	37
2.7.5. Uzlaşma .....	38

### **BÖLÜM 3: GENEL ÖZ YETERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ .....39**

3.1. Araştırmanın Amacı .....	39
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	39
3.3. Veri Toplama Aracı.....	39
3.3.1. Demografik Bilgi Formu .....	39
3.3.2. Genel Öz Yeterlik Ölçeği .....	40
3.3.3. Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği.....	40
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	41
3.5. Araştırmanın Modeli .....	41
3.6. Araştırmanın Hipotezleri ve Soruları .....	42
3.7. Verilerin Geçerlilik-Güvenilirlik Analizleri .....	43
3.7.1 İç Tutarlılık Analizleri .....	43
3.7.2 Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	50
3.8. Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	50
3.9. Normallik Analizi.....	53
3.10. Demografik Özelliklere Göre Fark Analizleri .....	54
3.10.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizleri.....	54

3.10.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizleri .....	55
3.10.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizleri.....	56
3.10.4. Çalışanların Unvan Durumlarına Göre Farklılık Analizleri .....	57
3.10.5. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Analizler.....	58
3.10.6. Çalışma Yıllarına İlişkin Analizler .....	59
3.11. Tanımlayıcı İstatistikler .....	60
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>66</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>80</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>84</b>

## KISALTMALAR

- ROCI-II:** Rahim Organizational Conflict Inventory 2 (Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri 2)
- GÖY** : Genel Öz Yeterlik
- ÇYT** : Çatışma Yönetim Tarzları
- DFA** : Doğrusal Faktör Analizi
- IFI** : Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
- CFI** : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
- GFI** : Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
- RMSEA:** Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
- X<sup>2</sup>** : Ki-Kare

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Boyutları.....	41
<b>Tablo 2</b> : Genel Öz Yeterlik Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri.....	44
<b>Tablo 3</b> : Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri .....	44
<b>Tablo 4</b> : Genel Öz Yeterlik Ölçeği: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı ..	45
<b>Tablo 5</b> : Bütünleştirme Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı .	46
<b>Tablo 6</b> : Uyma Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı .....	47
<b>Tablo 7</b> : Zorlama Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı .....	48
<b>Tablo 8</b> : Kaçınma Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı.....	49
<b>Tablo 9</b> : Uzlaşma Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı .....	50
<b>Tablo 10</b> : Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	51
<b>Tablo 11</b> : Örneklem Grubunun Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	51
<b>Tablo 12</b> : Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	52
<b>Tablo 13</b> : Örneklem Grubunun Pozisyon Unvanına Göre Dağılımı.....	52
<b>Tablo 14</b> : Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 15</b> : Örneklem Grubunun Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı .....	53
<b>Tablo 16</b> : Normallik Testleri.....	54
<b>Tablo 17</b> : Cinsiyete Göre Analizler .....	55
<b>Tablo 18</b> : Medeni Duruma Göre Analizler .....	56
<b>Tablo 19</b> : Eğitim Durumuna Göre Analizler.....	57
<b>Tablo 20</b> : Çalışanların Mesleki Unvan Durumlarına Göre Analizler .....	58
<b>Tablo 21</b> : Çalışanların Yaşlarına Göre Analizler .....	59
<b>Tablo 22</b> : Çalışanların Buldukları Şirkette Çalıştıkları Yıllara İlişkin Analizler..	59
<b>Tablo 23</b> : Çalışanların Toplamda Çalıştıkları Yıllara İlişkin Analizler .....	60
<b>Tablo 24</b> : Genel Öz Yeterlik ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi.....	61
<b>Tablo 25</b> : Korelasyon Analizi .....	61
<b>Tablo 26</b> : Ki-Kare Analizi.....	62
<b>Tablo 27</b> : Beklenen Değerler Tablosu .....	63
<b>Tablo 28</b> : Hipotezler ve Sonuçlar.....	65



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İş Performansı ve Çatışma Düzeyi İlişkisi .....	31
Şekil 2: Çatışma Yönetim Tarzları Modeli.....	33
Şekil 3: Araştırma Modeli .....	42



<b>Yüksek Lisans</b>	<b>X</b>	<b>Doktora</b>	
<b>Tezin Başlığı:</b> Genel Öz Yeterlik ve Çatışma Yönetim Tarzı İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma			
<b>Tezin Yazarı:</b> Alper Gerçek		<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Özlem BALABAN	
<b>Kabul Tarihi:</b> 14 Aralık 2018		<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım)+ 79 (tez)+ 4 (ek)	
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme		<b>Bilim Dalı:</b> Yönetim ve Organizasyon	
<p>Bu araştırmada, özel sektör çalışanlarının genel öz yeterlik algıları ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çatışmalar örgütler için yapıcı ya da yıkıcı sonuçlara sahip olabilir ve bu yüzden çatışmaların yönetilmesi ve daha iyi anlaşılması örgütler için bir gerekliliktir. Bu bağlamda, çalışanların demografik özellikleri, genel öz yeterlik inançları ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Veri toplama tekniğinin anket olduğu çalışmanın örneklemini kolayda örnekleme yoluyla seçilen Ankara, İstanbul ve Zonguldak illerinde faaliyet gösteren özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bu anket çalışmasında Jerusalem ve Schwarzer'in Genel Öz-Yeterlik Ölçeği ve Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri 2 kullanılmıştır. 240 anketin değerlendirildiği çalışmada ilişki model kullanılmıştır. Katılımcıların çatışma yönetim tarzlarının ve genel öz yeterlik inançlarının, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Spearman's rho, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile incelenmiştir. Genel öz yeterlik inancı ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman's rho ve Ki-Kare analizleri yardımıyla incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların genel öz yeterlik algıları ile bütünleştirme, zorlama ve uzlaşma tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerinin genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzları ile ilişkileri incelendiğinde; araştırma katılımcılarının cinsiyet, unvan, toplamda iş hayatında buldukları süre ve yaş gibi özelliklerinin genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzlarıyla anlamlı ilişkilere sahip oldukları bulunmuştur.</p>			
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Çatışma, Çatışma Yönetim Tarzı, Genel Öz Yeterlik			

<b>Master Degree</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Ph.D.</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Title of Thesis:</b> Relationship Between The General Self-Efficacy and Conflict Management Style: A Research on Private Sector Workers			
<b>Author of Thesis:</b> Alper Gerçek		<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Özlem BALABAN	
<b>Accepted Date:</b> 14 December 2018		<b>Number of Pages:</b> viii (pre text) + 79 (main body) + 4 (App.)	
<b>Department:</b> Business Administration		<b>Subfield:</b> Management and Organization	
<p>The study was conducted to investigate the relationship between general self-efficacy beliefs and conflict management styles. Conflicts can have constructive or destructive consequences for organizations and the need to manage and better understanding of conflict is a necessity for organizations. Therefore, the relationship between the demographic characteristics of the employees, general self-efficacy beliefs and conflict management styles were examined. In this research, the participants of the study were private company employees. Private sector employees working in Ankara, Istanbul and Zonguldak provinces are selected as sample of the study and the data collection method is the questionnaire. Jerusalem and Schwarzer's "General Self Efficacy Scale" and Rahim's Organizational Conflict Inventory 2 has been used in the questionnaire. 240 questionnaires were evaluated, and the relational screening model was used in the study. It was examined whether the conflict management styles and general self-efficacy beliefs of the participants differed significantly according to their demographic characteristics. Spearman rho, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests were used for these analysis. Whether there is a significant relationship between general self-efficacy belief and conflict management styles were analyzed by Spearman's rho and Chi-Square analysis. According to the analysis results, a statistically significant relationship was found between participant's general self-efficacy and three conflict management styles which are integration, dominating and compromising. When the relationships of demographic characteristics are examined; it was found that some characteristics of the research participants such as gender, seniority, duration in the business life and age have significant relationships with general self-efficacy and conflict management styles.</p>			
<b>Keywords:</b> Conflict, Conflict Management Styles, General Self-Efficacy			

## GİRİŞ

Roberts'a göre yöneticiler zamanlarının büyük çoğunluğunu çatışmalar ile baş etmeye harcamakta ve bu çatışmalar aynı zamanda istifaların yarısını oluşturmaktadır (Roberts, 2005: 16). İstenmeyen bu gibi durumlar yüzünden, çatışma konusu ve çalışanların analiz edilerek çatışma yönetimi ile ilişkilerinin anlaşılması örgütler açısından önem taşımaktadır. Frei'ye (1985) göre çatışma içeren ilişkiler ve çatışma yönetimi çoğunlukla anlık tepkilerden oluşan süreçlerdir. Doğal davranışların ve anlık seçimlerin ön planda olduğu bu süreçlerde kişilerin nasıl davrandığını anlamak örgütler için büyük önem taşır. Bunun sebebi ise çatışmaların örgütler için yapıcı ya da yıkıcı sonuçlara sahip olma ihtimalidir. Çatışmanın örgütler için önemi düşünüldüğünde, bireylerin doğal davranışlarını ve anlık seçimlerini etkileyen unsurlardan biri olan; kişilerin genel öz yeterliklerinin çatışma yönetim tarzları ile olan ilişkisi önem taşımaktadır. Bu açıdan, bu çalışmada genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki incelenmiş ve çatışma yönetimi literatürüne katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Bandura'ya (1997) göre öz yeterlik, bireylerin karar verme süreçlerinde ve çaba gösterme seviyelerinde etkilidir. İnandı, Tunç ve Gündüz (2013) bu konuda yaptıkları çalışmada, öz yeterlik algısı yüksek yöneticilerin bütünleştirme tarzı öncelikli olmak üzere, kaçınma, uyma ve zorlama tarzlarına yöneldiklerini gözlemlemişlerdir. Tarakçı (2009) ise, yöneticilerin öz yeterlik algılarının, bütünleştirme tarzı ile pozitif yönde, kaçınma tarzı ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu açıdan genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunması beklenmektedir. Yöneticiler, çatışma yönetimi tarzlarını ve bununla ilişkili olması beklenen genel öz yeterliğin incelenmesi sonucunda örgütsel etkinliği artırabilir.

Yıkıcı sonuçlar örgütün verimliliğinde ve çalışanların performanslarında azalma ya da istifaların artması olarak ortaya çıkabilir. Roberts'in (2005: 16) yaptığı bir çalışmaya göre çözümlenmemiş çatışmalar istifaların en az yüzde 50'sini oluşturmaktadır. İstifalar ise örgüte maddi yönden yük olacaktır. İstenmeyen sorunların ortaya çıkmaması ve örgütün çatışmalardan zarar görmemesi adına çatışma yönetimi, örgütler için önemli bir konu olmuştur.

Örgüt içerisindeki çatışmaların daha iyi anlaşılması için çalışanların sahip oldukları farklı özelliklerin incelenmesi gerekir. Bir örgüte katılan bireyler kişiliklerini ve

inançlarını değiştirmez, bu açıdan örgüt hayatının daha iyi anlaşılması için çalışanların kişilik özelliklerinin incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir (George, 1992). Bireylerin anlık seçim ve davranışlarını belirlemede önemli bir etken olan kişilik özellikleri, çatışma içerisinde büyük rol oynar ve her kişilik türünün diğer kişilik türleri ile belirli bir çatışma seviyesi vardır (Anwar, Shahzad ve Ijaz-ul-Rehman, 2012). Öz yeterlik algısında kişilik özelliklerine benzer şekilde, kişilerin davranışlarını etkiler. Bandura'ya (1997) göre öz yeterlik algısı bireylerin çabalarını ve davranışlarını etkiler. Bu açıdan çalışanların genel öz yeterlik algılarının incelenmesi, çatışmanın örgüt içerisinde daha iyi anlaşılmasına ve daha kolay kontrol edilmesine yardımcı olacaktır. Bu araştırmada da kişilerin kendilerine dair genel öz yeterlik algılarının çatışma yönetim tarzları ile ilişkisi incelenmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, özel şirket çalışanlarının öz yeterlik algıları ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışan davranışlarının analiz edilmesi ve anlaşılması örgütler açısından önem taşımaktadır. Çatışma yönetimi çerçevesinde, çalışanların farklı kişilik özelliklerinin daha iyi anlaşılması, yöneticilerin karar alma süreçlerini destekleyecektir.

Çatışma yönetiminin çaba sarf etme, problem çözme ve karar verme ile ilgili olduğu düşünüldeğinde, kişinin öz yeterliğinin çatışma yönetimiyle anlamlı bir ilişkisi olması beklenmektedir. Bu açıdan, araştırmada özel sektör çalışanlarının genel öz yeterlik algıları ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi ile birlikte, yöneticilerin çatışma ile baş etme süreçlerine katkı da bulunulması amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Önemi**

Literatür incelendiğinde, öz yeterlik algısını ve çatışma yönetim tarzlarını inceleyen çalışmalar yöneticilere odaklanmaktadır. Ancak bu iki kavrama ait ilişkiyi çalışanlar açısından inceleyen çalışmaların sayısı azdır. Araştırmanın bu yönüyle de literatüre katkı sağlanması beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı genel öz yeterlik algısı ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Örgüt insanlardan oluşan bir yapı olduğu için çatışma da kaçınılmazdır. Örgütte çatışmanın, istifa ve performans düşüklüğü gibi istenmeyen etkileri olabilir. Roberts'a

(2005) göre yöneticiler zamanlarının çoğunu çatışmalarla baş etmeye harcanmaktadır ve bu harcanan zaman %40 ila %90 arasında değişmektedir. Yöneticiler, çatışma yönetimi tarzlarını ve bununla ilişkili olması beklenen öz yeterliğin incelenmesi sonucunda yararlı bilgiler edinebilir ve harcadıkları zamanları düşürebilirler. Örgütler için önemli bir araştırma konusu olan çatışmanın doğru yönetilmesi örgüte ve yöneticilere katkı sağlayacaktır.

### **Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılan çalışanların kendilerine verilen ölçme araçlarını samimi ve objektif bir şekilde doldurdukları varsayılmıştır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma İstanbul, Ankara ve Zonguldak illerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlar ile yapılmıştır. Zaman ve maliyet sınırı nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve bu illerde çeşitli sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlara ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulanmıştır ve Demografik bilgi formu, Genel Öz Yeterlik Ölçeği ve Rahim Örgütsel Çatışma Evanteri-2 uygulanmıştır. Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının çatışma yönetim tarzlarının ve genel öz yeterlik inançlarının, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Spearman's rho, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile incelenmiştir. Genel öz yeterlik inancı ve çatışma yönetim tarzların arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, ki-kare ve Spearman's rho analizleri yardımıyla analiz edilmiştir.

# BÖLÜM 1: GENEL ÖZ YETERLİK

## 1.1 Öz Yeterlik Kavramı

Öz yeterlik, kişinin bir amaca ulaşma yolunda kendi becerilerine ve o becerileri kontrol edebilme kapasitesine duyduğu güvenidir. Bandura'ya (1997) göre öz yeterlik insanın hayatını etkileyen olaylar karşısında kullanacağı beceri ve davranışlarına olan inancıdır. Albert Bandura'nın geliştirdiği Sosyal Öğrenme Kuramı'nın temel kavramlarından biri olan öz yeterlik, uygulanacak hareketin sonucunda kişinin neyi başaracağı ile ilgili olmaktan çok süreç içerisinde kişinin yetenek ve becerilerini nasıl kullanacağı ile ilgilidir.

İnsanların hayatlarında önemli bir role sahip olan özgürlük kavramı, dış güçlerin baskısı ve etkisinden çok kişinin kendi arzu ve isteklerini yapabilmesiyle ilgilidir. Yani özgürlük ve kişinin mutluluğu incelendiğinde, bireyler için dış etmenlerden çok iç etmenleri incelemek daha önemlidir (Bandura, 1989: 1182). Bu iç etmenlerden ve bireyin karar verme sürecini etkileyen önemli unsurlardan biri de kişinin kendisine dair olan öz yeterlik inancıdır. Bu yüzden öz yeterlik inancı insanların özgür ve mutlu olmalarını destekler niteliktedir.

İnsanlar her zaman sahip olduklarından daha iyi bir yaşam hayal etmişlerdir. Bu yüzden insan yaşamı üzerinde büyük etkiye sahip olan çevre, insanların kontrol etmeye çalıştığı bir unsur olmuştur. Bandura'ya (1997) göre insanlar yaşamlarını etkileyen olayları kontrol etmeye çalışan canlılardır. Kontrolün insan yaşamında çok önemli bir rolü olmasıyla, insanda kontrol becerilerinin neye göre değiştiği ve bu becerilerin nasıl ve neden etkilendiği önem taşımaktadır. İnsanların kontrol becerileri, bu becerilerine karşı olan inançları doğrultusunda değişim gösterir. Kişinin kendi becerilerine karşı olan inancı öz yeterlik inancıdır. Kişinin kendi becerilerine dair inancı ne kadar olumlu ve iyimser olursa, kişinin zorluklar karşısındaki direnci ve başarılı olma ihtimali de yüksek olacaktır. Kişi bir davranışı sonunda istediği sonucu alamayacağına inandığında, kontrol davranışını buna göre değiştirir ve çaba göstermekten kaçınır. Sorunlar karşısında başarısız olan ya da engellerle karşılaşan kişi kendi etkililiğine olan inancı derecesinde bir davranışta bulunacaktır (Bandura, 1997: 37). Kişi beceri ve yeteneklerinin karşı karşıya kaldığı olayda yeterli olduğunu düşünürse daha fazla çaba gösterecek ve

çözümüne odaklanacaktır. Sonuç olarak kişinin kendi etkililiğine olan inancı bu kişinin nasıl bir davranış sergileyebileceğini belirler. Öz yeterlik kişinin ne kadar çaba göstereceğinde ve hangi aktivitelere dâhil olacağına etkilidir.

Algılanan öz yeterlik kişinin önündeki seçeneklerden hangilerini aklından geçireceğini ve potansiyel seçenek olarak seçeceğini belirler. Yani algılanan öz yeterlik kişinin hangi bilgileri toplayacağını, bu bilgileri nasıl yorumlayacağını ve yorumladığı bu bilgileri nasıl bir davranışa dönüştüreceği konularında etkilidir (Bandura, 1997: 451). Algılanan öz yeterlik kişinin sahip olduklarıyla ilgili olmaktan çok, kişinin sahip olduklarıyla neleri ne kadar başarabileceği ile ilgilidir. Örneğin bir kişinin araba sürme konusunda öz yeterlik algısını, kişinin gaza basabilme becerisi ya da fren yapabilme becerileri oluşturamaz. Sürücünün öz yeterliğini belirleyen, kişinin yoğun trafikte ve zor yol koşullarında sürüş becerilerinin yeterli olacağına ilişkin inancıdır (Bandura, 1983: 467). Burada önemli olan kişinin belirsiz ve zorlu durumlarda becerilerine güven duymasıdır. Kişilerin fiziksel dayanıklılığını ve alışkanlıklarının değiştirilmesini inceleyen iki araştırmaya göre yüksek genel öz yeterlik sahibi kişiler daha fazla çaba sarf etmiş, daha fazla direnmiş ve daha fazla değişim göstermişlerdir (Tipton ve Worthington, 1984: 547).

Öz yeterlikle karıştırılması muhtemel olan öz güven, öz yeterlikle yakın ve ilişkili bir kavramdır. Öz yeterlik kişinin kendi becerileri ile ilgili olan yargısıyken, öz güven kişinin kendisine verdiği değer yargısıdır (Bandura, 1997: 11). Öz güven ve öz yeterlik, birbirlerine etki edebilir. Öz güvenin genel olarak güven duygusunun düşük olmasıyla ilgili olduğu düşünüldüğünde, bir insanın düşük öz güvene sahip olması aynı zamanda düşük öz yeterlik inancına da sahip olma ihtimalini artırması beklenir. Benzer şekilde kişinin düşük öz yeterlik inancına sahip olması, kişisel gelişimine ve kendi yaptıklarına karşı karamsar bir bakış açısı geliştirmesine sebep olur, bu da kişinin öz güvenini düşürür. Bu açıdan öz yeterlik ve öz güven birbirlerini etkileyen kavramlardır.

Öz yeterlik sadece bir kişinin hayatını etkilemekle kalmaz, sosyal toplumu da etkiler. Bu açıdan öz yeterlik inancı ve örgüt birlikte incelenir. Çalışanların kendilerine ilişkin öz yeterlik algıları ve iş performansı doğru orantılıdır. Yüksek algılanan öz yeterlik skoruna sahip kişilerin yaptığı işlerde yüksek performans gösterdikleri gözlemlenmiştir (Bandura, 1997: 56). Öz yeterlik inancı çalışanları birçok yönden etkilemektedir. Öz



yeterlik inancı çalışanların hedeflerini, işlerine harcadıkları çabayı, yeni bir işi öğrenme süreçlerini ve bu iş karşısında ne kadar çaba göstereceklerini etkiler.

Sosyal gruplar ve örgütler birlikte çalışarak ve çaba göstererek belirledikleri hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Bu yüzden öz yeterlik sadece insanların değil aynı zamanda örgütlerin ve sosyal grupların da sahip olması gereken bir özelliktir (Bandura ve Wessels, 1994). Kişinin öz yeterlik inancı sarf ettiği gücünü ve çabasını etkilediği gibi, örgütlerde de çalışanlar örgütün sahip olduğu yeterliğe karşı bir inanç geliştirirler ve bu inançla beraber daha fazla çaba gösterir ve birlik olurlar. Örgütlerde insan kaynağının birlik ve uyum içinde olması, örgütün daha verimli çalışmasını sağlayacaktır (Bandura, 1997). Grup başarısı için grup içindeki birimlerin ve çalışanların koordinasyonu ve iletişimleri önem taşır. Bununla beraber çalışanların motivasyonları ve inançları çalışma arkadaşlarını etkiler (Bandura, 1997: 468). Bu açıdan çalışanların öz yeterlik inancı, örgütler için de önemli taşımaktadır.

## **1.2 Genel Öz Yeterlik**

Öz yeterlik, kişinin becerilerine karşı inançlarını ölçen bir kavramdır ve farklı durumlarda farklı becerilere göre değişeceği düşünülebilir. Genel öz yeterlik bir duruma özgü değildir, genelleştirilmiştir ve birçok durum için geçerlidir. Genel öz yeterlik, çaba ve azim gerektiren geniş kapsamlı durumlarda kişinin kendi becerilerine dair olan inancıdır (Tipton ve Worthington, 1984). Genel öz yeterlik aynı zamanda günlük yaşamla ilgilidir. Kişinin gündelik yaşamında karşılaştığı problemler ile baş edebileceğine dair sahip olduğu inanç, genel öz yeterliğin kapsamındadır. Genel öz yeterliğin evrenselliği birçok araştırmada gözlemlenmiştir. Bunlardan biri de 19.120 kişi üzerinde yapılan bir araştırmadır. Bu araştırmanın sonucuna göre algılanan genel öz yeterliğin boyutlarının olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılan kişilerin 25 ülkeden seçilmesine rağmen tutarsızlığa rastlanmaması ise genel öz yeterliğin evrensel olduğunu göstermiştir (Scholz, Doña, Sud ve Schwarzer, 2002).

Genel öz yeterliğin yüksek olması kişinin hayatını önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada yüksek genel öz yeterlikle, yaşam kalitesinin ve yaşam doyumunun arttığı gözlemlenmiştir (Luszczynska, Gutiérrez-Doña ve Schwarzer, 2005: 85). Yüksek sosyal yaşam tatmini, yüksek iş tatmini ya da yüksek akademik başarıya sahip kişilerde yüksek genel öz yeterlik inancı da olduğu gözlemlenmiştir (Luszczynska

vd., 2005: 87). Bir başka araştırmada ise yüksek genel öz yeterlik sahibi kişilerde daha az zihinsel sağlık sorunlarına rastlandığı görölmüştür (Hoeltje, Silbum, Garton ve Zubrick, 1996). Genel öz yeterlik, bireyin zihinsel sağlığına ve yaşam kalitesine etki eden önemli bir inançtır. Genel öz yeterlik kişinin sağlık sorunlarıyla başa çıkmasında yardımcı bir etkidir. Schröder'in (1998) kalp hastalarıyla yaptığı araştırmada, yüksek genel öz yeterlik inancı sahibi kişilerin daha kaliteli ve hızlı bir iyileşme süreci geçirdikleri gözlemlenmiştir. Bu araştırmada yüksek genel öz yeterlik inancı sahibi kişilerin ameliyattan bir hafta sonra daha iyi durumda oldukları gözlemlenmiştir. Öz yeterlik ve kişinin belirli özelliklerinin ameliyat sonrası iyileşme sürecinde incelendiğı bu çalışma sonucunda, öz yeterliğin başa çıkma ve uyum sağlama özelliklerini olumlu yönde etkilediğı görölmüştür (Schröder, Schwarzer ve Konertz, 1998: 93).

### **1.3. Öz Yeterlik Kaynakları**

Bandura'ya göre kişinin öz yeterliğine dair inancı dört ana kaynaktan etkilenmektedir. Kişisel deneyimler, dolaylı deneyimler, sözel ikna ve fiziksel ve duygusal durumdan oluşan bu dört kaynak, kişinin başarıya ulaşması için yeterli beceriye sahip olduğı inancını etkileyen önemli faktörlerdir (Bandura ve Wessels, 1994).

#### **1.3.1. Kişisel Deneyimler**

Kişinin hayatı boyunca karşılaştığı başarılar ve başarısızlıklar kişinin öz yeterlik inancını etkiler. Başarılar kişinin öz yeterlik inancını artırırken, başarısızlıklar kişinin öz yeterlik inancını düşürür. Başarının kolay elde edilmesinin kişiyi olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kişi başarıya kolay bir süreç içinde ulaştığında bunun tekrarlanmasını bekler ve ilerde bir sorunla karşılaştığında bu sorunun hızla çözümlenmesini bekler. Bu sebepten karşılaşacağı çözüm sürecinde hayal kırıklığı yaşayarak, olumsuzluklardan daha kolay etkilenir (Bandura, 1997: 80). Kişinin öz yeterlik inancını geliştirmede en etkili kaynak kişisel deneyimlerdir (Bandura, 1995). Düşük öz yeterliğe sahip kişiler belirli hedeflere ulaştıkça öz yeterliklerini yükseltebilirler. Ancak bu hedeflerin önemli ve ulaşılabilir olması gerekir. Öz yeterlik inancı deneyimlerle oluşur (Bandura, 1997: 51). Burada bahsi geçen deneyim süreci insan için; tecrübe etmek, düşünmek ve öğrenmek adımlarından oluşur.

Kişinin kendini motive etmesinin en iyi yolu ulaşılabilir küçük hedefler koymaktır. Bu küçük hedeflerin de daha büyük ve önemli bir hedefin parçası olması önemlidir. Büyük hedefin peşinden giderken küçük hedeflerin başarıyla tamamlandığını görmek kişinin öz yeterliğinin gelişmesinde yardımcı olacaktır (Bandura, 1982).

### **1.3.2. Dolaylı Deneyimler**

Kişinin kendine benzer insanları rol modeli ve sosyal modeli olarak görüp onlardan etkilenmesi durumudur. Kişi sadece kendi performansını incelemeyi aynı zamanda çevresinde kendine benzer kişilerin performansını da inceler. Günümüzde televizyon ve internet gibi teknolojilerin gelişmesi sonucu rol modeli alma eğilimi kolaylaşmıştır. Bu teknolojiler birçok farklı insanı tanıma imkânı ve hayatlarını detaylı bir şekilde inceleme olanağı sağlamıştır.

İnsanlar, rol modeli olarak seçtiği kişinin başarılı olduğunu gördüğünde kendi becerilerinin de bu işe yeterli olacağı inancı güçlenir ve daha çok çaba sarf eder. Kişi kendine benzer insanların başarısız olduğu bir durumu gördüğünde ise kendi becerilerinin de bu işte yetersiz kalacağını düşünerek daha az çaba sarf eder. Bu gibi durumlarda kişinin kendisi ile rol modeli olarak gördüğü insan arasındaki benzerliklerinin yoğunluğu da önem taşır. Algılanan benzerlik ne kadar fazla olursa kişinin rol modelinden etkilenme gücü de o derecede fazla olur (Bandura, 1995).

### **1.3.3. Sözel İkna**

Kişi, becerilerinin bir işi yapabilecek seviyede olduğuna inandırıldığında daha çok çaba sarf edecek ve başarısızlıklar karşısında daha çok direnecektir. Sözel ikna yöntemi bu açıdan önemli bir kaynaktır. Kişi sözel ikna sonucunda daha fazla çaba sarf ederek başarıya ulaştığında ise kendi becerilerine olan inancı da bu deneyim sayesinde bir kademe daha artacaktır. Sözel ikna sırasında gerçekçi sınırlar içerisinde kalmak önemlidir çünkü gerçekçi olmayan düşüncelerle ikna etmeye çalışmak karşıdaki kişinin başarısız olma ihtimalini arttırır. Kişi becerilerinin yetersiz olduğu yönünde ikna edildiğinde, kişinin çaba göstermemesi ya da başarısızlıklar karşısında çabuk pes etmesi beklenir (Bandura, 1995). Ödüllendirme de bir ikna yöntemidir. Başarının karşılığında ödüllendirmenin olduğu bilindiğinde kişinin öz yeterliğinde artış gözlemlenir. Ödül beklentisi kişinin öz yeterliğini güçlendirir (Schunk, 1990)

Akademik açıdan, öğretmenlerin öğrencilerini sözleriyle ikna etmesi ve öğrencilerinin öz yeterliklerini artırması mümkündür. Öğrencilerin başarısız oldukları noktaların üzerinde durarak bunların üstesinden gelinebileceği vurgusunu yapmak öğrencilerin öz yeterliklerini artıracaktır (Margolis ve McCabe, 2004).Sözel ikna sürecinde kişinin tavrı önem taşır. Öğrencilerin öz yeterliklerini yükseltmeye çalışan öğretmenlerin iyimser ve hevesli bir zihin yapısında olması, sözel ikna sürecini güçlendirir. İyimser ve hevesli bir zihin yapısında olan öğretmenlerin öğrencilerine saygılı davranmaları ve ilgi göstermeleri beklenir. Bu durumun sonucunda ise öğrencilerin ilgisini çekmek ve ikna etmek kolaylaşır (Margolis ve McCabe, 2004: 247).

Başarısızlıkların giderilebileceği vurgusunu yapmak sözel ikna gücüdür, benzer şekilde başarılı durumlarda da geri bildirimde bulunmak kişinin öz yeterliğini artırma adına önemli bir araçtır. Yapılan bir araştırmada kişilere geri bildirimde bulunmanın, kişilerin öz yeterliklerini artırdığı gözlemlenmiştir (Zimmerman, 2000: 641).

#### **1.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum**

Kişinin kişisel becerilerini etkilemesi beklenen vücut sinyallerini ve duygusal durumunu yorumlaması, kişinin öz yeterlik inancını etkiler. Kişinin fiziksel aktivite yaptığı durumlarda acı ve yorgunluk gibi uyarılar hissetmesi sarf ettiği çabayı düşürmesine sebep olabilir. Duygusal olarak ise kişinin olumlu bir zihin yapısında olması öz yeterlik inancını artıracakken, olumsuz bir zihin yapısında olması ise öz yeterlik inancını düşürecektir. Bu durumlarda kişinin duygusal ve fiziksel uyarıları nasıl yorumladığı önem taşır. Fiziksel ve duygusal uyarılar kişinin öz yeterliğini değiştirebilir. Kişinin stresle daha iyi başa çıkması ve negatif zihin yapısını değiştirmesi, kişinin öz yeterlik inancını olumlu yönde etkileyecektir (Bandura ve Wessels, 1994).

Bireyin anlık zihin yapısı ve duygusal durumu, öz yeterliğini etkileyen bir faktördür. Kişi sakin bir zihin yapısında olduğunda kendine dair öz yeterlik inancı da artacaktır (Maddux ve Kleiman, 2012: 97). Bu yüzden duygusal yoğunluğu azaltmak, kişilerin öz yeterlik inançlarını artırmaları açısından yardımcı bir etkidir.

## **1.4. Öz Yeterliğin Birey Üzerine Etkisi**

Öz yeterlik inançları insanların düşünce süreçlerini, karar verme süreçlerini ve duygularını etkiler. Bu etkiler dört ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar bilişsel süreç, motivasyon süreci, duygusal süreç ve seçim sürecidir (Bandura ve Wessels, 1994).

### **1.4.1. Bilişsel Sürece Etkisi**

Algılanan öz yeterlik ne kadar güçlüyse, kişinin işine karşı sarf ettiği çaba da o kadar güçlü olur. Bireylerin eylemlerinin ne ölçüde başarılı olacağı bu açıdan öz yeterlik algısından etkilenecektir. Yapılan bir araştırmada bireylerin öz yeterlik inançlarının, bilgisayar kullanımı üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Igbaria ve Iivari, 1995). Bu açıdan bireylerin performanslarının, öz yeterlik inancından etkilendiği düşünülebilir. Algılanan öz yeterliği güçlü insanlar yaptıkları işin başarıya ulaştığını ve bunların sonuçlarını hayal ederler. Hayali senaryoları düşünme süreci insanlara yaptıkları işte yol gösterir, çözüm üretmelerine yardımcı olur, performanslarını artırır, olası sorunları fark etmelerini sağlar ve bu sorunlara karşı hazır olmalarını sağlar. Kendi yeterliğinden şüphesi olan kişiler ise kafalarında başarısızlığı hayal ederek performanslarını olumsuz yönde etkilerler. Sonuç alamayacağını düşünen kişi daha az çaba gösterir. Başarısızlığın hayal edilmesi kişi üzerinde başarısızlığa odaklanmasına yol açarak karşılaştığı işin zorluğunu gözünde büyütür, engellere odaklanır ve kendi becerilerine olan inancı zayıflar. Düşünme süreci insanlar için gelecekteki olayları tahmin ederek olası çözümler üretmede önemli bir rol oynar. Bu sebep yüzünden kişinin düşünme sürecini kişinin öz yeterlik inancı etkilemektedir (Bandura ve Wessels, 1994).

### **1.4.2. Motivasyon Sürecine Etkisi**

Yüksek öz yeterlik sahibi kişiler olumlu sonuçları daha fazla düşüneceğinden motivasyonları artabilir. Üç farklı bilişsel motivasyon çeşidi vardır; bunlar nedensel nitelik, sonuç beklentileri ve tanımlanmış hedeflerdir. Öz yeterlik inancı bu üç motivasyon süreciyle ilişkilidir.

**Nedensel Nitelik:** Nedensel nitelik boyutunda kişi, başarısızlığı ve başarıyı kendi becerileriyle ilişkilendirir. Etkili nitelik sahibi olduğunu düşünen insanlar başarısız oldukları durumlarda yeterli çaba göstermediklerini düşünürler. Düşük etkili nitelik sahibi olduğunu düşünen insanlar ise başarısız bir durumla karşılaştıklarında becerilerinin yetersiz kaldığını düşünürler (Bandura ve Wessels, 1994). Dış çevreyi suçlamak yerine kendisinin yeterli çabayı göstermediğine inanmak, kişinin zor durumlar karşısında daha fazla çaba göstermesine yardımcı olur.

**Sonuç Yargısı:** Sonuç beklentisi teorisine göre kişinin sonuç beklentisi yüksek olduğu sürece kişinin motivasyonu da yüksek olacaktır. Ancak bu durumda kişinin öz yeterlik inancı da etkilidir, sonuç beklentisi yüksek olsa da kişi becerilerine güven duymuyorsa gerekli çabayı göstermemeyi tercih edebilir (Bandura ve Wessels, 1994).

Karşılaşılan bir olayda kişi kendi becerilerini yorumlamakla beraber eylemi tamamladığında nasıl bir sonuca ulaşacağını da tahmin eder. Sonuç beklentisi ve inancı kişinin karar verme sürecine etki eder. Bandura'ya (1982) göre öz yeterlik inancı ve sonuç yargısı etkileşim halinde olup kişi üzerinde farklı psikolojik etkiler yaratır. Yüksek öz yeterlik inancı ve olumlu sonuç yargısına sahip bir kişinin kendinden emin olması beklenir. Aynı zamanda bu kişi uygun eylemleri yapmaya hazırdır. Yüksek öz yeterlik inancı ve olumsuz sonuç yargısına sahip bir kişinin sosyal eylem yapması, protesto etmesi, şikâyet etmesi ya da çevresini değiştirmesi beklenir. Düşük öz yeterlik inancı ve olumsuz sonuç yargısına sahip bir kişinin teslim olması ya da ilgisiz ve alakasız olması beklenir. Düşük öz yeterlik inancına sahip bir kişinin kendini değersizleştirmesi ya da umutsuz ve kederli olması beklenir (Bandura, 1982).

Öz yeterlik kişinin davranışlarında etkilidir. Bu etki hem doğrudan hem de davranışı etkileyen diğer unsurları da etkilemesi yönünden dolayı yoldan etkidir. Bireyin davranışını etkileyen diğer unsurlar; sonuç yargısı, toplumsal etkenler ve hedeflerdir. Öz yeterlik bireyin davranışıyla beraber bu üç unsuru da etkiler ve bu sayede öz yeterlik bireyin davranışını dolaylı yoldan etkilemiş olur (Bandura, 2012: 14). İnsanların çevrelerini algılamaları ve yorumlamaları farklı olabilir, aynı ortamda olan iki kişiden biri engelleri fark ederken diğeri fırsatları fark edebilir. Bakış açılarındaki bu farkı yaratan en önemli etkenlerden biri kişilerin öz yeterlik inançlarıdır. Yüksek öz yeterlik inancına sahip bireyler çevrelerinde daha fazla fırsat görür ve bunlara yoğunlaşır, sonuç

olarak daha fazla çaba gösterirler. Düşük öz yeterlik inancına sahip bireyler çevrelerindeki engellere odaklanır ve daha az çaba gösterirler.

İnsanlar, düşük yeterliğe sahip olduklarını düşündükleri eylemlerin sonucunu öngörmeye zorluk yaşarlar. Bu yüzden bu olaylar insanları korkutur. İnsanlarda öz yeterlik inancı arttıkça, bu olaylara karşı duydukları korkuda azalma görülür (Bandura, 1982).

**Tanımlanmış Hedefler:** Kişi belirli bir hedef için çaba gösterdiğinde, kişinin motivasyonu da artacaktır. Kendi koyduğu hedefleri yerine getirmek kişi için aynı zamanda bir ödül olacaktır. Bu durumda kişinin öz yeterlik inancının güçlü olması önem taşır. Kişinin kendi becerilerine olan güveni arttıkça, hedef koyarak kendilerini motive edebilmeleri de daha kolay olacaktır. Kendi yeterliğini düşük gören kişiler ise daha az çaba göstereceklerdir (Bandura ve Wessels, 1994).

Motivasyon, insanların harekete geçmelerini ve daha fazla çaba göstermelerini sağlar. Öz yeterlik inancı ise insanların daha kolay motive olmalarını sağlar. Yapılan araştırmalarda öğrencilerin eğitim çalışmalarına gereken zamanı ayırmaları için yeterli öz yeterliğe sahip olmaları gerektiği görülmüştür (Margolis ve McCabe, 2004). Sonuç olarak, çaba isteyen işlerle karşılaşan insanlarda motivasyon ve öz yeterlik inancı, sahip olmaları gereken özelliklerdendir.

Örgütler, genellikle kendilerine tanımlanmış hedefler koyarlar ve bu sayede verimliliklerini artırmayı amaçlarlar. Hedefler, örgütlere bir amaç duygusu ve yön vermeleri açısından faydalıdır (Bandura, 1997: 461).

Gelecekteki olası olayların algılanışı, insanlarda güçlü bir tetikleyici olur. Gelecekte iyi olaylarla daha çok karşılaşacağına inanan bir kişinin motivasyonu artacak, daha fazla çalışacak ve gereken işler için daha fazla çaba sarf edecektir. Evsiz yetişkin insanlarla yapılan bir araştırmada yüksek öz yeterlik inancına sahip kişilerin daha çok iş ve ev aradığı gözlemlenmiştir. Yüksek öz yeterlik sahibi bu kişiler aynı zamanda geçici barınaklarında daha az zaman geçirmişlerdir. Düşük öz yeterlik sahibi kişiler ise barınaklarında daha fazla kalmak istemişlerdir (Epel, Bandura ve Zimbardo, 1999).

### **1.4.3. Duygusal Sürece Etkisi**

Bandura'ya göre insanların olumsuz olaylara karşı başa çıkma becerilerine olan inançları, bu zor durumlarda kişinin motivasyon seviyesini ve ne kadar stres ve depresyonla yüzleşeceklerini belirler. Algılanan öz yeterlik bu açıdan kişinin kaygı seviyesini etkilemektedir. Kişi istenmeyen olayları kontrol etme becerisine ne kadar çok güvenirse, olumsuz senaryo düşünmesi ve kaygı seviyesi daha az olacaktır. Kişi kontrol becerilerine güvenmiyorsa, kafasında olumsuz senaryolar yaratarak kaygı seviyesini artıracaktır (Bandura ve Wessels, 1994). Bu durumda kişinin algılanan öz yeterliği, stres ve depresyonla başa çıkma açısından önem taşır.

Öz yeterlik inancı sahibi insanlar geleceğine daha yapıcı bakarlar ve bu da geleceğe odaklanmalarına yardım eder. Bandura'nın evsiz insanlarla yaptığı araştırmada gelecek odaklı insanların daha az depresif olduğu ve depresif olmayan bu insanların kalıcı ev bulmada daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu süreçte öz yeterlikleri yüksek olan insanlar daha başarılı olmuştur (Epel vd., 1999). Zor şartlar altında yaşayan insanlar duygusal açıdan zarar görebilir. Travma ve benzeri sorunlarla karşılaşan insanların iyileşme dönemlerinde öz yeterliğin yardımcı etkisi vardır. Travmasını atlatabileceğine inanan insanlar sağlıklarına kavuşmak için daha fazla çaba gösterirler. Öz yeterlik inancı düşük insanlar, harekete geçmek yerine dışarıdan gelen etkileri kabullenirler (Benight ve Bandura, 2004).

### **1.4.4. Seçim Sürecine Etkisi**

İnsanlar başaramayacaklarını düşündükleri aktivitelerden uzaklaşırken, yapabileceklerini düşündükleri aktivite ve durumlar karşısında çaba gösterirler. Bu seçim süreci sonucunda kişinin bilgi birikimi, sosyal çevresi ve kişisel özellikleri gelişir ve değişir. Bu durum, kişinin seçimlerini, kariyerini ve kişisel gelişimini etkiler (Bandura ve Wessels, 1994).

İnsanlar belirsiz ya da zor bir durumla karşılaştıklarında öz yeterlik inançları, alacakları kararları etkiler. İnsanlar becerilerinin üstünde olduğunu düşündükleri olaylardan korkarlar ve bu korku o durumdan kaçma davranışını seçmelerine yol açabilir. Karşılaşılan durumla başa çıkabileceklerine inandıklarında ise kaçmak yerine harekete geçer ve çaba gösterirler (Bandura, 1977). İnsan yaşamı boyunca zorluklarla karşılaşır



ve bu karřılařmalar sonucunda bařarılar elde ederek daha iyi bir hayat sűrer. Bu karřılařma sűrecinde űz yeterlik inancı gűçlű ve olumlu olursa kiři bu zorluklara daha çok direnecek ve daha bařarılı olacaktır.

űz yeterlik sadece bireyin hayatını deęil sosyal toplumu da etkilemektedir. Sosyal gruplar ve űrgűtler birlikte çalıřarak ve çaba gűstererek belirledikleri hedeflere ulařmaya çalıřırlar. Kiřinin űz yeterlik inancı, sarf ettięi gűcű ve çabayı etkiledięi gibi; űrgűtlerde de insanlar, űrgűtűn sahip olduęu yeterlięe olan inançları űlçűsűnde çaba gűsterir ve birlik olurlar.



## BÖLÜM 2: ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

### 2.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, sosyal canlıların uyumsuzluk ve anlaşmazlıklarında görülen bir etkileşim sürecidir. Oxford sözlüğüne göre çatışma, genellikle uzun bir zamana yayılmış ciddi bir anlaşmazlık ya da münakaşadır. Çatışma kelimesinin kökeni, 15. yüzyılın başlarında, "savaşma" ve "silahlı karşılaşma" anlamına gelen eski Fransızca conflit kelimesi ve Latince beraber anlamına gelen "con" ve saldırma anlamına gelen "fligere" kelimelerinin birleşimi olan "confligere" kelimesinden gelmektedir. İnsan hayatının her alanında karşılaşılan bir olgu olarak birçok farklı bilim dalında araştırma konusu olan çatışma, iki ya da daha fazla sosyal canlının etkileşim halinde olmasının bir sonucudur (Rahim, 2001). Farklı tanımları bulunan çatışma, insanlarda, gruplarda ve örgütlerde ortaya çıkabilir. Robbins'e (1974) göre iki ya da daha fazla topluluk arasında görülen karşı koyma ya da karşıt fikirlerin etkileşim halinde olması durumuna çatışma denir. Bir başka tanıma göre; bir kişinin davranışsal tercihlerinin, karşısındaki kişinin tercihlerine uymaması durumunda; az miktarda bulunan bir kaynağın birden fazla kişi tarafından arzu edilmesi durumunda ya da kişinin değerlerinin ve tutumlarının bir başka kişinin değerlerinden farklı olduğu durumlarda çatışma ortaya çıkabilir (A. Rahim ve Bonoma, 1979: 1323). Çatışma, taraflardan birinin karşı tarafın memnuniyetsizliğini fark ettiği anda başlayan bir olay olarak tanımlanır (Thomas, 1992). Bu sebepten, çatışmanın ortaya çıkması için tarafların ortada bir çatışma olduğunu fark etmesi gerekir. Tarafların çatışma ortamını algılamaması durumunda ise çatışma ortaya çıkmayacaktır (Robbins, 1983). Çatışmanın ortaya çıkması için kişinin çatışma halini algılamasının gerekli olması, çatışmanın algılardan etkilenen bir süreç olduğunu gösterir ve bu durum çatışmanın konusunun gerçek ya da hayali olabileceğini de göstermektedir (Sinding ve Waldstrom, 2014: 525).

Dünyada sınırlı kaynaklar olduğu ve insanların farklı kişiliklere ve inançlara sahip olduğu düşünüldüğünde, çatışmanın kaçınılmaz olması beklenir. Çatışmanın ortaya çıkması için belirli bir yoğunluk seviyesine ulaşması gerekmektedir. Çatışmanın algılanması ve ortaya çıkmasını belirleyen bu seviye, kişiden kişiye değişir (Rahim, 2001). Anlaşmazlık durumlarının rekabete yol açacağı düşünüldüğünde mevcut rekabetin çatışmaya dönüşebilmesi için tarafların bu uyuşmama durumunu öncelikle

fark etmesi gerekir. Ancak sadece uyuşmama durumunun fark edilmesi yeterli değildir. Çatışmanın ortaya çıkabilmesi için tarafların karşı tarafın hedeflerine engel olmayı da istemesi gerekir. Bir kişinin, karşı tarafın hedeflerine engel olmayı istemesi çatışmayı ortaya çıkarır. Bu açıdan golf rekabet içerikli bir oyunken, futbol çatışma içerikli bir oyundur (Rahim, 2001: 20). Çatışma aynı zamanda bireyin kendi içinde yaşadığı bir süreç olabilir. Birey dış çevresi ve diğer insanlarla etkileşim halinde olduğu kadar kendi içinde ve kendi düşünceleriyle de etkileşim halindedir. Bu yüzden çatışma bir ya da birden fazla sosyal varlık arasında gerçekleşen bir durumdur. Çatışma şu durumlarda ortaya çıkar:

1. Diğer bireylerin çıkar ve ihtiyaçları ile uyuşmayan bir eyleme girildiğinde;
2. Davranışsal tercihlerin varlığında, başka bir kişinin tercihlerini uygulamasından memnun olmama durumunda;
3. Kısıtlı kaynakların ortak bir hedef durumunda olması ve bu kaynağın herkese yetmeyecek olması durumunda;
4. Kişinin davranışlarını etkileyen değerlerinin, becerilerinin, tutumlarının ve hedeflerinin, diğer kişilerin değerler, beceri, tutum ve hedefleriyle uyuşmama durumunda;
5. Ortak eylemlerde kendine özgü davranış tercihlerine sahip olma durumunda;
6. Görev ve eylemlerin yerine getirilmesinde birbirine bağlı olma durumunda çatışma ortaya çıkar (Rahim, 2001: 19).

## **2.2. Çatışmanın Önemi**

Çatışmanın örgütlerde sıkça ortaya çıkması ve kaçınılmaz bir yapıya sahip olması, çatışmanın anlaşılmasını ve araştırılmasını gerekli kılmıştır. Bu araştırmalar örgüt yöneticilerinin çatışmayı daha iyi anlamasını ve çatışmanın etkilerinin daha kolay tahmin edilmesini sağlamıştır (Tokat, 2015: 25). Çatışma hakkında yapılan araştırma ve geliştirmeler sonucunda, örgütler işlevsel ve daha gelişmiş bir yapıya sahip olarak verimliliklerini artırmışlardır. Bu araştırmalara göre çatışma örgütü olumlu ve olumsuz yönlerden etkileyebilir. Bu etkilerin incelenmesi çatışmanın önemini gösterecektir. Çatışmanın olası etkileri yakın zamanda ortaya çıkabileceği gibi uzak bir gelecekte de karşımıza çıkabilir. Çatışmanın şiddeti zamandan farklı şekillerde etkilenir. Çatışmanın

şiddeti ve çatışmanın etkileri zaman içinde güçlenebilir, aynı seviyede kalabilir ya da azalabilir (De Dreu, 1997: 10). Çatışmanın etkileri yapıcı ya da yıkıcı olabilir. Özellikle duygusal çatışmaların etkileri yıkıcı olacakken, işlevsel ya da bilişsel çatışmaların etkileri olumlu olacaktır. Çatışmanın örgüt içinde yaratıcılığı artırması, iletişim kanallarının aktif kalmasını sağlaması ve karar verme sürecini olumlu yönde etkilemesi, örgüt için ve özellikle örgüt içerisindeki gruplar için istenen etkilerdir (Esquivel ve Kleiner, 1996). Örgüt içerisinde çatışma farklı türlerde ve farklı etkilerle ortaya çıkar. Çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri şu şekilde sıralanır:

- Daha iyi fikirlerin oluşmasını sağlar.
- Çalışanların yeni çözümler aramasını sağlar.
- Uzun süredir devam eden sorunlar ortaya çıkarılır ve çözüme kavuşturulur.
- Kişisel görüşlerin netleşmesini sağlar.
- İlginin ve yaratıcılığın artmasını sağlar (Mullins, 2007: 905).
- Çatışma içerisine giren taraflardan biri yenilmiş ya da bastırılmış hisseder.
- Kişiler arasındaki güven ve yakınlık azalır.
- Kişi ya da gruplar kendi amaç ve hedeflerini öncelikli tutmaya başlar.
- Takım çalışması ve iş birliği azalır.
- İstifalar artar.
- Memnuniyetsizlik, motivasyon ve performans kaybı artar (Brooks, 2006: 68).

### **2.3. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar**

#### **2.3.1. Geleneksel Yaklaşım**

Geleneksel yaklaşım döneminde çatışma, zararlı ve en az seviyeye çekilmesi gereken bir tehdit olarak kabul edilmiştir. O dönemin düşünürleri çatışmanın yöneticiler tarafından olabildiğince sindirilmesi mümkünse yok edilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Geleneksel yaklaşım döneminde çatışmanın engellenmesi adına, iş tanımlarını detaylandırma, merkezi otoriteyi güçlendirme ve çatışma içerisine giren çalışanları birbirinden uzaklaştırma gibi önlemler alınırdı (Bacal, 2004). Problem çözme sürecinin etkili kullanılmadığı bu dönemde örgütler, çatışmanın en aza indirilebilmesi ve mümkünse yok edilmesi için; kurallar, hiyerarşi ve komuta zincirinin güçlü bir şekilde işlediği gibi kesin ve mekanik bir yapıya sahipti. Frederick Taylor, Henry Fayol ve Max Weber gibi klasik düşünürlerin öncüleri, örgütün mekanik bir yapıya sahip

olmasının örgüt içi çatışmayı azaltacağına ya da yok edeceğine inanıyorlardı. Geleneksel dönemde çatışma çözme teorisyenleri, çatışmanın kaynaklandığı alanı görmezden gelmenin ya da sindirmenin doğru olduğunu düşünüyorlardı (Rahim, 2001: 90).

Tüm çatışma türlerinin örgütler için zararlı kabul edildiği geleneksel dönemde, diğer teorisyenlerden farklı olarak Mary Parker Follett çatışmanın gerekliliğini savunmuş ve hali hazırdaki sistemde çatışma yönetiminin etkisiz olduğunu öne sürmüştür (Rahim, 2001). Günümüzde ise geleneksel yaklaşımın yanlış olduğunu ve çatışmayı engellemenin örgüte zarar verdiğini biliyoruz. Özellikle geleneksel dönemde, örgüt içerisinde sıkça karşılaşılan çatışma zorla ve güç yoluyla bastırılır ve engellenirdi. Günümüzde de yöneticilerin ya da yetki sahibi kişilerin çatışma karşısında güç kullanarak çatışmayı bastırmaları yanlış bir davranıştır. Çatışma sürecini güç kullanarak bastırmaya ve durdurmaya çalışmak verimli bir çözüm olmayacaktır, aksine çatışmanın örgüte vereceği zararı artıracaktır (Bacal, 2004).

### **2.3.2. Davranışsal Yaklaşım**

1940'ların ortalarına kadar devam eden geleneksel dönemin ardından davranışsal yaklaşım dönemi başlamış ve araştırmacılar çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul ederek, çatışmayı çözme yolunu önermişlerdir (Robbins, 1974). Bu yaklaşımın ana düşüncesi, çatışmanın yok edilemeyen bir yapısının olmasından dolayı, çatışmanın kabul edilmesi ve örgüt içerisindeki güvenin inşa edilmesi üzerine olmuştur. Bu dönemde çalışanlar arasında güven inşa edilmesine özen gösterilerek karşılıklı güvenin gelişmesi için çaba gösterilmiştir. Geleneksel yaklaşım döneminde de davranışsal dönemde de çatışma istenen düzeyin üzerinde olduğunda harekete geçilmesi uygun görülmüş ve çatışmanın engellenmesi amaç haline getirilmiştir.

### **2.3.3. Etkileşimci Yaklaşım**

Etkileşimsel yaklaşım döneminde diğer dönemlerden farklı olarak örgüt içinde çatışma arzu edilen çatışma düzeyinden düşük olduğunda çatışmanın teşvik edilmesi ve arzu edilen seviyeye yükseltilmesinin doğru olduğu düşünülmüştür. Bir örgütün yenilikçi ve duyarlı olması için örgütte belirli miktarda çatışmanın da olması gerekmektedir. Robbins'e (1974) göre, çatışma değişimin ortaya çıkmasını sağlar, değişim de örgütün

çevresine uyum sağlamasını ve verimliliğini artırmasını sağlar. Örgütlerin günümüz dünyasına ayak uydurabilmek için değişim süreçlerine hazırlıklı olmaları gerekir. Ancak örgütlerin başarılı bir dönemden geçmesi yaptıkları işleri fazlasıyla benimsemelerine neden olabilir. Bu durumda başarılı örgütlerin değişimlere karşı zayıf bir noktaları vardır. Değişime ayak uydurma sürecinde yavaş kaldıklarında kayıp yaşamaları muhtemeldir (Bandura, 1997: 449). Hızla değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamayı başarabilen örgütler ise varlığını sürdürür. Bu açıdan çatışmanın örgütler için hayati bir fonksiyonu vardır. Örgüt, çalışanlarına yetki verdiğinde ve çalışanlarını şirketin verimliliği, hizmet ve ürün kalitesi, çalışan yönetimi sistemleri gibi temel konulara dâhil ettiğinde çatışmalar olumlu ve verimli sonuçlanacaktır (Dailey, 2003: 262). Çatışma yöneticiler için çoğunlukla rahatsız edici bir olgu olsa da çatışmanın potansiyel bir tehlikenin habercisi olma ihtimali de vardır. Fiziksel bir rahatsızlığın olası bir hastalığın belirtisi olması gibi çatışma da örgüt içerisindeki önemli bir problemin belirtisi olabilir (Darling ve Earl Walker, 2001: 231).

Çatışma sadece insanlarda ve örgütlerde görülen bir kavram değildir. Tüm tabiatın savaş halinde olmasının, daha yetkin ve gelişmiş hayvanların üretilmesini sağladığı bilinmektedir. Çatışmanın daha canlıların gelişmesinde önemli bir rolü olmasına benzer şekilde, insanlar ve örgütler içinde çatışma, gelişim ve uyum süreçlerinde önemli rol oynar. Yeterli miktarda çatışmanın canlıların gelişmesinde gerekli olduğu kadar, örgütlerin de değişmesi ve gelişmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar ve birimler birbirleriyle etkileşim kurduğu sürece farklı görüşler ortaya çıkacak ve bunun sonucunda da çatışma ortaya çıkacaktır. Bu yüzden çatışma kabul edilmeli ve belirli bir düzeyde tutulmalıdır (Rahim, 2001). Çatışmanın istenen düzeyde olmasının artıları şunlardır:

- Çatışma konuşulmalı ve ortaya çıkarılmalıdır. Bu sayede karşı karşıya gelmiş iki grubun iletişimi tekrar sağlanır ve bu verimliliği artırır.
- Belirli bir seviyede çatışma olması, örgütsel gelişim için ön koşuldur.
- Çatışmanın belirli bir seviyede tutulması örgüt içerisindeki grupların grup kimliği oluşturmaya ve geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu da kişisel sorunlardan çok grupların sorunlarının ön planda tutulmasını ve bu sayede grubun başarısının düşünülmesine yol açarak verimliliği artıracaktır.

- Çatışma, eleştirel bakış açısını beraberinde getirecek ve yanlış ya da yetersiz çözümlerin değiştirilmesinde ve geliştirilmesinde katkıda bulunacaktır.
- Çatışma, örgüt içerisindeki birimlerin etkileşim ve tartışmaya açık olmasını sağlayarak, örgüt içerisinde belirli birimlerin fazla güçlenmesinin önüne geçerek güç dengeleyici bir özelliğe sahiptir (Kondalkar, 2007: 163).

## 2.4. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmaların çözümlenmesi ya da kontrol edilebilmesi için, çatışmaya neden olan faktörleri incelememiz gerekmektedir. Farklı araştırmacılar çatışmanın nedenlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar yapmışlardır, bu farklı sınıflandırmalara bakıldığında; kişisel sorunlar, iletişimden kaynaklanan sorunlar ve örgütün yapısından ya da yönetimden kaynaklanan sorunların çatışmaya neden olduğu gözlemlenmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4). Çatışmayı ortaya çıkarması beklenen birçok neden vardır ve bunlardan bazıları alt başlıklarıyla verilmiştir.

### 2.4.1. Kişisel Çatışma Nedenleri

**Algı farklılıkları:** Örgüt üyelerinin farklı kişilik özelliklerine ve inançlara sahip olması, potansiyel bir çatışma kaynağıdır. Bir olaya iki farklı bakış açısının olması çatışmanın çıkmasına neden olabilir (Mullins, 2007: 906).

**Amaçlarda farklılıklar:** Örgüt içerisindeki bölümlerin farklı amaçlara sahip olması ortak kararlarda çatışmaya sebep olacaktır.

**Rol, statü ve güç farklılıkları:** Örgüt içerisinde çalışanların ya da birimlerin kazandıkları güç ve statüler çatışmalara neden olabilir. İnsan kaynakları departmanı ile finans departmanı arasındaki güç ve statü farkı bu durum için bir örnektir (Ada, 2013: 67).

**Diğer kişisel farklılıklar:** Kişilerin inanç ve düşünce farklılıkları ya da bireyin yaşı, cinsiyeti ve kültürü gibi demografik özellikleri diğer bireylerle çatışma yaşamalarına neden olabilir.

### 2.4.2. İletişimden Kaynaklanan Nedenler

İletişim, örgütün her alanında görülen ve gerekli işlerin yapılması için varlığı zorunlu bir süreçtir. Örgütler hızla gelişen ve değişen bir yapıya sahip oldukları için iletişim

eksikliğinin zararları daha kolay hissedilir. Zayıf iletişim ya da yanlış bilgi aktarımı örgütün verimliliğini doğrudan etkilerken aynı zamanda çatışmanın da ortaya çıkmasına neden olur. Örgüt içerisindeki zayıf iletişimin ortaya çıkmasındaki bazı nedenler şunlardır (Kondalkar, 2007: 164):

**Yetersiz iletişim:** Birimler arası bilgi aktarımının, gereğinden fazla ya da az olma durumunda ortaya çıkar. Grup çatışmalarının yaşanması ya da rol belirsizliği ve hatalı davranışlar gibi örgüt içerisinde çatışmalara yol ačan sorunlar çoğunlukla yetersiz iletişim sonucunda ortaya çıkar.

**Filtre etkisi:** Bilginin aktarılma sürecinde, bilginin giderek kaybolması durumudur. Bilgi aktarılma sürecinde ki özellikle son birimin eksik ve çok az bilgi alması olasıdır.

**Bilginin gecikmesi:** İletişim kanallarındaki bozulmalar ya da bilginin aktarılmasındaki aksaklıklar bilginin gecikmesine neden olabilir. Bu gecikme ise birimlerin karar verme süreçlerinde bilgiden faydalanmalarını engeller ve bu durum ortaya yeni sorunlar çıkarır.

**Kültür farklılıkları:** Örgüt içerisindeki farklı kültürlerin ya da farklı konuşma dillerinin olması, etnik köken, yaş ve meslek gibi kişisel özelliklerin farklı olması sebebiyle farklı kelimelerin kullanımı iletişimde anlam güçlüklerinin yaşanmasına, yanlış anlaşılmalara ve eksik bilgi aktarımına sebep olabilir.

**Diğer etkenler:** Gürültü kirliliği ve bilgi aktarım sürecine dâhil olan çalışanın eğitimsiz olması gibi sorunlar iletişim sorunlarına yol açaabilir.

### **2.4.3. Yönetim Belirsizlikleri ve Örgüt Yapısı**

**Adil olmayan davranışlar:** Çalışanın ödül ve cezalandırma sistemi uygulamalarını ya da örgütün çalışanlarına dair politikalarını adil bulmadığı durumlar, gerilim ve çatışma nedeni olabilir. Ödül sistemlerinin birimler ya da gruplar arasında farklılık göstermesi çatışmaya sebep olacaktır. Ödül ve cezalandırma sistemi örgütün genel performansı yerine birimlerin bağımsız performansını göz önüne aldığında çatışmanın arttığı gözlemlenir (Robbins, 1983: 421).

**Kural ve yönetmelik alanlarında belirsizlikler:** Örgüt içerisindeki kurallar ve yönetmelikler belirsizliği gidererek, çatışmanın en az düzeyde tutulmasına yardımcı olur. Ancak kural ve yönetmelikler yeterli olmadığında ve ortamda yönetimden



kaynaklanan bir belirsizlik hâkim olduğunda, çalışanlar kurallara göre hareket etmek için kendi içlerinde pazarlık ve müzakerelere girerek etkileşim kuracaklardır. Bu durum ise güç farklılıklarını ve çatışmayı beraberinde getirecektir (Robbins, 1983: 420).

**İş aktivitelerinin yapısı:** Bir birim ya da kişinin işine başlayabilmesi için, önce başka bir çalışanın işini bitirmesi gerekebilir. Bu duruma tek taraflı fonksiyonel bağımlılıkta denebilir. Bir grubun ya da departmanın başarısının ikinci bir grubun ya da departmanın işine bağlı olması, çatışmayı oluşturan en önemli etkenlerdendir (Robbins, 1983: 419). Tek taraflı fonksiyonel bağımlılığa sahip birimler özellikle örgüt içerisinde ödül ve cezalandırma sistemi performansa dayalı ise çatışma içerisine gireceklerdir (Mullins, 2007).

**İşler arası fonksiyonel bağımlılık:** Örgütü oluşturan birimler çoğunlukla birbirinden bağımsız amaçlara ve görevlere sahiptir. Ancak bu birimler genellikle etkileşim halinde olup, birbirlerine karşı fonksiyonel bağımlılıkları vardır. Fonksiyonel bağımlılığa sahip olan ve belirli aralıklarla iş birliği yapan birimlerin kendi bölüm ve işlerine dair farklı amaçlara sahip olması çatışmanın ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu birimlerde çalışanlar, kendi amaçlarına ve çıkarlarına öncelik vererek çatışma ortaya çıkaracaklardır. Ancak bu birimler her zaman çatışma içerisine girmezler. Mecburi bir etkileşim süreci her zaman çatışma ile sonuçlanmaz ve bu birimler genellikle işbirliği içerisinde olup, çatışma içerisine girmezler (Robbins, 1983: 418).

**Kıt ve yetersiz kaynaklar:** Örgütlerin sınırsız kaynağa sahip olmaları imkânsızdır, bu yüzden çoğunlukla örgüt çalışanları ya da örgüt içerisindeki birimler istedikleri tüm kaynaklara sahip olamazlar (Kitchin, 2010: 107). İnsan kaynağı, araç, makine ve mali kaynaklar gibi örgütün temelini oluşturan kaynaklarda oluşacak bir yetersizlik, örgüt çalışanları arasında çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olur. Kazancın azaldığı bir örgütte sınırlı kaynakların çatışma nedeni olma ihtimali yüksektir (Mullins, 2007).

**Çevresel değişim ve yeni uzmanlık alanları:** Örgütün dış çevresindeki gelişmeler, örgütün kendi yapısında belirli değişiklikler yapmasını zorunlu hale getirebilir. Örgütlerin dış çevreye uyum sağlamaları için öncelikle kendi içlerinde değişim ve geliştirmeler yapmaları gerekir. Değişim ise anında ortaya çıkan ve yönetimi kolay bir unsur değildir. Değişimin ortaya çıkması için gerekli olan güç ve kaynak çatışmadan gelir (Robbins, 1983: 414). Dış çevre koşullarına ayak uydurabilmek örgütler için hayati

önem taşır. Kaynakların yeniden dağıtılması, rekabet ve yürürlüğe giren yasalar gibi yenilikler örgütlerin değişime ayak uydurmasına ve yeni düzenlemeler yapmasına sebep olur. Bu yeni düzenlemeler ise örgüt içerisinde çatışmalara nedeni olabilir. Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olan örgütler, yeni bölüm ve birimler oluşturabilir ve bu sayede yeni bölümlere yönelik yeni uzmanlık alanları oluştururlar. Örgüt içinde yeni uzmanlık alanlarının gelişmesi, mevcut çalışanın yeni çalışanla çatışma yaşama ihtimalini ortaya çıkaracaktır (Mullins, 2007).

**Ortak karar verme:** Örgüt içerisindeki birimlerin beraber karar almaları gerekebilir ve bu kararın sonucu birimleri etkileyecektir. Bu gibi durumlarda karar vermesi gereken iki ya da daha fazla birim çatışma içerisine girebilir. Karar verme süreci yeni fikirlerin ortaya atıldığı ve farklı düşüncelerin eleştirildiği bir süreç olduğu için çatışmaya uygun bir ortamdır.

## **2.5. Çatışma Türleri**

### **2.5.1. İşlevsel Çatışma ve İşlevsel Olmayan Çatışma**

Çatışma olumlu ve olumsuz etkiler yaratabilir. Bireylerin ve grupların hedeflerine yardımcı olan ve performanslarını artırmalarını sağlayan çatışmalara işlevsel ya da fonksiyonel çatışma denir. Fonksiyonel olan yani işlevsel çatışmaların örgüt için olumlu sonuçlar doğurması beklenirken, fonksiyonel olmayan çatışmaların örgütü olumsuz yönde etkilemesi ve iş performansını düşürmesi beklenir. Bir bakış açısına göre çatışmanın işlevsel ya da işlevsiz olmasını, çatışmanın seviyesi ve şiddeti belirler. Çatışma istenen seviyeden düşük ya da yüksek olduğunda, çatışma işlevsiz çatışma olacaktır. Çatışma istenen seviyelerde ise, bu durum işlevli çatışmanın ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Kitchin, 2010: 107).

İşlevsel çatışma çoğunlukla çalışanların beklentileri ve iş yerindeki rollerin etkisiyle ortaya çıkar (Bercovitch, 1983: 108). Örneğin, iş yerindeki rolünden ya da pozisyonundan memnun olmayan çalışan, bu rahatsızlığını fonksiyonel çatışmaya dönüştürerek dile getirebilir. İşlevsel olmayan çatışmalara örgüt içi iletişimsizlik ve belirsizlik sebep olur. Çalışanlar arasında yetki, görev ve iş tanımı gibi konularda belirsizlik ya da karışıklık hâkim olduğunda işlevsel olmayan çatışma gözlemlenir. Çalışanların değer yargılarını, davranışlarını, tutumlarını, ego durumlarını ve

becerilerini kapsayan davranışsal çatışma, fonksiyonel olmayan çatışmanın en çok gözlemlendiği alandır (Kondalkar, 2007: 161). Yapılan bir araştırmaya göre, işe yeni girmiş çalışanların işlevsel olmayan çatışmalara daha fazla girdikleri görülmüştür (Ceylan, Ergün ve Alpkın, 2000: 50). Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmaların etkileri şöyle sıralanır:

#### **İşlevsel çatışmanın etkileri:**

- Örgütsel karar verme süreci fonksiyonel çatışmalar sayesinde gelişir.
- Çatışma, sorunlara farklı çözümler geliştirilmesine yardımcı olur.
- Çatışma sıradan problemlere daha etkili çözümler üretilmesini sağlayarak, örgütün gelişmesine yardımcı olur.
- Çatışma zorlu çalışma ortamı yaratarak, örgütlerde verimliliği artırır, grup normlarının ortaya çıkmasını sağlar ve örgüt kültürünü geliştirir. Bu gelişimler ise örgüt içerisinde yenilik ve güncelleme yapılmasını sağlayarak örgütün büyümesine yardımcı olur.
- İşlevsel çatışma yenilik ve yaratıcılık getirir. Çatışma bireylerin ve grupların rekabetçi yanlarını ortaya çıkararak, çalışanların performanslarının artmasını sağlar.
- İşlevsel çatışma sayesinde grup üyeleri arasında birliktelik gelişir. Bu sayede kişisel amaç ve çıkarılardan çok, grubun çıkarı ve amacı ön plana çıkar (Kondalkar, 2007).

#### **İşlevsel olmayan çatışmanın etkileri:**

- İşlevsel olmayan çatışma memnuniyetsizlik, iş stresi ve tükenmişliğe sebep olur.
- İşlevsel olmayan çatışma bireyler ve gruplar arası iletişim de azalmaya yol açar.
- İşlevsel olmayan çatışma şüphe ve güvensizliğin hâkim olduğu bir ortam ortaya çıkararak, örgüte olan bağlılık ve iş performansı üzerinde olumsuz etki yapar.
- Çatışma sonucunda çalışan ilişkileri zarar görür.
- Çatışma, çalışanların iş performanslarını düşürerek çalışanların işini aksatmasına ve ileride istifa etmesine yol açar.
- İşlevsel olmayan çatışma sonrasında örgüt içerisindeki değişime olan dirençte artış yaşanır.

- Çatışma örgütsel bağlılığın ve örgütsel sadakatin olumsuz yönde etkilenmesine yol açar (Rahim, 2001: 7).

### 2.5.2. Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

**Dikey Çatışma:** Örgüt içerisindeki hiyerarşinin söz konusu olduğu, üstler ve astlar arasında gerçekleşen çatışmalardır. Bir çalışanların birden çok üste sorumlu olması ya da üstlerin yasal güçlerini daha fazla kullanması gibi sebepler dikey çatışmayı ortaya çıkarır.

**Yatay Çatışma:** Örgüt içerisindeki hiyerarşinin aynı kademesinde yer alan çalışanların arasında gerçekleşen çatışma türüdür. Çalışanların amaç ve hedeflerinin farklı olması ya da limitli kaynaklara sahip olması, yatay çatışmanın oluşmasına neden olur. Diğer bir neden yönetim kademesinde ki tutarsızlıklar ya da belirsizliklerden kaynaklanır. Aynı seviyedeki kişilerin iyi yönetilememesi sonucunda yatay çatışma ortaya çıkabilir ve bu çatışma örgüt için zararlı etkiler yaratabilir. Bu açıdan yatay çatışmanın iyi yönetilmesi örgütler için önemlidir (Seval, 2006: 249).

### 2.5.3. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmanın Sınıflandırılması

Örgüt, içerisinde birçok grup ve birimden oluşan bir sistem olarak, çatışmanın farklı boyutlarda çıkmasına müsait bir yapıdadır. Çatışmaya taraf olanlar açısından; kişisel çatışma, kişiler arası çatışma, grup içi çatışma ve gruplar arası çatışma şeklinde sınıflandırılır.

**Kişisel çatışma:** Örgüt çalışanının yapması gereken işinin ya da işindeki rolünün, kişisel hedef, ilgi ya da inançlarına uyumlu olmaması durumunda ortaya çıkan çatışma türüdür. Bireylerin değer yargıları kişisel çatışma yaşamasına sebep olabilir. Kişi inançlarına ya da değer yargılarına uymayan bir davranışta bulunduğu anda, kendi içinde çatışma yaşayacaktır (Kondalkar, 2007). Diğer bir kişisel çatışma kaynağı karar verme sürecidir. Karar verme sürecinde çatışma yaşanmasının sebeplerinden biri kişinin arzularıdır. Kişinin sahip olduğu bir arzunun başka bir arzusu ile uyuşmaması ve çatışma içerisinde olması durumunda, kişi karar verme sürecinde kişisel çatışma yaşayacaktır (Jackson ve Carter, 2007: 274). Karar verme süreci örgütlerde ve daha çok yöneticiler tarafından sıkça kullanılır. Kişi, problemlerin üstesinden gelmek için belirli kararlar almak zorunda kalır. Karar almada güçlük çeken kişi, geçmiş deneyim ve

bilgilerini kullanmak zorunda kalabilir. Karar alma sürecine ilişkin iç çatışma yaşayan bireyler, seçeneklerinin olumlu ya da olumsuz olmasına bağlı olarak farklı düzeylerde gözlemlenir:

- Birey iki olumlu seçenekten bir tanesini seçmek zorunda olduğunda iç çatışma yaşayabilir.
- Birey iki olumsuz seçenekten bir tanesini seçmek zorunda olduğunda iç çatışma yaşayabilir. Çalışanların iş ortamını ya da yöneticisini sevmediği bir durumda işten ayrılmak istemesi, ancak istifa ettiği takdirde tekrar iş bulma ihtimalinin az olması kişinin iç çatışmasına bir örnektir. Kişi bu durumda kötünün iyisini seçmek zorunda kalır.
- Birey karşılaştığı durumda hem olumlu hem de olumsuz noktalar gördüğünde iç çatışma yaşayabilir. Karşısındaki durum hem çekici hem de istenmeyen özellikler barındırabilir (Rahim, 2001). İnsanlar eylemlerinin sonucunda ödüllendirileceklerini düşündüklerinde o eylemi yerine getirmek isterler, benzer şekilde bir eylem sonucunun olumsuz bir getirisi olacağına inanıldığında, o eylemden uzaklaşırlar. Bir eylem hem ödül beklentisine hem de olumsuz sonuç beklentisine sahip olabilir ve bu durumda birey iç çatışma yaşayacak ve hangi taraf daha güçlü ise o yönde karar alacaktır (Robinson, Boyd ve Persich, 2016).

**Kişilerarası çatışma:** Aynı örgütün üyesi iki ya da daha fazla kişinin yaşadığı çatışma türüdür ve örgüt içerisinde en sık gözlemlenen çatışma türüdür. Amaçlar ve hedefler farklılıkları, rol bekleyişleri ve kişisel farklılıklar kişiler arası çatışmaya neden olur. Alt üst çatışmaları ya da aynı statüdeki iki ya da daha fazla kişinin çatışması, kişiler arası çatışmalara örnektir. Kişisel farklılıkların sıkça rastlandığı örgütlerde kişiler arası çatışmanın ortaya çıkma ihtimali de artacaktır. Örgüt içerisindeki çeşitlilik ve farklılıkların çatışmayı doğurmaması için, çeşitliliğin fazla olduğu bölümlerde örgüt üyelerinin farklılıklarını kabul ederek beraber yaşamayı ve çalışmayı başarmaları gerekmektedir (Sinha, 2009: 195).

**Grup içi çatışma:** Grup üyelerinin yaşadığı çatışma türüdür. Örgüt içinde gruplar, örgütü oluşturan parçalar olarak büyük önem taşır. Gruplar örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar ve gruplar çalışanlara psikolojik ve birçok açıdan destek olurlar (Rahim, 2001). Grup içi çatışmalarında, kişisel farklılıkların yol açtığı

ilişki çatışması ve yapılan iş üzerine çıkan anlaşmazlıkların yol açtığı görev çatışması sıkça gözlemlenir. Görev çatışmaları düzgün idare edilmezse ilişki çatışmalarına dönüşebilir (Barki ve Hartwick, 2004). Yapılan bir araştırmaya göre, dayanışma ve bağlılığın bulunduğu bir grupta, grup üyeleri içerisinde görev çatışması yaşanmasının, grup üyelerinin birbirleriyle tekrar çalışma isteklerini azalttığı gözlemlenmiştir. Ancak dayanışma ve bağlılığın zayıf olduğu grup üyelerinde ise tekrar çalışma isteklerinde azalma gözlemlenmemiştir. Kişisel farklılıkların yol açtığı ilişki çatışmasının yaşanması, grup üyelerinin tekrar çalışma isteklerini azalttığı gözlemlenmiştir (Jehn, Jonsen ve Rispens, 2014: 13).

**Gruplar arası çatışma:** Örgüt içerisindeki iki ya da daha fazla grubun, birimin ya da departmanın çatışma içerisinde olma durumudur. İletişim sorunları ve örgütsel yapı gibi etmenler gruplar arası çatışmaya neden olur. Üniversitede çalışan akademik çalışan ve idari çalışan arasında çıkan çatışma gruplar arası çatışmaya bir örnektir (Seval, 2006: 247). Örgütün yapısındaki fonksiyonel bağımlılıklar ya da ödül ve cezalandırmaları içeren örgüt politikalarındaki tutarsızlıklar gruplar arası çatışmalara neden olur. Gruplar arası çatışmaların önüne geçebilmek için zayıf iletişimin giderilmesi ve gruplar arasındaki adaletsizliklerin giderilmesi gerekir.

#### **2.5.4. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Sınıflandırılması**

**Potansiyel çatışma:** Potansiyel çatışma, çatışmanın ortaya çıkabilmesi için gerekli olan koşulları ve bunların varlığını ifade etmektedir. Bu aşamada çatışmayı ortaya çıkarması beklenen unsurların varlığı, çatışmaya yönelik olmayabilir. Anlama güçlükleri, yanlış anlama, iletişim eksikliği, ödül sistemleri, amaç uyumsuzlukları, önderlik tarzı gibi unsurlar potansiyel çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilir.

**Algılanan çatışma:** Çatışmanın mensuplarının, çatışmanın farkına vardığı bu aşamada kişiler tarafından farklı algılama süreçleri söz konusudur. Algılama farklılıkları çatışmanın kaynağı olabilir.

**Hissedilen çatışma:** Hissedilen çatışma, algıların hislere ve duygulara dönüştüğü evredir. Çatışmanın şiddeti artar ve taraflar öfkeli ve mutsuz olduklarını belirtecek davranışlarda bulunurlar.

**Açık çatışma:** Açık çatışmada çatışma süreci belirginleşir. Kişiler davranış ve tepkileriyle çatışma sürecinde kendi görüşlerini savunur ya da karşı tarafın görüşleriyle savaşırlar. Bu süreç, çatışma halindeki tarafların birbirlerine ağır dil ve sözler kullanarak ya da kaba kuvvet kullanarak tartıştığı ve çatıştığı bir süreçtir (Ceylan vd., 2000)

### 2.5.5. Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri

Çatışma birçok nedenden ve kaynaktan ortaya çıkabilir. Bu kaynaklar çoğunlukla kişilerin değerleri, amaçları ve hedefleri gibi özellikleriyle ilgilidir. Çatışmanın ve çatışma nedenlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, çatışmanın temeli olan bu kaynaklar Rahim tarafından incelenmiştir. Rahim'e (2001) göre çatışmanın kaynakları şunlardır:

**Duygusal çatışma:** İletişim halindeki kişilerin duygusal ve hissi yönlerden uyumsuzluk yaşadıkları çatışma durumudur. Duygusal çatışma, ortak bir problemle karşılaşıldığı zamanlarda ve kişilerin farklı duygu ve hislere sahip oldukları zamanlarda ortaya çıkar. İrksal farklılıklar, cinsel taciz ve kişisel saldırı gibi çatışmalar duygusal çatışmaların içerisinde yer alır. Duygusal çatışmanın temelinde kişi ve benlik yer alır. Bu benlik duygusu kişinin verimliliğini düşürerek, işlevsel olmayan çatışma yaratmasına da sebep olacaktır. Duygusal çatışma grup üyeleri içerisinde uyumsuzluğu artırırken grup içi iletişimi de azaltarak örgüte zarar verir. Duygusal çatışmanın örgütsel performansı düşürdüğüne inanılır. Bunun bir sebebi, duygusal çatışmanın daha çok yıkıcı çatışma yönetim stratejileri ile bağlantılı olmasıdır. Duygusal çatışmanın örgüt içerisinde kaçınma ve rekabeti artıracığına inanılır (De Dreu, 1997: 20). Örgüt içerisinde kaçınma ve rekabetin artması çalışanların iletişimine ve birbirlerine olan güvenlerine zarar verecektir. Duygusal çatışma, gruba ve iş ortamına olan güven ve sadakate zarar vererek çalışanların streslerinin artmasına yol açacaktır (Rahim, 2001: 76). Benzer şekilde örgüt içerisindeki iletişimin zarar görmesi, ilişki çatışmalarını artıracak ve bu durum örgüt içi stresin artmasına sebep olacaktır. İlişki çatışmalarının iş stresine yol açtığı gözlemlenmiştir (Friedman, Tidd, Currall ve Tsai, 2000). Örgüt içerisindeki iletişime ve güven ortamına zarar veren duygusal çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Yöneticilere örgüt içerisindeki duygusal çatışmayı azaltmaları önerilmektedir (Rahim, 2002).

**Esas çatışma:** Birden fazla örgüt çalışanının yaptıkları iş üzerine fikir ayrılığına düştükleri durumları kapsar. İş hakkında ortaya çıkan esas çatışmanın belirli bir

miktarda olması ideal kabul edilir. Esas çatışmanın belirli bir seviyede olması arzu edilmese de esas çatışmanın gereğinden fazla olması, grup üyelerinde işe olan bağlılıklarında azalmaya ve örgütsel bağlılıklarında azalmaya yol açacaktır. Yöneticilerin örgüt içerisindeki esas çatışmayı yeterli ve istenen miktara getirmeyi ve o seviyede tutmaları önerilmektedir (Rahim, 2002).

**Çıkar çatışması:** Sınırlı kaynakları hedeflemiş birden fazla topluluğun uyumsuzluk yaşamalarıdır. İnsan, para ve makine gibi kaynakların kısıtlı olması ya da bu kaynakların ortak kullanımında olması, örgütte çatışma çıkmasına sebep olabilir.

**Değerler çatışması:** Kişilerin değer yargılarının farklı olması durumunda karşılaşılır.

**Hedef çatışması:** Farklı grupların hedeflerinin birbirine uyumsuz olması durumunda yaşanan çatışmadır. Örgüt içerisindeki birimler kendi bölümlerinin amaçlarını diğer bölümlerin amaçlarından üstün tutabilirler ya da kendi amaçları ve diğer birimlerin amaçları karşı karşıya gelebilir ve amaç farklılıklarından doğacak bir çatışma ortamı yaratabilir (Daft, 2006). Bu gibi durumlarda birimlerin amaçlarının açık ve net olması olası çatışmaları engelleyecektir (Rahim, 2002).

**Gerçekçi ve gerçekçi olmayan çatışma:** Gerçekçi çatışmada mantıklı sebeplerden çatışma çıkarken, gerçekçi olmayan çatışmada kişi çatışmayı başka nedenlerden çıkarır. Bu nedenler çoğunlukla daha önceden var olan bir uyumsuzluğun etkisi ya da düşmanlığın devamıdır.

**Kurumlaşmış ve kurumlaşmamış çatışma:** Kurumlaşmış çatışma süreci içerisinde kişiler tahmin edilebilir davranış kalıplarına sahiptir ve belirli kuralları izlerler. Bununla birlikte çatışma içerisindeki kişi ya da grupların ilişkisi sürekli. Kurumlaşmamış çatışmada ise ilişki sürekli değildir, kişilerin davranışları tahmin edilemez ve belirli kuralları izlemezler.

**Cezalandırıcı çatışma:** Karşı tarafı cezalandırma amacının olduğu çatışma türüdür.

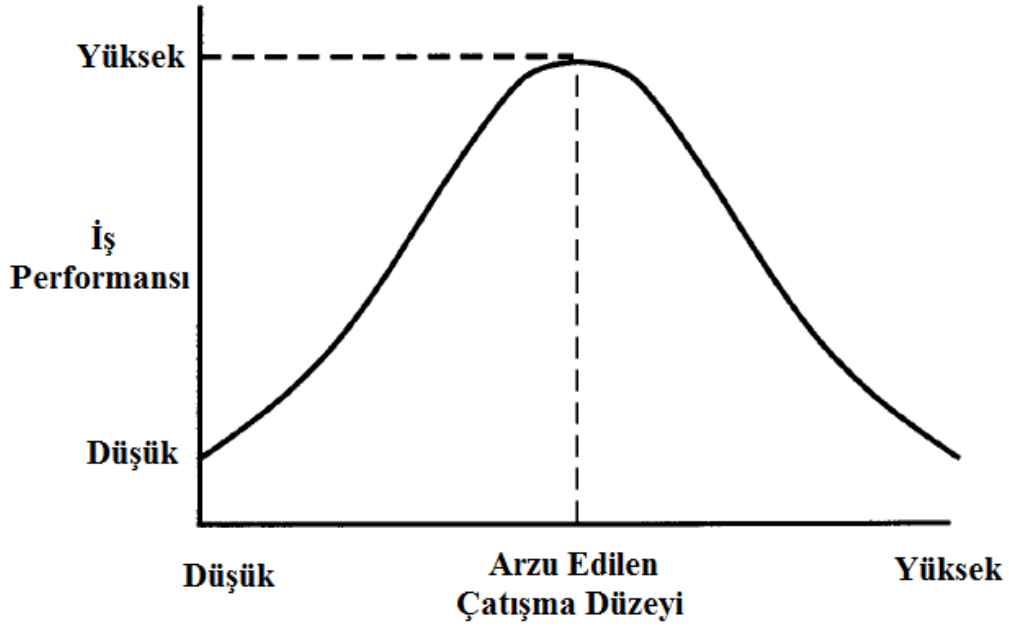
**Yanlış atfetme çatışması:** Yanlış inanç ya da bilgi sonucunda, çatışmanın hedefindeki kişinin yanlış seçilmesi durumudur.

**Yanlış yönlendirilmiş çatışma:** Çatışmayla ilgisi olmayan kişilere karşı düşmanca bir tutum sergileme durumudur.



## 2.6. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, örgüt içerisindeki çatışmanın çok fazla ya da çok az olduğu düşünüldüğünde çatışmayı istenen düzeye çekme işlemidir. Benzer bir kavram olan ve örgüt içindeki uyuşmazlıkların giderilmesini sağlayan çatışma çözme; çatışmayı azaltmayı, durdurmayı ya da ortadan kaldırmayı amaçlar. Çatışma yönetiminin asıl amacı ise çatışmayı azaltma ya da yok etme değildir, çatışma yönetiminin amacı çatışmanın örgüte verdiği zararları azaltmak ve çatışmanın örgüte sağladığı faydaları artırmaya çalışmaktır (M. A. Rahim, Garrett ve Buntzman, 1992: 424). Örgütte çatışma üzerine çalışmış araştırmacılara göre, sadece çatışmayı çözmek yerine çatışma yönetimi üzerine yoğunlaşmanın örgüt için daha faydalı olduğu düşünülmektedir (M. A. Rahim vd., 1992: 423). Çatışmanın istenen düzeyden yüksek olduğu durumlarda, yönetim çatışma çözme stratejilerini uygulamaya başlar. Çatışma istenen düzeyden düşük olduğunda ise çatışma oluşturma stratejileri uygulanır. Çatışma oluşturmak için, taraflar arasında yeni bir çatışma konusu oluşturulmak gerekir ya da eski bir çatışmanın tekrar ortaya çıkarılması sağlanmalıdır. Bu açıdan çatışma yönetimi çatışma çözme ve çatışma oluşturma adımlarından oluşur (Buchanan ve Huczynski, 2010: 737). Ortadaki çatışmanın kontrol edilmesinde ya da yönetilmesinde, geçmişte yaşanmış benzer çatışmaları incelemek faydalı olacaktır. Benzer ortamda daha önce yaşanmış bir çatışmaya nasıl bir çözüm getirildiğini ya da nasıl kontrol edildiğini incelemek, asıl çatışmaya benzer bir çözüm getirme konusunda yöneticilere fikir verebilir. Yapılan bir araştırmaya göre benzer seviyede şiddet içeren çatışmalarda benzer çözümler ve benzer müdahalelerin uygulandığı gözlemlenmiştir (Böhmelt, 2016: 389).



**Şekil 1:** İş Performansı ve Çatışma Düzeyi İlişkisi

Kaynak: Rahim ve Bonoma, 1979: 1326

Şekil 1’de gösterilen iş performansı ve çatışma düzeyi ilişkisine göre, çatışma düzeyi arzu edilenden düşükse, örgütün çatışmayı yükseltmesi gerekmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1326). Çatışma istenen düzeyden düşük olduğunda çatışmanın istenen seviyeye yükseltilmesi için yöneticinin ya da insan kaynakları çalışanlarının belirli davranışlarda bulunması gerekebilir. Örgüt içerisinde çatışma şiddetinin seviyesini yükseltmek için şu yöntemler uygulanır:

- Bastırılmış ve engellenmiş çatışmaları tekrar ortaya çıkarması çatışmayı artıracaktır.
- Fonksiyonel çatışmanın yaratılması için fikir ayrılıklarının ve bunların cevaplarının gündeme getirilmesi çatışma ortamı yaratacaktır.
- Hâlihazırda kullanılan iletişim kanallarını değiştirmek çatışmaları artıracaktır.
- Bilgi paylaşımının sınırlandırılması ya da durdurulması çatışma ortamı yaratacaktır.
- Belirsiz ve tehdit içerikli duyurular ya da söylentiler örgüt içerisinde çatışmaları artıracaktır (Hatch ve Cunliffe, 2013: 253).

- İletişim ve karşılıklı konuşmanın artırılması, farklı görüşlerin ve eleştirilerin ortaya çıkmasını sağlayarak çatışma yaratacaktır.
- Grup üyelerindeki uyumu bozma adına, grup üyelerinden deneyim, kişilik ya da kültürel yönlerden farklı olan bir çalışan o gruba eklenebilir. Bu gruba farklı düşüncelere ve farklı kişilik özelliklere sahip çalışanların eklenmesi çatışmalara yol açacaktır (Robbins, 1983: 433).
- Yöneticilerin rekabet ortamı yaratması, çatışmanın ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

Çatışma düzeyi arzu edilenden fazlaysa çatışmanın giderilmesi ve çatışma düzeyinin düşürülmesi amaçlanır. Çatışma düzeyi, arzu edilen çatışma düzeyinden düşük olduğunda örgüt içerisinde yetersiz odaklanma ve motivasyon gözlemlenir ve örgüt tam bir bütünleşme içerisine giremez. Çatışma istenen düzeyden düşük olduğunda çalışanların verimliliği ve yaratıcılığı azalacakken, işe olan ilgileri ve kararsız davranışları artacaktır (Sinding ve Christian Waldström, 2014: 525). Çatışma düzeyi arzu edilen bir seviyeye çıkarıldığında ise, örgüt içerisindeki verimlilik artar, örgüt içerisindeki bölümler daha fazla iş birliğinde bulunur ve örgüt birbirine daha iyi ve daha güçlü bağlanır. Çatışma düzeyi istenenden fazla olduğunda ise örgüt üyeleri daha politik davranacak, işbirliğine sıcak bakmayacak, çatışma içerisine girdikleri için dikkatleri dağılacak ve çalışma arkadaşlarına karşı düşmanca davranacaklardır (Hatch ve Cunliffe, 2013).

Çatışma yönetiminin, örgüt çalışanlarını, örgüt içi grupları ve örgütün genel sistemini daha olumlu etkileyeceği düşünülür. Örgütlerin insanlardan ve çeşitli gruplardan oluşması ve sürekli etkileşim halinde olan bir yapı olması sebebiyle çatışma örgütler içinde sıkça rastlanan bir olgudur. Örgüt yönetimi araştırmacıları, örgüt içi çatışmayı inceledikleri dönemlere göre farklı şekillerde yorumlamışlardır. Örgütte çatışma birçok seviyede gözlemlenir. Kişinin kendi içinde çatışması, grup içinde çatışma yaşanması, gruplar arasında çatışma yaşanması ve örgütler arasında çatışma yaşanması olarak dört farklı seviyesi vardır. Örgüt içinde gerçekleşen üç seviye için örgütte çatışma yönetimi de farklı şekillerde uygulanır (A. Rahim ve Bonoma, 1979: 1324).

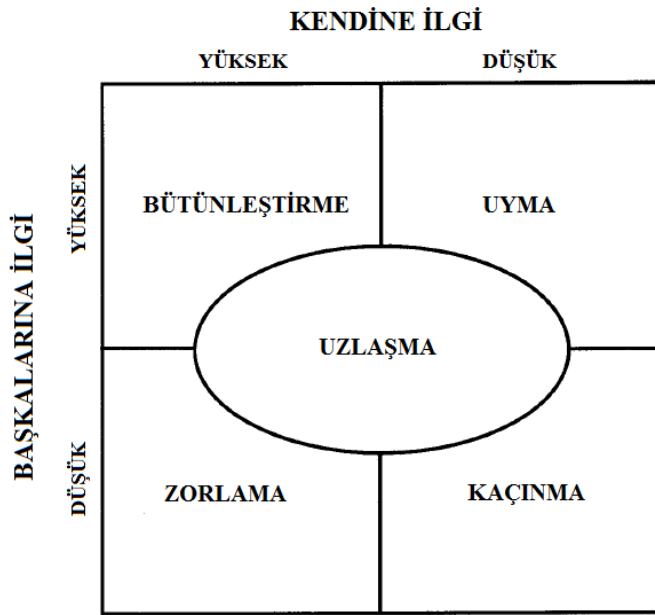
1- Kişisel çatışma yönetimi, bireysel ve örgütsel hedefleri optimize etmeyi hedefleyerek, bireyin hedeflerini ve rol beklentilerini görevin ihtiyaçlarını ve rol talepleriyle eşleştirmeyi kapsar.

2- Grup içi çatışma yönetimi, grup üyelerinin enerjilerini, kaynaklarını ve uzmanlıklarını, grup hedeflerinin belirlenmesine ya da elde edilmesine yönlendirmeyi kapsar.

3- Gruplar arası çatışma yönetimi, çatışan grup üyelerinin enerjilerini, kaynaklarını ve uzmanlıklarını, ortak sorunların çözümüne ya da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönlendirmeyi kapsar.

## 2.7. Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışma durumunda farklı tercihlere sahip olan ya da çatışmaya farklı açılardan yaklaşan kişilerin tarzları da farklı olacaktır. Şekil 2’de gösterildiği gibi, Rahim ve Bonoma kişiler arası çatışmayı kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme olarak iki boyutta incelemişlerdir.



Şekil 2: Çatışma Yönetim Tarzları Modeli

Kaynak: Rahim ve Bonoma, 1979: 1327

### 2.7.1. Bütünleştirme

Bütünleştirme tarzını kullanan kişiler görüşlerini ve düşüncelerini açıklayarak bu fikirlerini birleştirme yoluna giderler ve tüm tarafların isteklerini karşılayacak yeni bir çözüm üretirler. Çatışma yönetiminde bütünleştirme tarzını kullanan örgüt çalışanları hem kendi çıkarlarını ve hem de diğer insanların çıkarlarını düşünürler. Bilgi alışverişi ve farklılıkların incelenme süreçlerinin ardından iki tarafın çıkarına uygun bir çözüm bulunur. Problem çözmeye ile yakından ilgili olan bütünleştirme tarzı, örgüt çalışanları arasında iletişimin ve bilgi alışverişinin sağlandığı bir ortamda ortaya çıkar. Karşılıklı anlayışın ve uzlaşmanın gerekli olduğu bütünleştirme tarzında, kişilerin iş birliği yapmayı kabul etmeleri ve karşı tarafa karşı cömert ya da adil olmaları bu süreç için bir gerekliliktir. Bu davranışlar ise belirli kişisel özellikler ile ilişkilidir. Yapılan bir araştırmada; dışadönük olma, uzlaşılabilir olma, yeni düşüncelere açık olma ve insaflı olma gibi kişisel özelliklerin bütünleştirme tarzıyla pozitif yönde ilişkileri olduğu gözlemlenmiştir (Antonioni, 1998). Bu açıdan, karşılıklı fikir alışverişinin ve iletişimin ön planda olduğu bütünleştirme tarzını kullanan kişilerin daha uzlaşılabilir olduğu söylenebilir. Uzlaşılabilir olma ya da yeni düşüncelere açık olma gibi pozitif kişilik özelliklerine sahip kişilerin, iş arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurması ve daha az çatışma yaşamaları beklenir. Örgüt içi iletişimin ise çatışma alanında büyük etkisi olduğu bilinmektedir. Yapılan bir araştırmada çatışmanın potansiyel nedenleri incelenmiş ve önem dereceleri sıralanmıştır ve bu araştırma sonucunda yetersiz ve zayıf iletişimin çatışma için en güçlü neden olduğu gözlemlenmiştir (Baron, 1989: 289). Yapılan bir başka araştırmaya göre çatışma yönetiminde bütünleştirme tarzını kullanan kişilerin, görev çatışmasını ve ilişki çatışmalarını daha düşük seviyelerde tecrübe ettikleri gözlemlenmiştir (Friedman vd., 2000: 48). İlişki ve görev çatışmalarının düşük seviyelerde yaşanması, iş ortamındaki stresi azaltacak ve bu sayede örgütün daha verimli çalışmasına olanak sağlayacaktır.

Örgütlerde takım çalışmasının başarılı ve verimli olmasının sebeplerinden biri yönetici ve takım arasındaki ilişkidir. Çalışanların yöneticiye ya da takım liderine duyduğu güvenin, çalışanların performanslarını artırması beklenir (Hempel, Zhang ve Tjosvold, 2009). Örgüt içerisindeki bu güven duygusu çatışmalardan olumlu ya da olumsuz yönde etkilenir. Örgüt içerisindeki çatışmalar birleştirici bir yöntemle ele alındığında, çalışanların duygusal güveni güçlenebilir (Hempel vd., 2009: 55). Bu açıdan

bütünleştirici tarzı, örgüt içerisindeki güvenin artırılmasında ve bu sayede çalışanların performansının artmasında etkili olacaktır. Örgütün bütünlüğünü ve verimliliğini etkileyen bir unsur olan örgüt içi kaba davranışlar ya da medeniyetsizlik, bütünleştirici tarzın kullanıldığı bölümlerde daha az görülür ve bütünleştirici tarzı kullanan kişilerin kaba davranışlarla daha az karşılaştıkları gözlemlenmiştir (Trudel ve Reio, 2011: 415).

Bilgi, kaynak ve beceri alışverişlerinin gerçekleştiği ve bu yüzden zaman ve çaba isteyen bütünleştirme tarzı, tek bir grubun başa çıkamadığı problemlere karşı etkili bir yöntemdir (Rahim, 2002: 218). Bütünleştirme tarzı şu durumlarda kullanılır (Morgan, 2006: 201):

- Tarafların amaçları çok önemli olduğunda ve bu yüzden uzlaşma tarzı kullanılmadığında bütünleştirme tarzı kullanılır.
- Öğrenme amacı taşındığında bütünleştirme tarzı kullanılır.
- Farklı bakış açılarına sahip kişilerin fikirlerini birleştirerek daha geniş bir bakış açısına ulaşmak istendiğinde bütünleştirme tarzı kullanılır.

### **2.7.2. Uyma**

Uyma tarzında kişi kendi isteği ve arzusundan taviz vererek, karşı tarafın çözümünü kabul eder. Uyma tarzına sahip kişilerin kendi çıkarlarına karşı ilgileri düşük, diğer insanların çıkarlarına karşı ilgileri yüksektir. Uyma tarzına sahip kişiler kendi çıkarlarını ihmal ederek, karşı tarafın çıkarları için eyleme geçerler. Uyma tarzının ilişki çatışmalarını azalttığı gözlemlenmiştir. Bu açıdan ilişki çatışmasının ya da iş yerindeki stresin, azalması istendiğinde, uyma tarzı kullanıma uygun bir yöntem olacaktır. Uyma tarzı stresi genel anlamda azaltsa da dolaylı bir şekilde bu tarzı kullanan kişide stresin artmasına sebep olabilir. Normal şartlar altında ilişki çatışmalarında azalma yaşanmasının iş stresini azaltması beklenir, ancak uyma tarzını kullanan kişi kendi çıkarlarını savunmayacağı için, iş stresi bir yandan da artmaya devam edebilir (Friedman vd., 2000).

Uyma tarzı, karşı tarafın haksız olduğu düşünüldüğü durumlarda ya da kişi için daha önemli olan durumlarda uygun bir seçim olmaz (Rahim, 2002: 220). Uyma tarzı şu durumlarda kullanılır (Morgan, 2006: 201):

- Sosyal açıdan daha güçlü ve pozitif bir konumda olmak istenildiğinde uyma tarzı kullanılır.
- Karşı taraf çok güçlü bir konumda olduğunda, zararı en aza indirmek istenildiğinde uyma tarzı kullanılır.
- Karşı tarafın haklı olduğu durumlar ya da karşı taraf için daha önemli olan durumlarda uyma tarzı kullanılır.
- Bulunulan çevrenin ahengi ve sağlam yapısı önem taşıyorsa uyma tarzı kullanılır.
- Karşı tarafın başarısız olarak, deneyim sahibi olması istendiğinde uyma tarzı kullanılır.

### **2.7.3. Zorlama**

Zorlama tarzını kullanan kişiler şiddetli bir şekilde kendi görüşlerini savunur ya da kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışırlar. Kendi çıkarlarına karşı olan ilgisi yüksek ve diğer kişilerin çıkarlarına karşı olan ilgisi düşük olan kişilerin zorlama tarzını kullanması beklenir. Zorlama tarzını kullanan kişiler karşı tarafın düşüncelerini ikinci plana atarak kendi hedefleri için mücadele ederler. Zorlama tarzı kullanan kişi rekabet ortamını kullanır ve karşı tarafa üstünlük kurmaya çalışır (Morgan, 2006: 200). Zorlama tarzının görev çatışmalarını ve ilişki çatışmalarını artırdığı gözlemlenmiştir (Trudel ve Reio, 2011). İlişki çatışmalarının artması ise kişilerin iş streslerinin de artmasına sebep olacaktır (Friedman vd., 2000). Zorlama ve kaçınma tarzları çoğunlukla arzu edilmez. Bazı insan kaynakları çalışanları ve yöneticiler, baskıcı ve kaçınan tarzlarını kullanan çalışanlarını çatışma eğitimlerine göndermektedir (Antonioni, 1998).

Kişi için önemi olmayan konularda ya da çatışma konusunun karmaşık olduğu ve çözüm için yeterli zaman dilimine sahip olduğu durumlar için, zorlama tarzı uygun değildir (Rahim, 2002: 220). Zorlama tarzı şu durumlarda kullanılır (Morgan, 2006: 201):

- Acil durumlarda ya da hızla karar verilmesi gereken durumlarda zorlama tarzı kullanılır.
- Zorlama tarzı, kişi için çok önemli konularda ya da karşı tarafın tercihi sonucunda kendisinin zarara uğramasının mümkün olduğu durumlarda uygun bir tercihtir.

- Önemli ancak çoğunluğun hoşlanmadığı davranış ve değişikliklerde bulunmak zorunda kalındığında zorlama tarzı kullanılır.

#### **2.7.4. Kaçınma**

Kaçınma tarzını kullanan kişi problem karşısında eylemsiz kalarak, problemin bir süre sonra kaybolacağını umut eder. Kaçınma tarzı, problemin askıya alınması ya da problem için sonuç arayışında zaman ihtiyacını karşılayabilir. Problem ve çatışma karşısında kaçınma tarzını kullanan kişiler, örgüt kurallarını çatışmayı çözümü sürecinde kullanabilirler (Morgan, 2006: 200). Kendi çıkarlarına ve diğer kişilerin çıkarlarına karşı ilgisi düşük olan kişilerin kaçınma tarzını kullanması beklenmektedir. Kaçınma tarzı sonucunda çatışma süreci daha geniş bir zaman dilimine yayılabilir. Çatışmanın geniş bir zaman dilimine yayılması, çatışmanın zamanla güçlenmesine ya da zayıflamasına yol açabilir (Sinding ve Waldstrom, 2014: 525). Bu açıdan kaçınma tarzı, problem konusunun şiddetini kaybetmesini sağlayarak, gelecekte tekrar çözümlenmesine yardımcı olabilir. Ancak kaçınma tarzının kullanılması, karar verme sürecini yavaşlatabilir ya da erteleyebilir. Karar verme sürecindeki aksama ise örgütün verimliliğine zarar verecektir.

Kaçınma tarzının örgüt çalışanları üzerinde önemli etkiler olabilir ve bunlardan iki tanesi de çalışanların iş stresini artırması ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi zedelemesidir. Kaçınma tarzının görev çatışmalarını ve ilişki çatışmalarını artırması beklenir, ilişki çatışmalarının artması ise iş stresinin artmasına sebep olacaktır (Friedman vd., 2000). Kaçınmanın ilişki çatışmalarını artırma durumu çatışmanın şiddetiyle ilgilidir. Kaçınma tarzının, düşük ve orta seviyeli çatışmalarda kişilerin ilişkilerinde ki güvenle negatif bir korelasyona sahip olduğu gözlemlenmiştir. Buna karşılık, yüksek seviyeli çatışmalarda, kaçınma tarzının kullanılması çatışma içerisinde bulunan kişilerin ilişkileri ile pozitif bir korelasyona sahip olmuştur (Andrews ve Tjosvold, 1983: 226).

Çatışma konusu önemsizse ya da daha önemli konular mevcutken, kaçınma tarzı kullanmak doğru bir seçim olacaktır. Çatışma konusunun önemli olduğu durumlarda ya da kişinin bir seçim yapmasının gerekli olduğu durumlarda kaçınma tarzının uygulanması doğru olmaz (Rahim, 2002: 220). Kaçınma tarzı şu durumlarda kullanılır (Morgan, 2006: 201):



- Karşı tarafla yaşanacak çatışmanın sonuçlarının zararları, çatışma çözümünün artılarından daha baskın olduğu durumlarda kaçınma tarzı seçilmelidir.
- Çatışma konusu önemsizse ya da daha önemli konular mevcutsa kaçınma tarzı kullanılır.
- Çatışmanın sonucunda bir sonuç alınamayacağı bilindiğinde kaçınma tarzı kullanılır.
- Kişilerin sakinleşmesi istendiğinde kaçınma tarzı kullanılır.
- Başka kişilerin bu çatışmayı daha iyi çözebileceği durumlarda kaçınma tarzı kullanılır.

### **2.7.5. Uzlaşma**

Kendi çıkarlarına karşı olan ilgisi ve diğer kişilerin çıkarlarına karşı olan ilgisi ortalama seviyede olan kişiler uzlaşma tarzını kullanır. Uzlaşma, iki tarafında ödün vererek orta noktanın bulunduğu durumdur. Uzlaşma tarzında taraflar müzakere sonucunda bir sonuca varmaya çalışır. Karşılıklı anlaşma sürecinde olası kazançların paylaşımı yapılır ve her iki tarafta bu paylaşımdan memnun ayrılır (Morgan, 2006: 200).

Karmaşık sorunlarda ve bu sebepten problem çözmenin gerekli olduğu sorunlarda uzlaşma tarzı yeterli bir çözüm değildir ve kullanılmamalıdır (Rahim, 2002: 220).

Uzlaşma tarzı şu durumlarda kullanılır (Morgan, 2006: 201):

- İki tarafında güçlü olduğu durumlarda ya da diğer çatışma yönetimi tarzlarının işe yaramadığı ve gereğinden fazla uzamış çatışma durumlarında, uzlaşma tarzı kullanılır.
- Detaylı ve çözümlemesi zor sorunların bir süreliğine yatıştırılması adına uzlaşma tarzı kullanılır.
- Zaman sınırı olan sorunlara uygun çözümler bulmak için uzlaşma tarzı kullanılır.
- Eşit güce sahip tarafların kendilerine özel amaçları olduğunda uzlaşma tarzı kullanılır.

## **BÖLÜM 3: GENEL ÖZ YETERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada örneklem olarak özel sektör çalışanları seçilmiş ve genel öz yeterlik ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgüt çalışanlarının hangi çatışma yönetim tarzını seçeceğini neyin etkilediğinin anlaşılması, örgüt yöneticileri ve özellikle insan kaynakları yöneticileri için faydalı olacaktır. Çatışma yönetiminin çaba sarf etme, problem çözme ve karar verme ile ilgili olduğu düşünüldüğünde, kişinin öz yeterliğinin çatışma yönetimiyle anlamlı bir ilişkisi olması beklenmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Çalışmada örnekleme yöntemi olarak, zaman ve maliyet sınırı nedeniyle tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın ana kütlesi olarak, hem araştırmacının sahip olduğu sosyal bağlardan yararlanmak hem de katılımcıların çeşitliliğini arttırmak için İstanbul, Ankara ve Zonguldak illeri çalışmanın yürütüleceği alanlar olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmanın örneklemini çeşitli sektörlerden 240 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada, genel öz yeterlik, çatışma kavramı ve çatışma yönetim tarzları ile ilgili literatür taranmış ve veri toplama yöntemi olarak anket uygulanmıştır. Anket kapsamında demografik bilgi formu, Genel Öz Yeterlik Ölçeği ve Rahim Örgütsel Çatışma Evanteri-2 anketleri uygulanmıştır. Araştırmada anket formları elden ve elektronik posta yoluyla çalışanlara ulaştırılmıştır. 265 adet anket toplanmış olup, bunlardan 25 tanesi eksik ya da hatalı doldurulduğu için elenmiştir. Araştırmanın analizleri 240 anketle yapılmıştır.

#### **3.3.1. Demografik Bilgi Formu**

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, iş yerindeki görevleri ve çalışma süreleri hakkında bilgiler toplanmıştır.

### 3.3.2. Genel Öz Yeterlik Ölçeği

Genel öz yeterlik ölçeği Jerusalem ve Schwarzer tarafından 1979 yılında geliştirilmiştir. Bu ölçek öz yeterliği belirli durumlara yönelik incelenmek yerine daha geniş kapsamlı ve geneli ele alarak incelenmektedir. 20 maddeden oluşan ölçek daha sonra Jerusalem ve Schwarzer tarafından 1981 yılında 10 maddeye indirilmiştir. Ölçeğin yüksek güvenilirlik ve geçerliğe sahip olduğu birçok araştırmacı tarafından yapılmıştır (Scholz vd., 2002; Schwarzer ve Born, 1997). Anketin Türkçeye çevirisini Yeşilay (1996) yapmıştır. Yapılan çalışmalarda bu çevirinin güvenilirlik ve geçerlik analizleri tekrarlanmış ve istenen seviyelerde olduğu görülmüştür (Basım, Korkmazıyrek, Tokat, 2008).

10 maddeden oluşan anket 4'lü likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin puan aralığı 20-80 arasında değişmektedir. 23 ülkede yapılan çalışmalarda Genel Öz Yeterlik Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .76 ile .90 aralığında değişmektedir (Schwarzer ve Jerusalem, 1995).

### 3.3.3. Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği

Araştırmada Rahim (1983) tarafından geliştirilen, Şirin (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-2 (ROCI-II)" ölçeği kullanılmıştır. ROCI-II ölçeği, 5'li Likert tipine göre puanlandırılmıştır. Ölçeğin cevap bölümü şu seçeneklerden oluşmaktadır: "Kesinlikle katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Kesinlikle Katılıyorum (5)". Bu ölçek, problem çözme, uyma, uzlaşma, zorlama ve kaçınma alt boyutlarında oluşmaktadır ve ölçekte yirmi sekiz adet madde vardır. ROCI-II ölçeğinin alt boyutlarına karşılık gelen maddeler Tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1**

**Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Boyutları**

<b>BOYUTLAR</b>	<b>MADDELER</b>
Bütünleştirme alt boyutu	1, 4, 5, 12, 22, 23, 28.
Uyma alt boyutu	2, 10, 11, 13, 19, 24.
Zorlama alt boyutu	8, 9, 18, 21, 25.
Kaçınma alt boyutu	3, 6, 16, 17, 26, 27.
Uzlaşma alt boyutu	7, 14, 15, 20.

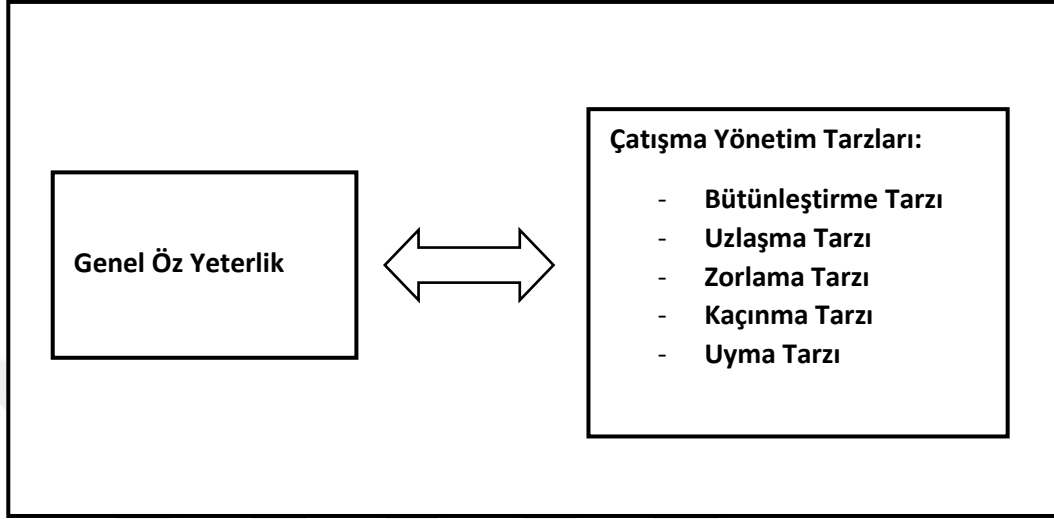
**3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırma ölçeklerin ölçtüğü maddelerle ve anketin yapıldığı örneklemin özellikleriyle sınırlıdır. Çatışma yönetim tarzlarına birçok kavram etki eder ve bu çalışmada çatışma yönetim tarzının sadece genel öz yeterlik algısı ile ilişkisi incelenmiştir. Çatışma yönetim tarzının başka kavramlarla ilişkilendirilmemesi bir diğer sınırlılıktır.

**3.5. Araştırmanın Modeli**

Çatışma yönetim tarzları ve genel öz yeterlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla ilişkiel tarama modeli kullanılmıştır. Anket çalışması ile genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzlarının ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise genel öz yeterlik inancıdır ve alt boyutu bulunmamaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çatışma yönetim tarzları beş alt boyuttan oluşmaktadır ve bunlar; bütünleştirme, uzlaşma, zorlama, kaçınma ve uymadır. Bütünleştirme tarzını kullanan kişiler iki tarafın çıkarlarına uygun hareket ederek ve yeni bir çözüm üretirler. Uyma tarzını kullanan kişiler kendi çıkarlarından taviz vererek, karşı tarafın istekleri doğrultusunda hareket ederler. Zorlama tarzını kullanan kişiler kendi çıkarları için fikirlerini kabul ettirmeye çalışırlar ve karşı tarafın düşüncelerini ikinci plana atarlar. Kaçınma tarzını kullanan kişiler problem karşısında eylemsiz kalarak çatışma ve tartışma konusundan

uzaklaşırlar. Bu kapsamda özel şirket çalışanlarına anket uygulanmış ve çalışanların genel öz yeterlik seviyelerinin; Uzlaşma, Kaçınma, Uyma, Zorlama ve Bütünleştirme alt boyutlarına etkisi incelenmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

### 3.6. Araştırmanın Hipotezleri ve Soruları

Araştırmanın bağımsız değişkeni genel öz yeterlik algısıdır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çatışma yönetim tarzları beş alt boyuttan oluşmaktadır ve bunlar; bütünleştirme, uzlaşma, zorlama, kaçınma ve uymadır. Çatışma yönetim tarzları Şekil 1’de gösterilen çatışma yönetim tarzları modeline göre incelendiğinde; bütünleştirme, uzlaşma ve zorlama tarzlarını kullanan kişilerin kendi çıkarlarını düşünmeleri beklenmektedir. Genel öz yeterlik algısının yükselmesiyle beraber, kişilerin daha fazla çaba sarf ettikleri ve kendi becerilerine olan güvenleri arttığı göz önüne alınmıştır. Hipotezler bu ilişki üzerine kurulmuş ve genel öz yeterlik algısının; bütünleştirme, zorlama ve uzlaşma tarzları üzerinde pozitif yönlü; kaçınma ve uyma tarzları üzerinde ise negatif yönlü bir ilişki içerisinde olacağı öngörülmüştür.

H1: Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları bütünleştirme tarzı ile çözümlenmeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları uyma tarzı ile çözümlemeleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları zorlama tarzı ile çözümlemeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1d: Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları uzlaşma tarzı ile çözümlemeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1e: Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile kaçınma tarzı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1f: Özel şirket çalışanlarının genel öz yeterlikleri ile çatışma yönetim tarzları, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu alt hipotez çerçevesinde şu sorulara cevap aranmıştır;

- Katılımcıların genel öz yeterlikleri ve çatışma yönetimi tarzları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların genel öz yeterlikleri ve çatışma yönetimi tarzları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların genel öz yeterlikleri ve çatışma yönetimi tarzları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların genel öz yeterlikleri ve çatışma yönetimi tarzları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların genel öz yeterlikleri ve çatışma yönetimi tarzları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların genel öz yeterlikleri ve çatışma yönetimi tarzları, buldukları iş yerinde çalışma sürelerine ve toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **3.7. Verilerin Geçerlilik-Güvenilirlik Analizleri**

#### **3.7.1 İç Tutarlılık Analizleri**

Araştırmanın verileri SPSS 25.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket sorularının tutarlılığını ölçme adına Cronbach alfa değerleri incelenmiştir. Her değişken için güvenilirlik analizi uygulanmış ve alt boyutları oluşturan maddelerin tutarlılığı

incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2 ve 3'te gösterilmiştir. Ölçekler tekrar güvenilirlik analiziyle incelenmiş ve genel öz yeterlik ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,875 çıkmıştır. 7 maddeden oluşan bütünleştirme alt boyutunun güvenilirliği 0,831, 6 maddeden oluşan uyma alt boyutunun güvenilirliği 0,419, 5 maddeden oluşan zorlama alt boyutunun güvenilirliği bir madde silinerek 0,681'den 0,741, 6 maddeden oluşan kaçınma alt boyutunun güvenilirliği 0,742 ve 4 maddeden oluşan uzlaşma alt boyutunun güvenilirliği bir madde silinerek 0,613'ten 0,765 olarak bulunmuştur. Bu durumda uyma alt boyutuna ait analizler güvenilir bulunmamıştır. Genel öz yeterlik ölçeği, bütünleştirme alt boyutu, zorlama alt boyutu, kaçınma alt boyutu ve uzlaşma alt boyutu güvenilir bulunmuştur.

**Tablo 2**

**Genel Öz Yeterlik Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

Alt Boyut	Cronbach Alfa
Genel Öz Yeterlik	<b>0,875</b>

**Tablo 3**

**Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

Alt Boyut	Cronbach Alfa	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Bütünleştirme	<b>0,831</b>	
Uyma	0,419	
Zorlama	0,681	<b>0,741</b>
Kaçınma	<b>0,742</b>	
Uzlaşma	0,613	<b>0,765</b>

Tablo 1’de gösterilen ve 10 maddeden oluşan Genel Öz Yeterlik Ölçeğinin güvenilirliği 0,875 çıkmıştır. Maddelerin güvenilirliğe olan etkileri Tablo 4’te verilmiştir. Maddelerin ölçekten silinmesi durumunda ölçeğin alfa katsayısı artış göstermemiştir.

**Tablo 4**

**Genel Öz Yeterlik Ölçeği: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
G.Ö.Y.1	27,08	22,449	,543	,867
G.Ö.Y.2	27,32	21,944	,586	,864
G.Ö.Y.3	27,24	21,670	,584	,864
G.Ö.Y.4	27,18	21,538	,647	,859
G.Ö.Y.5	26,86	21,976	,610	,862
G.Ö.Y.6	27,19	21,870	,563	,866
G.Ö.Y.7	27,01	21,875	,619	,861
G.Ö.Y.8	27,12	21,788	,621	,861
G.Ö.Y.9	27,25	21,981	,626	,861
G.Ö.Y.10	27,21	21,576	,573	,865

7 maddeden oluşan Bütünleştirme alt boyutunun güvenilirliği 0,831’dir. Maddelerin güvenilirliğe olan etkileri Tablo 5’te verilmiştir. 22. maddenin ölçekten silinmesi durumunda ölçeğin alfa katsayısı 0,831’den 0,862’ye çıkmıştır. Ancak 0,831 yeterince yüksek bir güvenilirlik değeri olduğu için madde çıkarılmamış ve alt boyutun tüm maddeleri analizde kullanılmıştır.



**Tablo 5****Bütünleştirme Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
Ç.Y.T.1	24,77	9,989	,623	,801
Ç.Y.T.4	24,81	9,545	,621	,802
Ç.Y.T.5	24,72	9,551	,702	,792
Ç.Y.T.12	24,67	9,437	,656	,797
Ç.Y.T.22	25,35	9,834	,326	,862
Ç.Y.T.23	24,76	9,439	,635	,799
Ç.Y.T.28	24,71	9,638	,626	,802

6 maddeden oluşan Uyma alt boyutunun 0,419 alfa katsayısı değeri ile düşük bir güvenilirlik değerine sahiptir. Maddelerin güvenilirliğe olan etkileri Tablo 6'da verilmiştir. 10. maddenin ölçekten silinmesi durumunda ölçeğin alfa katsayısı 0,419'dan 0,421'e çıkmıştır. İsten ve etkili bir değişim sağlanmadığı için madde çıkarılmamış ve alt boyutun tüm maddeleri analizde kullanılmıştır ancak sonuçlar güvenilir olmadığı için dikkate alınmamıştır.

**Tablo 6****Uyma Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
Ç.Y.T.2	14,89	5,453	,129	,414
Ç.Y.T.10	15,07	5,644	,111	,421
Ç.Y.T.11	17,28	5,104	,150	,408
Ç.Y.T.13	16,63	4,369	,269	,326
Ç.Y.T.19	16,56	4,566	,305	,305
Ç.Y.T.24	15,21	5,228	,245	,354

5 maddeden oluşan Zorlama alt boyutunun güvenilirliği 0,681'dir. Maddelerin güvenilirliğe olan etkileri Tablo 7'de verilmiştir. 21. maddenin ölçekten silinmesi durumunda ölçeğin alfa katsayısı 0,681'den 0,741'e yükselmiştir. Bu artış istenen düzeyde olduğu ve düzeltilmiş madde bütün korelasyon değerinin düşük olması sebebiyle, analizlere 21. Madde çıkartılarak devam edilmiştir. Bu durumda Zorlama alt boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,741'dir.

**Tablo 7****Zorlama Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
Ç.Y.T.8	11,94	8,302	,514	,597
Ç.Y.T.9	11,99	8,004	,596	,562
Ç.Y.T.18	11,15	7,665	,486	,607
Ç.Y.T.21	9,98	10,962	,111	,741
Ç.Y.T.25	11,28	7,750	,487	,606

6 maddeden oluşan Kaçınma alt boyutunun güvenilirliği 0,742'dir. Maddelerin güvenilirliğe olan etkileri Tablo 8'de verilmiştir. 27. maddenin ölçekten silinmesi durumunda ölçeğin alfa katsayısı 0,742'den 0,753'e çıkmıştır. Bu artış istenen düzeyde olmadığı ve düzeltilmiş madde bütün korelasyon değerinin ortalama bir değere sahip olması sebebiyle analizlere madde çıkarılmadan devam edilmiştir.

**Tablo 8****Kaçınma Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
Ç.Y.T.3	14,16	13,241	,548	,685
Ç.Y.T.6	14,57	15,870	,311	,748
Ç.Y.T.16	13,56	12,917	,637	,658
Ç.Y.T.17	13,98	13,180	,618	,665
Ç.Y.T.26	13,86	14,566	,470	,708
Ç.Y.T.27	12,95	15,596	,304	,753

4 maddeden oluşan Uzlaşma alt boyutunun güvenilirliği 0,613'tür. Maddelerin güvenilirliğe olan etkileri Tablo 9'da verilmiştir. 20. maddenin ölçekten silinmesi durumunda ölçeğin alfa katsayısı 0,613'ten 0,765'e çıkmıştır. Bu artış istenen düzeyde olduğu ve düzeltilmiş madde bütün korelasyon değerinin düşük olması sebebiyle, analizlere 20. Madde çıkartılarak devam edilmiştir. Son halinde Uzlaşma alt boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,765'tir.

**Tablo 9****Uzlaşma Alt Boyutu: Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
Ç.Y.T.7	11,50	2,937	,410	,532
Ç.Y.T.14	11,58	2,731	,579	,417
Ç.Y.T.15	11,49	2,946	,559	,451
Ç.Y.T.20	12,44	2,942	,172	,765

**3.7.2 Doğrulayıcı Faktör Analizleri**

AMOS programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Genel öz yeterlik ölçeğinin verilere yeterli uyum sağladığı gözlemlenmiştir ( $X^2/df = 2,652$ ; RMSEA = 0,083; GFI = 0,935, CFI = 0,940; IFI = 0,940;). Çatışma yönetim tarzları ölçeğinin verilere uyum değerleri kabul edilebilir sınırlarda çıkmıştır ve ölçeğin verilere uyum sağladığı gözlemlenmiştir ( $X^2/df = 2,300$ ; RMSEA = 0,074; GFI = 0,871, CFI = 0,884; IFI = 0,886;). Ki-karenin serbestlik derecesine oranı ( $X^2/df$ ) 3'ten düşük olması ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu anlamına gelmektedir (Kline, 2015: 204; Schermelleh, Mossbrugger ve Müller, 2003: 33).

**3.8. Demografik Özelliklere Ait Bulgular**

Bu bölümde çalışanların demografik özelliklerine göre frekans ve yüzde değerleri incelenmiştir. Çalışanların cinsiyetleri Tablo 10'da incelenmiştir ve bu sonuçlara göre katılımcıların %64,6'sı erkek çalışanlardan, %35,4'ü kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 10**

**Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	155	64,6
Kadın	85	35,4
Toplam	240	100,0

Çalışanların medeni durumları Tablo 11’de incelenmiştir ve bu sonuçlara göre katılımcıların %28,2’si bekar ve %71,8’i evli olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 11**

**Örneklem Grubunun Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	67	28,2
Evli	171	71,8
Toplam	238	100,0

Çalışanların öğrenim durumları Tablo 12’de incelenmiştir ve bu sonuçlara göre katılımcıların %8,3’ü lise, %8,8’i ön lisans, %66,7’si lisan, %16,3’ü yüksek mezundur.

**Tablo 12**

**Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	20	8,3
Ön Lisans	21	8,8
Lisans	160	66,7
Yüksek Lisans	39	16,3
Toplam	240	100,0

Çalışanların pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 13'te incelenmiştir ve bu sonuçlara göre katılımcıların %54,6'sı çalışan, %38,8'i orta kademe yönetici ve %5,8'i üst kademe yöneticidir.

**Tablo 13**

**Örneklem Grubunun Pozisyon Unvanına Göre Dağılımı**

Unvan	Frekans	Yüzde
Çalışan	131	54,6
Orta kademe yönetici	93	38,8
Üst kademe yönetici	14	5,8
Toplam	240	100,0

Çalışanların yaşları Tablo 14'te incelenmiştir ve bu sonuçlara göre katılımcıların yaşlarının ortalaması 40 çıkmıştır. 24 katılımcı yaş sorusunu cevaplamamıştır.

**Tablo 14**  
**Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı**

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaşınız*	24	73	40,43	8,619

\* N = 216

Çalışanların şimdiki işyerlerinde kaç yıl çalıştıkları ve toplamda kaç yıldır iş hayatında oldukları Tablo 15'te incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların buldukları şirkette ortalama 11 yıl çalıştıkları gözlemlenmişken, toplamda iş hayatında bulunma ortalamaları 17 yıldır.

**Tablo 15**  
**Örneklem Grubunun Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı**

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Şimdiki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?*	1	32	11,13	7,417
Toplamda kaç yıldır iş hayatındasınız?**	1	51	17,14	9,015

\* N = 238

\*\* N = 239

### **3.9. Normallik Analizi**

Verilerin istatistiksel olarak normal dağılıma uygun olup olmadığı incelenmiştir. Veri sayısı fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Alt boyutların ortalamaları test edilmiş ve bu testin sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.



**Tablo 16**

Boyutlar	İstatistik	Anlamlılık
Genel Öz Yeterlik	,085	,000
Bütünleştirme	,140	,000
Uyma	,105	,000
Uzlaşma	,212	,000
Zorlama	,133	,000
Kaçınma	,068	,009

Anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten küçük olması sebebiyle ( $p < ,05$ ) alt boyutların normal dağılmadığı gözlemlenmiştir. Fark analizleri ikili gruplar için Mann-Whitney U testi kullanılarak yapılmıştır. İki'den fazla gruplar için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

### **3.10. Demografik Özelliklere Göre Fark Analizleri**

#### **3.10.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizleri**

Araştırmaya katılan bireylerin genel öz yeterlik seviyeleri ve çatışma yönetim tarzları cinsiyetlerine göre incelenmiştir. İkili grupların farkının incelendiği bu analizde analizi oluşturan boyutlar normal dağılım göstermediği için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Tablo 17'de gösterilen analiz, boyutların cinsiyete göre eşit dağılıma sahip olduğu sıfır hipotezini incelemiştir. Sıfır hipotezi Genel Öz Yeterlik, Bütünleştirme, Uyma, Kaçınma ve Uzlaşma için anlamlı çıkmış ve kabul edilmiştir ( $p > ,05$ ). Zorlama alt boyutunun cinsiyete göre normal dağılmadığı sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,05$ ). Ortalama değerlerinin analizi Zorlama alt boyutunda, erkeklerin ortalaması 2,63 ve kadınların ortalaması 2,24 çıkmıştır. Zorlama alt boyutunu, erkeklerin kadınlardan daha fazla kullandığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 17**  
**Cinsiyete Göre Analizler**

Boyutlar	Mann-Whitney U	Erkek	Kadın	Anlamlılık
Genel Öz Yeterlik	5710	3,06	2,93	,087
Bütünleştirme	6100	4,14	4,11	,339
Uyma	6430	3,18	3,19	,757
Kaçınma	7352	2,72	2,84	,136
Zorlama	4732	2,63	2,24	<b>,000</b>
Uzlaşma	7451	4,09	4,24	,080

### 3.10.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan bireylerin genel öz yeterlik seviyeleri ve çatışma yönetim tarzları medeni durumlarına göre incelenmiştir. Tablo 18’de gösterilen analiz, boyutların medeni duruma göre eşit dağılıma sahip olduğu sıfır hipotezini incelemiştir. Sıfır hipotezi tüm boyutlar için kabul edilmiştir ( $p>0,05$ ). Bu durumda boyutlar medeni duruma göre eşit dağılıma sahip olup, anlamlı bir farklılık göstermemişlerdir.

**Tablo 18**

**Medeni Duruma Göre Analizler**

Boyutlar	Mann-Whitney U	Bekar	Evli	Anlamlılık
Genel Öz Yeterlik	6093	2,96	3,04	,445
Bütünleştirme	6428	4,07	4,16	,140
Uyma	6483	3,13	3,20	,110
Kaçınma	5490	2,79	2,76	,617
Zorlama	5809	2,47	2,49	,865
Uzlaşma	5671	4,17	4,13	,900

**3.10.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizleri**

Araştırmaya katılan bireylerin genel öz yeterlik seviyeleri ve çatışma yönetim tarzları eğitim durumlarına göre Kruskal-Wallis testi ile incelenmiştir. İlköğretim mezunu olan Tablo 19’da gösterilen analiz, boyutların eğitim durumuna göre eşit dağılıma sahip olduğu sıfır hipotezini incelemiştir. Sıfır hipotezi tüm boyutlar için kabul edilmiştir ( $p>0,05$ ). İncelenen boyutlar eğitim durumuna göre eşit dağılıma sahip olup, anlamlı bir farklılık göstermemişlerdir.

**Tablo 19**  
**Eğitim Durumuna Göre Analizler**

Boyutlar	İstatistik	Lise	n Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Anlamlılık
Genel z Yeterlik	1,175	3,06	2,92	3,01	3,08	,759
Bütünleştirme	,197	4,11	4,14	4,12	4,15	,978
Uyma	1,936	3,32	3,15	3,16	3,25	,586
Kaçınma	3,422	2,78	3,04	2,75	2,71	,331
Zorlama	,910	2,52	2,52	2,48	2,53	,823
Uzlaşma	1,335	4,13	4,13	4,15	4,12	,721

#### 3.10.4. Çalışanların Unvan Durumlarına Göre Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan bireylerin genel öz yeterlik seviyeleri ve çatışma yönetim tarzları, çalışanların unvanlarına göre incelenmiştir. Kruskal-Wallis testi ile gerçekleştirilen analiz Tablo 20’de gösterilmiştir. Bu analizde boyutların çalışanların unvanlarına göre eşit dağılıma sahip olduğu sıfır hipotezini incelemiştir. Sıfır hipotezi Uyma alt boyutu ve Zorlama alt boyutu için kabul edilmiştir ( $p>0,05$ ). Genel z yeterlik boyutu, bütünleştirme alt boyutu, kaçınma alt boyutu ve uzlaşma alt boyutu eşit dağılım göstermemektedir ve bu boyutlar için sıfır hipotezi kabul edilmemiştir ve gruplar arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Genel z yeterlik inancının, yüksek bir düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir farkla unvanla beraber arttığı gözlemlenmiştir ( $p=0,000$ ). Bütünleştirme tarzını 4,21 ortalama ile en çok orta kademe yöneticilerinin kullandığı gözlemlenmişken, bütünleştirmenin en düşük kullanım

seviyesi 4,00 ortalaması ile üst kademe yöneticilerde görülmektedir. Kaçınma tarzını 2,57 ortalama ile en az orta kademe yöneticilerinin kullandığı gözlemlenmiştir. Bununla beraber kaçınmanın 2,89 ortalama ile en çok çalışanlar tarafından kullanılan bir çatışma yönetim tarzı olduğu gözlemlenmiştir. Unvan arttıkça, uzlaşma tarzının kullanımı azalmıştır ve özellikle üst kademe yöneticilerinin uzlaşma tarzını çok az kullandıkları gözlemlenmiştir.

**Tablo 20**

**Çalışanların Mesleki Unvan Durumlarına Göre Analizler**

Boyutlar	İstatistik	Çalışan	Orta Kademe Yönetici	Üst Kademe Yönetici	Anlamlılık
Genel Öz Yeterlik	16,370	2,91	3,10	3,31	<b>,000</b>
Bütünleştirme	9,137	4,09	4,21	4,00	<b>,010</b>
Uyma	,598	3,21	3,16	3,13	,741
Kaçınma	9,160	2,89	2,57	2,79	<b>,010</b>
Zorlama	2,005	2,43	2,52	2,80	,367
Uzlaşma	6,678	4,19	4,15	3,76	<b>,035</b>

**3.10.5. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Analizler**

Araştırmaya katılan çalışanların yaşları korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bu analiz Spearman's rho testi kullanılarak yapılmıştır. Yaşını veren 216 katılımcının yaşları Spearman's rho analizi kullanılarak, genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Tablo 21'de gösterilen analiz sonuçlarına göre, katılımcıların yaşları ile Genel Öz Yeterlik inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kişilerin yaşları arttıkça genel öz yeterlikleri de artış göstermiştir.

**Tablo 21****Çalışanların Yaşlarına Göre Analizler**

	Genel Öz Yeterlik	Bütünleşme	Uyma	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
Korelasyon Katsayısı	,197	,066	,036	-,129	-,043	-,030
Anlamlılık (2-tailed)	<b>,004</b>	,332	,599	,058	,527	,659

**3.10.6. Çalışma Yıllarına İlişkin Analizler**

Katılımcıların çalışma yıllarına ilişkin analizler Spearman's rho testi ile yapılmıştır. Katılımcıların buldukları şirkette kaç yıl çalıştıklarına dair sorunun analizi Tablo 22'de verilmiştir. Bu analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Katılımcıların toplamda kaç yıl çalıştıklarına dair sorunun analizi Tablo 22'de verilmiştir. Bu analiz sonucunda Genel Öz Yeterliğe dair istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kişilerin toplamda iş hayatında buldukları yıllar arttıkça genel öz yeterlikleri de artış göstermiştir.

**Tablo 22****Çalışanların Buldukları Şirkette Çalıştıkları Yıllara İlişkin Analizler**

		Genel Öz Yeterlik	Bütünleşme	Uyma	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
Şimdiki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Korelasyon Katsayısı	-,041	-,064	-,007	-,031	-,036	-,018
	Anlamlılık (2-tailed)	,529	,324	,917	,637	,578	,787

**Tablo 23**

**Çalışanların Toplamda Çalıştıkları Yıllara İlişkin Analizler**

		Genel Öz Yeterlik	Bütünleşme	Uyma	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
Toplamda kaç yıldır iş hayatındasınız?	Korelasyon Katsayısı	,163	,084	,031	-,114	-,052	-,002
	Anlamlılık (2-tailed)	<b>,011</b>	,193	,637	,078	,419	,974

Hipotez 2: Özel şirket çalışanlarının genel öz yeterlikleri ile çatışma yönetim tarzları kontrol değişkenlerine göre farklılıklar göstermektedir. Hipotez 2 incelenmiş ve çalışanların cinsiyetlerinin, yaşlarının ve unvanlarının incelenen boyutlara göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu gözlemlenmiştir.

**3.11. Tanımlayıcı İstatistikler**

Genel Öz Yeterlik ve Çatışma Yönetim Tarzlarına ilişkin temel analizler Tablo 24’te verilmiştir. Alt boyutların ortalamaları alınmış ve bu sonuçlara göre araştırma katılımcılarının 4,13’lük ortalamasıyla Bütünleştirme ve 4,14’lük ortalamasıyla Uzlaşma tarzını daha sık kullandıkları sonucuna varılmıştır. Bütünleştirme ve Uzlaşma tarzlarının ortalamalarına göre katılımcılar bu tarzları kullandıkları yönünde cevap vermişlerdir. Uyma tarzı 3,18’lik “kararsızım” cevabına yakın bir ortalamaya sahiptir. Kaçınma ve Zorlama tarzları ise sırasıyla 2,76 ve 2,49’lük ortalamalarla sahiptir ve bu alt boyutlar “katılmıyorum” cevabına en yakın ortalamalara sahip olarak, katılımcıların en az kullandıkları alt boyutlar olmuşlardır.

**Tablo 24**

**Genel Öz Yeterlik ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi**

	Genel Öz Yeterlik	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
Ortalama	3,01	4,13	3,18	2,76	2,49	4,14
Standart Sapma	0,512	0,506	0,425	0,735	0,827	0,571

İki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. İncelenen boyutların ortalamaları normal dağılmadığı için Spearman's rho analizleri uygulanmıştır. Tablo 25'te Genel Öz Yeterliğin, Çatışma Yönetim Tarzları ile olan korelasyon analizi verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların genel öz yeterliklerinin zorlama tarzı ve özellikle bütünleştirme ve uzlaşma tarzları ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 25**

**Korelasyon Analizi**

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
Genel Öz Yeterlik	Korelasyon Katsayısı	,374	,086	-,061	,173	,269
	Anlamlılık	<b>,000</b>	,186	,346	<b>,007</b>	<b>,000</b>

Anketler 3'lü gruplara dönüştürülerek Ki-Kare testine sokulmuştur ve analiz Tablo 26'da verilmiştir. Tüm alt boyutlar için beklenen değeri beşin altında olan hücre oranı %0'dır. İstenen bir yüzde değeri bulunduğundan ki-kare testi kabul edilmiştir. Ki-Kare analizi sonucunda bütünleştirme, zorlama ve uzlaşma alt boyutları için p değeri 0,000 çıkmıştır yani anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel öz yeterliğin çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin gücü, tablo 2x2'den büyük olduğu için Phi Testi yerine, Cramer's V Testi ile incelenmiştir. Ki-kare analizinde df değerinin 4 olması, 0,05 değerinin zayıf, 0,15 değerinin ortalama ve 0,25 değerinin yüksek ilişki gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Cohen, 1988: 222). Buna göre, genel öz yeterliğin



bütünleştirme ve uzlaşma alt boyutları ile ilişki gücü yüksekken, zorlama tarzı ile olan ilişki gücü ortalama bir seviyededir.

**Tablo 26**

**Ki-Kare Analizi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler	Pearson Ki-Kare	df	Cramer's V	p
Genel Öz Yeterlik	Bütünleştirme	32,354	4	,260	<b>,000</b>
	Uyma	4,816	4	,100	,307
	Kaçınma	3,870	4	,090	,424
	Zorlama	14,474	4	,174	<b>,006</b>
	Uzlaşma	33,272	4	,263	<b>,000</b>

Genel öz yeterlik algısı ve çatışma yönetim tarzlarının ilişkisinin yönünü belirlemek için ki-kare analizi ile beraber beklenen değerler tablosu oluşturulmuştur. Anlamlı bir ilişki bulunan üç alt boyutun beklenen değerleri Tablo 27’de verilmiştir. Alt boyutlar düşük skordan yüksek skora doğru 3 gruba bölünmüş ve çapraz tablolarda incelenmiştir. 1. Grup üyeleri düşük skora sahipken, 2. Grup üyeleri ortalama ve 3. Grup üyeleri yüksek skora sahiptir.

Yüksek genel öz yeterliğe sahip olan grubun bütünleştirme gruplarında beklenen değerleri incelendiğinde, bütünleştirme skoru düşük olan 1. grubun beklenenden az çıktığı ve bütünleştirme skoru yüksek olan 3. grubun ise beklenenden yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte genel öz yeterlik skoru düşük olan 1. grup üyelerine bakılmıştır ve bu grup içerisinde bütünleştirme skoru düşük kitle miktarının beklenenden yüksek çıktığı ve bütünleştirme skoru yüksek olan 3. grubun ise beklenenden düşük çıktığı gözlemlenmiştir. Bu analiz sonucunda genel öz yeterliğin bütünleştirme tarzı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Genel öz yeterlik ve uzlaşma alt boyutlarının 3. gruplarının birleşim kümesinde beliren kişi sayısı, beklenenden yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda genel öz yeterliğin 1. grubundan uzlaşma tarzında yüksek skora sahip olan 3. grup üyelerinin sayılarına bakıldığında, bu sayının beklenenden neredeyse yarı yarıya düşük çıktığı

gözlemlenmiştir. Bu açıdan genel öz yeterliğin uzlaşma tarzı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Genel öz yeterlik ve zorlama alt boyutlarının 3. gruplarının birleşim kümesinde beliren kişi sayısı, beklenenden yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda genel öz yeterliğin 1. grubundan zorlama tarzında yüksek skora sahip olan 3. grup üyelerinin sayılarına bakıldığında, bu sayının beklenenden düşük çıktığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak genel öz yeterliğin zorlama tarzı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 27**

**Beklenen Değerler Tablosu**

Beklenen Değer Analizleri			Bütünleştirme			Uzlaşma			Zorlama		
			1. Grup	2. Grup	3. Grup	1. Grup	2. Grup	3. Grup	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Genel Öz Yeterlik	1. Grup	Miktar	9	36	7	11	30	11	22	24	6
		Beklenen Miktar	5,2	30,6	16,3	9,8	21,5	20,8	19,1	23,6	9,3
	2. Grup	Miktar	9	61	17	11	48	28	33	46	8
		Beklenen Miktar	8,7	51,1	27,2	16,3	35,9	34,8	31,9	39,5	15,6
	3.Grup	Miktar	6	44	51	23	21	57	33	39	29
		Beklenen Miktar	10,1	59,3	31,6	18,9	41,7	40,4	37,0	45,9	18,1

Bütünleştirme tarzının genel öz yeterlikle olan ilişkisi 0,000 derecesinde ( $p < 0,001$ ) yüksek seviyede anlamlıdır. Bu analiz sonuçlarına göre Bütünleştirme alt boyutunda 0,374 korelasyon katsayısı ile pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Katılımcıların genel öz yeterlikleri arttıkça bütünleştirme tarzını daha çok kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Analizin sonuçlarına göre, güvenilirlik testini geçemeyen Uyma tarzının genel öz yeterlikle olan ilişkisi 0,186 derecesinde ( $p > 0,05$ ) istatistiksel açıdan

anlamsız çıkmıştır. H1b hipotezi kabul edilmemiştir. Zorlama tarzının genel öz yeterlikle olan ilişkisi 0,007 derecesinde ( $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır ve H1c hipotezi kabul edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre Zorlama alt boyutunda 0,173 korelasyon katsayısı ile pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Katılımcıların genel öz yeterlikleri arttıkça zorlama tarzını daha çok kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Uzlaşma tarzının genel öz yeterlikle olan ilişkisi 0,000 derecesinde ( $p<0,001$ ) yüksek seviyede istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu analiz sonuçlarına göre Uzlaşma alt boyutunda 0,269 korelasyon katsayısı ile pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Katılımcıların genel öz yeterlikleri arttıkça uzlaşma tarzını daha çok kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Analizin sonuçlarına göre, Kaçınma tarzının genel öz yeterlikle olan ilişkisi 0,346 derecesinde ( $p>0,05$ ) istatistiksel açıdan anlamsız çıkmıştır. Korelasyon analizine göre genel öz yeterliğin, bütünleştirme, zorlama ve uzlaşma çatışma yönetim tarzları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Genel öz yeterliğin, uyma ve kaçınma çatışma yönetim tarzları ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. H1b ve H1e alt hipotezleri reddedilmiştir. H1 ana hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

**Tablo 28**

**Hipotezler ve Sonuçlar**

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H1:</b> Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kısmen Kabul Edildi</b>
<b>H1a:</b> Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları bütünleştirme tarzı ile zmlmeleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul Edildi</b>
<b>H1b:</b> Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları uyma tarzı ile zmlmeleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red Edildi
<b>H1c:</b> Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları zorlama tarzı ile zmlmeleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul Edildi</b>
<b>H1d:</b> Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları uzlaşma tarzı ile zmlmeleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul Edildi</b>
<b>H1e:</b> Araştırmaya katılanların genel öz yeterlik algıları ile kaçınma tarzı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red Edildi
<b>H1f:</b> zel şirket çalışanlarının genel öz yeterlikleri ile çatışma yönetim tarzları, kontrol değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	<b>Kısmen Kabul Edildi</b>

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada genel öz yeterlik algısının, çatışma yönetim tarzları ile ilişkisi incelenmiş ve genel öz yeterlik ile bütünleştirme, uzlaşma ve zorlama tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlara göre, katılımcıların genel öz yeterlik inançları arttıkça bütünleştirme, uzlaşma ve zorlama tarzlarına yöneldikleri gözlemlenmiştir. Genel öz yeterlikle anlamlı ve negatif yönde ilişkiye sahip olması beklenen kaçınma ve uyma tarzları ile ilgili anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Rahim ve Bonoma (1979) uyma ve kaçınma çatışma yönetim tarzlarını kullanan kişilerin kendilerine karşı olan ilgilerinin düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu açıdan araştırmaya katılan kişiler, uyma ve kaçınma davranışına ait soruları yanıtlarken kendilerini rahatsız hissetmiş olabilirler. Kişilerin uyma ve kaçınma gibi sosyal açıdan beğenilmeyen tarzları daha az samimi yanıtladıkları düşünülebilir.

Rahim'e (2002) göre bütünleştirme, zaman ve çaba isteyen bir çatışma yönetim tarzıdır. Genel öz yeterlik ise araştırmacılar tarafından çaba ve azim gerektiren geniş kapsamlı durumlarda kişinin kendi becerilerine dair olan inancı olarak tanımlanır (Tipton ve Worthington, 1984; Bandura, 1995). Bu bilgiler göz önüne alındığında, genel öz yeterlik algısının bütünleştirme tarzı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olması beklenmiştir. Genel öz yeterlik algısı ve bütünleştirme tarzının pozitif yönlü ilişkisinin nedeni, ortak noktaları olan çaba sarf etme davranışı olarak düşünülebilir.

Rahim ve Bonoma (1979) kişiler arası çatışmayı kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme olarak iki boyutta incelemişlerdir. Bütünleştirme ve zorlama tarzlarını kullanan kişilerin kendilerine karşı duydukları ilgi yüksekken, uzlaşma tarzını kullanan kişilerin kendilerine karşı duydukları ilgi orta seviyede ve kaçınma ve uyma tarzlarını kullanan kişilerin kendilerine karşı duydukları ilgi düşüktür. Genel öz yeterliğin bütünleştirme, uzlaşma ve zorlama tarzları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olmasının nedeni, kişinin kendine karşı duyduğu ilgi olabilir. Genel öz yeterliği yüksek kişiler, kendi becerilerine duydukları güven sayesinde hareket geçerler ve daha fazla çaba sarf ederler (Tipton ve Worthington, 1984). Çatışma yönetim tarzları harekete geçme ve çaba sarf etme boyutunda incelendiğinde; bütünleştirme, uzlaşma ve zorlama tarzlarının çaba ve hareket gerektirirken, uyma ve kaçınma tarzlarında ise bireyin aktif olmadığı ve çaba göstermediği düşünülebilir. Genel öz yeterliğin; bütünleştirme,

uzlaşma ve zorlama tarzları ile pozitif yönlü ilişkisinin nedeni kişinin kendine karşı duyduğu ilginin yüksek olması ve harekete geçerek çaba sarf etmesi olarak yorumlanabilir.

İnandı, Tunç ve Gündüz'ün (2013) yaptığı 'Okul Yöneticilerinin Öz-yeterlik Algıları ile Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki' adındaki araştırmaya göre, öz yeterlik algısı yüksek yöneticilerin, daha çok bütünleştirme tarzı olmak üzere, sırasıyla kaçınma, uyma ve hükmetme tarzlarına yöneldikleri gözlemlenmiştir. Yaptığımız bu araştırmada ise genel öz yeterlik algısı yüksek bireylerin bütünleştirme tarzı öncelikli olmak üzere, uzlaşma ve zorlama tarzlarına yöneldikleri gözlemlenmiştir. Bu açıdan her iki araştırmada da bütünleştirme tarzı öz yeterlik inancından en çok etkilenen boyutken, zorlama tarzının kullanımının, öz yeterlik inancı ile birlikte artması ortak bir bulgu olmuştur. Hempel vd'na (2009: 450) göre, öz yeterliğin rekabeti ve iş birliğini artırması beklenirken uyma davranışına negatif bir etkisi olması beklenir. Yapılan araştırmada, uyma tarzının iç tutarlılığı düşük olduğu için analizleri de geçersizdir. Bu araştırmada, rekabetin ön planda olduğu zorlama tarzı ve iş birliğinin gerekli olduğu bütünleştirme ve uzlaşma tarzları, genel öz yeterlik boyutu ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. Bu açıdan araştırma benzer çalışmaların sonuçlarıyla paralellik arz etmektedir. Zorluklarla yüzleşmekten korkmayan ve bunların üstesinden gelmek için çaba sarf eden insanların genel öz yeterliklerinin de yüksek olması beklenir. Bu tutumun bütünleştirme tarzı içinde gerekli olduğu düşünüldüğünde araştırma sonuçları beklenen şekilde çıkmıştır.

Bireylerin öz yeterlik inançlarının kişisel deneyimlerle geliştiği düşünüldüğünde, insanların yaşları ilerledikçe öz yeterlik seviyelerinin de artması beklenir. Araştırmada katılımcıların yaşları arttıkça genel öz yeterlik inançlarında da bir artış gözlemlenmiş ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu açıdan beklenen sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların iş hayatında geçirdikleri süre de katılımcıların yaşları gibi genel öz yeterliği artıran bir faktör olarak gözlemlenmiştir. Bu durum kişilerin iş hayatında birçok deneyim sahibi olmasından kaynaklanıyor olabileceği gibi, kişilerin aynı zamanda yaşlarının da artması bu analizi etkilemiş olabilir.

Brewer, Mitchell ve Weber'in (2002) örgüt çalışanları ile yaptıkları araştırmada, erkeklerin kadınlara göre zorlama tarzını daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Bu

araştırmada da katılımcıların cinsiyetleri ve zorlama tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla zorlama tarzına yönelmesinin birçok sebebinin olduğu düşünülmektedir. Erkeklerin kadınlara göre fiziksel olarak daha güçlü olmaları, zorlama tarzının kullanımının erkekler tarafından daha başarılı sonuçlar getirmesine sebep olmuş olabilir. Bu durum ise erkeklerin bu tarzı işe yarayan bir yöntem olarak görmesine, kadınların ise bu tarzı işe yaramayan bir yöntem olarak düşünmelerine yol açmış olabilir. Bu açıdan cinsiyetin getirdiği fiziksel ayrımlar kişilerin nasıl davranmaları gerektiği konusunda etki sahibi olmuş olabilir. Başka bir açıklama ise, yaşadığımız toplumda erkeklerin daha fazla güç sahibi olması ve toplumun sahip olduğu kültür zorlama tarzındaki bu ayrımın bir sebebi olabilir.

Katılımcıların unvanlarına göre yapılan analizlerde, genel öz yeterlik inancının unvana göre artış gösterdiği gözlemlenmiştir ( $p<0,001$ ). Brewer vd'nin (2002) yaptığı araştırmaya göre, örgüt içinde kademe yükseldikçe bireylerin bütünleştirme tarzını daha fazla kullandığı gözlemlenmiştir. Bu açıdan araştırmaların sonucu paralellik göstermektedir. Başarıyı ve yönetim kabiliyetini kapsayan bir konunun, kişinin genel öz yeterlik inancını artırdığı düşünülebilir ancak yapılan araştırmada üst kademe yöneticilerin bu pozisyonda kaç sene geçirdikleri hakkında bir bilgi yer almamaktadır. Genel z yeterlik inancı yüksek bireylerin çalışma ortamında daha başarılı olmaları ya da sorumluluk isteyen görevleri daha fazla arzu etmeleri beklenir. Bununla birlikte üst kademe yöneticilerin işe alım süreçlerinde, adayların genel öz yeterlik seviyelerinin bu süreçte önemli ve istenen bir özellik olduğu da düşünülebilir. Bireylerin unvanlarının artması öz yeterliği arttırabilir.

Katılımcıların bütünleştirme tarzı incelendiğinde, orta kademe yöneticilerin bütünleştirme tarzını en fazla kullanan grup olduğu gözlemlenmiştir. Orta kademe yöneticilerin örgüt içerisinde hiyerarşik yapıda alt ve üst kademelere karşı sorumluluk sahibi olmaları, bütünleştirme tarzını tercih etmelerindeki sebep olabilir.

Avcı ve Topaloğlu'nun (2009) yaptığı araştırmaya göre çalışanların hiyerarşik kademeleri ve liderlik davranış boyutları incelenmiştir ve kontrol odaklı davranış algısı unvan arttıkça azalma göstermiştir. Bu açıdan alt kademelerde daha fazla denetlemenin ve otoritenin gözlemlendiği söylenebilir. Otorite ve denetimin alt kademelerde daha yoğun olması, çatışma durumunda kaçınma tarzının alt kademe tarafından daha fazla

kullanılmasına yol açmış olabilir. Orta kademe yöneticilerin alt ve üst kademe arasında bir köprü kurması ve daha fazla sorumluluk alması, kaçınma tarzını daha az tercih etmelerine sebep olmuş olabilir. Üst kademenin orta kademeye göre daha fazla kaçınma tarzını kullanma sebebi ise, üst kademenin bu tarzı kullanmasına rağmen kaçınmanın olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmesi olarak düşünülebilir. Brewer vd'nin (2002) yaptığı araştırmada alt kademe çalışanların kaçınma tarzını daha fazla kullandıkları görülmüştür ve bu araştırma ile benzer bulgulara ulaşılmıştır.

Uzlaşma tarzı unvan yükseldikçe azalmıştır yani uzlaşma ihtiyacı ve başarısı alt kademelerde daha yüksektir. Bu durum üst kademe yöneticilerin örgüt içerisinde daha fazla güce sahip olmalarından kaynaklanmış olabilir.

#### *Demografik Özellikler İle İlgili Sonuçlar:*

Genel Öz Yeterlik inancının ve Çatışma Yönetim Tarzlarının demografik özelliklerle olan ilişkileri incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, zorlama alt boyutu cinsiyete göre anlamlı bir dağılıma sahiptir ( $p < 0,05$ ). Erkek ve kadınların zorlama alt boyutu ortalamaları incelendiğinde, erkeklerin kadınlara kıyasla zorlama alt boyutunu daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

İncelenen boyutlar, medeni duruma ve eğitim durumuna göre analiz edilmiş, ancak sonuçlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

İncelenen alt boyutlar çalışanların unvan durumlarına göre incelenmiş ve bu sonuçlara göre 4 alt boyutta anlamlı bir dağılım görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Bu analizlere göre, çalışanların unvanları yükseldikçe, genel öz yeterliklerinin de yükseldiği sonucuna varılmıştır. Ancak uzlaşma tarzının kullanımı, unvan arttıkça azalmıştır. Bütünleştirme tarzı en fazla orta kademe yöneticileri tarafından kullanılırken, en az üst kademe yöneticileri tarafından kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kaçınma tarzı, en az orta kademe yöneticileri tarafından kullanıldığı ve en fazla çalışanlar tarafından kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzları alt boyutları çalışanların yaşlarına göre incelenmiş ve genel öz yeterlik inancı ile çalışan yaşlarının anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre kişilerin yaşları arttıkça genel öz yeterlik inançları da artmıştır.



Çalışma yıllarına ilişkin analizlerde, şimdiki işyerlerinde çalıştıkları yılların alt boyutlarla anlamlı bir ilişkisi bulunamamışken, toplamda iş hayatında buldukları süre ile genel öz yeterlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve bu ilişkiye göre kişilerin iş hayatında geçirdikleri zaman arttıkça genel öz yeterlikleri de artmıştır.

#### *Genel Öz Yeterlik Ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkiye Dair Sonuçlar:*

Genel Öz Yeterlik ve Çatışma Yönetim Tarzları alt boyutlarının ortalamaları alınmış ve bu sonuçlara göre katılımcıların genel öz yeterlik inançları yeterli seviyede çıkmıştır. Araştırma katılımcılarının en fazla bütünleştirme ve uzlaşma alt boyutlarını kullandıkları sonucuna varılmıştır. Katılımcıların ortalamalarına göre kaçınma ve zorlama, katılmıyorum cevabına yakın bir puan alarak katılımcılar tarafından daha az kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Genel Öz Yeterlik ve Çatışma Yönetim Tarzları alt boyutlarının ilişkisi incelenmiş ve bu analize göre kişilerin genel öz yeterlik inançları arttıkça, bütünleştirme, uzlaşma ve zorlama tarzlarına yöneldikleri gözlemlenmiştir.

#### *Öneriler:*

Örgüt içi çatışmalarda, çalışanlar çatışmanın türü ve seviyesini de göz önünde bulundurmalıdır. Çatışmanın şiddeti ve seviyesi göz önüne alınarak belirli bir çatışma yönetim tarzı seçilmesi, çalışanların ilişkilerine olumlu yansiyacak ve daha etkili bir çözüm olması beklenebilir. Chung-Yan ve Moeller'in (2010) yaptıkları araştırmaya göre iş çatışmalarının düşük ve orta seviyelerde gözlemlenmesi durumunda, bütünleştirme ve uzlaşma tarzının stresi azalttığı ve çalışanları olumlu yönde etkilediği gözlemlenmişken, iş çatışmasının yüksek seviyede yaşandığı bir ortamda bütünleştirme ve uzlaşma tarzlarının çalışanların streslerini arttırdığı görülmüştür. Çalışanların iş çatışmalarında stres ve baskıdan uzak kalmaları kendi yaşam kaliteleri ve çalışma performansları açısından da önem taşır. Bu yüzden, çalışanlara çatışmaların farklı türlerine göre uygun çatışma yönetim tarzını seçmeleri önerilir.

Çatışma yönetiminde bütünleştirme tarzını kullanan kişilerin, görev çatışmasını ve ilişki çatışmalarını düşük seviyelerde tecrübe ettikleri gözlemlenmiştir (Friedman vd., 2000: 48). Bu açıdan, çalışanların bütünleştirme tarzını daha fazla kullanmasının örgüte fayda sağlaması beklenebilir. Örgütlerde çalışanların bütünleştirme tarzına yönelik bilinçlendirilmesi ve bu konuda hizmet içi eğitimler verilmesi olası çatışmaların örgüte vereceği zararları azaltabilir.

Araştırmanın sonucuna göre katılımcıların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları zorlama tarzı ile çözümlemeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ancak zorlayıcı çatışma yönetim tarzı istenen bir uygulama değildir. Bunun sebeplerinden biri zorlama tarzının görev çatışmalarını ve ilişki çatışmalarını artırmasıdır (Trudel ve Reio, 2011). Görev çatışmaları ve ilişki çatışmaları ise örgüte zarar veren yani işlevsiz çatışmalardır. Friedman vd'na (2000) göre ilişki çatışmalarının artması iş stresinin artmasına sebep olurken, görev çatışmaları kontrol edilmediğinde ilişki çatışmalarına dönüşebilir (Barki ve Hartwick, 2004). Bununla beraber, dayanışma içerisinde olan bir grupta grup üyeleri arasında görev çatışmasının yaşanması, grup üyelerinin birbirleriyle tekrar çalışma isteklerini azaltabilir (Jehn vd., 2014). Bu nedenle, zorlama çoğunlukla istenmeyen bir çatışma yönetim tarzıdır. Genel öz yeterlik algısının, zorlama tarzı ile pozitif yönlü ilişkisi düşünüldüğünde, çalışanların sadece genel öz yeterliklerini artırmasının yetersiz olması beklenir. Bazı insan kaynakları çalışanları, baskıcı ve kaçınan tarzlarını kullanan çalışanları çatışma eğitimlerine göndermektedir (Antonioni, 1998). Corcoran ve Mallinckrodt'a (2000) göre zorlayıcı çatışma yönetim tarzı, farklı bakış açılarına karşı kapalı olma ile beraber gözlemlenmektedir. Bununla beraber, farklı bakış açılarına karşı açık fikirli olma ile bütünleştirici çatışma yönetim tarzını kullanma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Antonioni, 1998). Bireylerin farklı düşüncelere kapalı olması ve tek boyutlu düşünmesi, bu kişilerin zorlama tarzına yönelmelerindeki sebeplerden biri olabilir. Bu nedenle çalışanların genel öz yeterliğini artırırken; zorlama tarzına yönelimin de artacağı düşünülerek, çalışanların aynı zamanda çatışma eğitimlerine ve farklı bakış açılarına açık olma konusunda bilinçlendirilmeleri önerilir.

Gardner, Donald ve Pierce'e (1998) göre çalışanların genel öz yeterlikleri, örgüt içi öz güvenlerini, iş performanslarını ve işle alakalı olumlu davranışlarını artırmaktadır. Örgütler çalışanlarına açık ve ulaşılabilir hedefler verip onların başarı sahibi olmalarına ve genel öz yeterliklerinin yükselmesine yardımcı olabilir.

Çalışanların takım arkadaşları ile kurdukları iletişimin kalitesi, bireylerin bütünleştirme tarzını tercih edip etmemelerinde önemli bir rol oynayabilir. Furumo'ya (2009) göre teknolojik araçlar ve dijital ortamlarda iletişim kurmak yerine yüz yüze çalışan kişilerin, çalışma arkadaşlarına daha fazla güven duydukları, daha az ilişki çatışmalarına girdikleri ve çatışma durumunda bütünleştirme tarzını daha fazla tercih ettikleri

gözlemlenmiştir. Bu açıdan çalışanlara mümkün olduğu kadar fiziksel iletişim kanallarını tercih etmeleri önerilir.

İş performansını artırmayı hedefleyen çalışanlar, problem çözme becerilerini artırmaya yönelik adımlar atabilirler. Üst ve orta kademe yöneticilerin cezalandırıcı gücünü kullanmaktan kaçınması yani zorlayıcı ve baskıcı olmaktan kaçınmaları, çalışanlarının problem çözme becerilerini artırmalarında etkili olacaktır. Araştırmanın bulgularına göre, erkeklerin ve genel öz yeterliliği yüksek bireylerin zorlama tarzını kullanma ihtimalleri artıyor. Bu açıdan erkeklerin ve genel öz yeterliliği yüksek yöneticilerin özellikle zorlama ve baskıcı olmak hakkında eğitimlere gönderilmesi, örgütler için faydalı olabilir. Problem çözme becerisinin artırılmasındaki ikinci bir yöntem yöneticilerin güçleriyle ilgilidir. Yöneticilerin ödüllendirme gücü, yasal güç ve uzmanlık gücü gibi diğer güçlerini etkili bir şekilde kullanması çalışanlarının problem çözme becerilerini artırmalarında etkili olacaktır. Örgütlerin bu konudaki görevi ise yöneticilerine güç kaynaklarını kullanmaları konusunda eğitimler vermek ya da bu yönde yönlendirme yapmasıdır (Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001: 206).

Kişilerin birbirlerine empati duyması, bir çatışma durumunda daha olumlu bir tavır takınmalarına ve daha yapıcı olmalarını sağlar (Frei, 1985: 588). Bu açıdan iş yerinde empati hakkında eğitimler verilmesi ve çalışanların birbirlerini tanıması, ileride oluşacak sorunların yapıcı bir sonuca ulaşmasında yardımcı olacaktır. Çatışma yaşayan tarafların birbirinden uzak tutulması yerine daha fazla etkileşim haline sokulması, bu kişilerin birbirlerine empati duymasını sağlayabilir. Henüz çatışma yaşamamış çalışanların da etkileşim halinde olması ve bu sayede birbirlerine daha fazla empati duymaları ileride oluşacak sorunları engelleyebilir (Frei, 1985: 597).

Çalışanların çatışma sürecinde bazı davranışlardan kaçınmaları önerilir. Bu davranışlardan bir tanesi de çatışma ortamında etkisiz ya da eylemsiz kalmaktır, eylemsizlik genellikle çatışmayı artıracaktır ya da gelecekte daha şiddetli bir çatışmanın yaşanmasına sebep olacaktır. Çalışanlar öncelikli olmak üzere üst düzey yöneticilerin de kaçınma davranışını daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan çalışanlara öncelikle çatışmanın varlığının kabul edilmesi önerilir. Ancak sadece varlığın kabul edilmesi değil daha sonra bu konu için eyleme geçilmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının kaçınması gereken bir başka davranış, çatışma çıkarması muhtemel

konuları gizlemeleridir. Aksi halde gizlenen konunun etkisi gelecekte daha şiddetli ve yıkıcı olabilir (Bacal, 2004).

Bu araştırmada genel öz yeterlik algısı incelenmiş ve öz yeterliğin gündelik yaşamı ele ve geneli ele alan ölçeği uygulanmıştır. Ancak öz yeterliğin birçok alt boyutu bulunmaktadır. Araştırmacılar, öz yeterliği farklı boyutları ile ele alıp, çatışma yönetim tarzları ile ilişkisini inceleyebilirler. Özellikle bireylerin iş ortamında öğrenme becerilerine yönelik konularda çalışmalar yapılabilir.

Dış çevrenin çatışma yönetim tarzlarına etkisi incelenmemiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi çevre faktörlerinin ele alınmasıyla tekrarlanabilir. Ankara, İstanbul ve Zonguldak illerinde çalışan özel sektör çalışanları bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Farklı illerde ya da daha büyük bir örneklem ile yapılacak çalışmalar bu konu hakkında daha fazla bilgi sunabilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Worth Publishers, New York.
- Brooks, I. (2006). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Pearson Education, Harlow.
- Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. A. (2010). *Organizational behaviour*. Pearson Education, Harlow.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences 2nd edn*. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. Cengage learning, Canada.
- Dailey, R. (2003). *Organisational behaviour*. Pearson Education, Harlow.
- Hatch, M. J. ve Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press, New York.
- Jackson, N. ve Carter, P. (2007). *Rethinking organisational behavior: A poststructuralist framework*. Pearson Education, Harlow.
- Kitchin, D. (2010). *An introduction to organisational behaviour for managers and engineers: A group and multicultural approach 1st Edition*. Elsevier Publications, Burlington,
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling 3th Edition*. Guilford Publications, London.
- Kondakar, V. (2007). *Organizational behaviour*. New Age, New Delhi.
- Morgan, G. (2006), *Images of Organization*. (Updated edition of the International Best Seller) Sage Publications, London.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education, Harlow.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers, New York.
- Robbins, s. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Prentice-Hall, New Jersey.

Robbins, s. P. (1983). *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*, 3/e. Pearson Education, India.

Sinding, K. ve Christian Waldström. (2014). *Organisational behaviour*. McGraw-Hill Companies, Berkshire.

Sinha, J. B. (2009). *Culture and organizational behaviour*. SAGE Publications, India.

### ***Sürelî Yayınlar***

Ada, N. (2013), Örgütlerde Çatışma Nedenleri Ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması, *International Journal of Social Science*. 6.1, 59-74.

Andrews, I. R. ve Tjosvold, D. (1983). Conflict management under different levels of conflict intensity. *Journal of Occupational Behaviour*. 4.3, 223–228.

Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International journal of conflict management*. 9.4, 336–355.

Anwar, C. M., Shahzad, K. ve Ijaz-ul-Rehman, Q. (2012). Managing conflicts through personality management. *African Journal of Business Management*. 6.10, 3725-3732.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılamafarklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 1, 1-20.

Bacal, R. (2004). Organizational conflict-the good, the bad, and the ugly. *Journal for Quality and Participation*. 27, 21–22.

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy - Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84, 191-215.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*. 37, 122-147.

Bandura, A. (1983). Self-efficacyDeterminants of Anticipated Fears and Calamities. *Journal of Personality and Social Psychology*. 45, 464-469.

Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *The American psychologist*. 44, 1175-84.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of human behavior*. 4, 71-81. New York: Academic Press.

Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press.

- Bandura, A. (2012). *On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited*. *Journal of Management*, 38, 9-44.
- Barki, H. ve Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International journal of conflict management*, 15.3, 216–244.
- Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44. 2, 281–296.
- Basım, H. N., H. Korkmazıyrek, H. ve A. O. Tokat (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121- 130.
- Benight, C. ve Bandura, A. (2004). Social cognitive theory of posttraumatic recovery: The role of perceived self-efficacy. *Behaviour research and therapy*. 42, 1129-48.
- Bercovitch, J. (1983). Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis. *Hong Kong Journal of Public Administration*, 5. 2, 104–123.
- Böhmelt, T. (2016). The importance of conflict characteristics for the diffusion of international mediation. *Journal of Peace Research*, 53. 3, 378–391.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alphan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- Chung-Yan, G. A., & Moeller, C. (2010). The Psychosocial Costs of Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 21. 4, 382–399.
- Corcoran, K. O. C. ve Mallinckrodt, B. (2000) Adult attachment, self-efficacy, perspective taking, and conflict resolution. *Journal of Counseling ve Development*, 78. 4, 473-483.
- Darling, J. R. ve Earl Walker, W. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership ve Organization Development Journal*, 22. 5, 230–242.
- De Dreu, C. K. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. *Using conflict in organizations*, 9–22.
- Epel, E., Bandura, A. ve Zimbardo, P. (1999). Escaping Homelessness: The Influences of Self-Efficacy and Time Perspective on Coping With Homelessness1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 575–596.

- Esquivel, M. A. ve Kleiner, B. H. (1996). The importance of conflict in work team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 2. 3, 42–48.
- Frei, D. (1985). Empathy in conflict management. *International Journal*, 40. 4, 586–598.
- Friedman, R. A., Tidd, s. T., Currall, s. C. ve Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11. 1, 32–55.
- Gardner, Donald ve Pierce, Jon. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy within the Organizational Context An Empirical Examination. *Group & Organization Management*. 3. 48-70.
- George, J. M. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 18. 2, 185–213.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. ve Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30. 1, 41–65.
- Hoeltje, C. O., Silbum, s. R., Garton, A. F. ve Zubrick, s. R. (1996). Generalized self-efficacy: Family and adjustment correlates. *Journal of Clinical Child Psychology*, 25. 4, 446–453.
- Igbaria, M. ve Iivari, J. (1995). The effects of self-efficacy on computer usage. *Omega*, 23. 6, 587-605.
- İnandı, Y., Tunç, B. ve Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2. 2, 275-294.
- Jehn, K. A., Jonsen, K. ve Rispens, s. (2014). Relationships at work: Intragroup conflict and the continuation of task and social relationships in workgroups. *Current Topics in Management*, 17. 1-22.
- Kimberly Furumo (2009). The Impact of Conflict and Conflict Management Style on Deadbeats and Deserters in Virtual Teams. *Journal of Computer Information Systems*, 49. 4, 66-73.
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B. ve Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International journal of Psychology*, 40. 2, 80–89.
- Maddux, J. E. ve Kleiman, E. M. (2012). Self-efficacy. *The Wiley Handbook of Positive Clinical Psychology*, 89–101.



- Margolis, H. ve McCabe, P. P. (2004). Self-Efficacy: A Key to Improving the Motivation of Struggling Learners. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 77. 6, 241–249.
- Neil Brewer, Patricia Mitchell, Nathan Weber, (2002) "Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 13. 1, 78-94,
- Rahim, M. A. ve Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological reports*, 44. 3, 1323–1344.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E. ve Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11.5–6, 423–432.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. ve Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict and job performance. *International journal of conflict management*, 12. 3, 191–211.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13. 3, 206–235.
- Roberts, T. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49 (4), 16-18.
- Robinson, M. D., Boyd, R. L. ve Persich, M. R. (2016). Dispositional anger and the resolution of the approach–avoidance conflict. *Emotion*, 16. 6, 838.
- Schermelleh-Engel, K., Mossbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of – Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8. 2, 23-74.
- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, s. ve Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European journal of psychological assessment*, 18. 3, 242.
- Schröder, K. E., Schwarzer, R. ve Konertz, W. (1998). Coping as a mediator in recovery from cardiac surgery. *Psychology and Health*, 13. 1, 83–97.
- Schunk, D. H. (1990). Goal Setting and Self-Efficacy During Self-Regulated Learning. *Educational Psychologist*, 25. 1, 71–86.
- Schwarzer, R. ve Born, A. (1997). Optimistic self-beliefs: Assessment of general perceived self-efficacy in thirteen cultures. *World Psychology*, 3, 177–190.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245–254.

Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., (2005), Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19

Tipton, R. M. ve Worthington, E. L. (1984). The measurement of generalized self-efficacy: A study of construct validity. *Journal of Personality Assessment*, 48. 5, 545-548.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13. 3, 265–274.

Tokat, B. (2015). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

Trudel, J. ve Reio, T. G. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles—antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22. 4, 395–423.

Zimmerman, B. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. *Handbook of Self-regulation*. 13-39.

### ***Diğer Yayınlar***

Schwarzer, R., ve Jerusalem, M. (1995). *Generalized Self-Efficacy Scale*. In J. Weinman, s. Wright ve M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs. 35-37. Windsor, UK: NFER-NELSON

Şirin, E. F. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tarakçı, A. U. (2009) Türk özel sektör yöneticilerinin çatışmaları çözmeye kullandıkları stiller ve bu stillerin öz yeterlilik algılamasıyla ilişkisi. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Yeşilay, A. (1996). *Genelleştirilmiş Özyetki Beklentisi Ölçeği* <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm> (2 Eylül 2017).

## EKLER

### EK 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma bilimsel bir çalışma kapsamında yürütülmektedir. Katılımcıların isimleri kesinlikle istenmemektedir. Bu bakımdan bu çalışmada yer alan sorulara sizi en iyi yansıtacak şekilde cevap vermenizi rica ederiz. İlgü ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Özlem Balaban  
Alper Gerçek

**Cinsiyetiniz:**  Erkek  Kadın

**Yaşınız:**(Lütfen belirtiniz).....

**Medeni Durum:**  Bekar  Evli

**En son mezun olduğunuz eğitim kurumu:**  İlköğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

**Göreviniz:**  Çalışan  Orta kademe yönetici  Üst kademe yönetici

**Şimdiki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?** (Lütfen belirtiniz).....

**Toplamda kaç yıldır iş hayatındasınız?** (Lütfen belirtiniz).....

	<b>Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuyunuz. Her madde için yan tarafında bulunan seçeneklerden size en doğru ve yakın gelen seçeneğin altına (X) işareti koyarak cevap veriniz.</b>	<b>Doğru Değil</b>	<b>Biraz Doğru</b>	<b>Daha Doğru</b>	<b>Tümüyle Doğru</b>
1	Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.	1	2	3	4
2	Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.	1	2	3	4
3	Bana karşı çıktığımda kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.	1	2	3	4
4	Ne olursa olsun üstesinden gelirim.	1	2	3	4
5	Güç sorunların çözümünü eğer gayret edersem her zaman başarırım.	1	2	3	4
6	Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana güç gelmez.	1	2	3	4
7	Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledilmeye yönelik birçok fikirlerim vardır.	1	2	3	4
8	Güçlükleri soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim.	1	2	3	4
9	Ani olayların da hakkından geleceğimi sanıyorum.	1	2	3	4
10	Her sorun için bir çözümlüm vardır.	1	2	3	4

	Anketin bu bölümünde çalışma arkadaşlarınızla yaşadığınız çatışma ya da anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızı ve bu davranışları hangi sıklıkta kullandığınızı hatırlayarak cevap vermeye çalışınız. Her madde için yan tarafında bulunan seçeneklerden size en doğru gelen seçeneğin altına (X) işareti koyarak cevap veriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu iş arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2	İş arkadaşlarımla ihtiyaçlarıma cevap verebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
3	İş arkadaşlarımla olan uyuşmazlıkları saklamaya çalışırım ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
4	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
5	Sorunlara ortak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler bulmak için iş arkadaşlarımla iş birliği yapmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
6	İş arkadaşlarımla görüş ayrılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	1	2	3	4	5
7	İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.	1	2	3	4	5
9	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10	İş arkadaşlarımla isteklerini genellikle dikkate alırım.	1	2	3	4	5
11	İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğerim.	1	2	3	4	5
12	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alış-verişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
13	Genellikle iş arkadaşlarıma tavizkar davranırım.	1	2	3	4	5
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.	1	2	3	4	5
15	Uzlaşmaya varmak için onlarla görüşmelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
16	İş arkadaşlarımla ters düşmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
17	İş arkadaşlarımla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
18	Kendi lehime karar çıkarmak için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
19	Genellikle iş arkadaşlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim.	1	2	3	4	5
21	Genellikle herhangi bir olayın kendimle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ederim.	1	2	3	4	5

<b>22</b>	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için iş arkadaşlarımla endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretmek için iş birliği yaparım.	1	2	3	4	5
<b>24</b>	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
<b>25</b>	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
<b>26</b>	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için iş arkadaşlarımla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.	1	2	3	4	5
<b>27</b>	İş arkadaşlarımla nahoş tartışmalardan kaçınırım.	1	2	3	4	5
<b>28</b>	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ

Alper GERÇEK, Zonguldak ilinin Ereğli ilçesinde 1990 yılında doğmuştur. Lise eğitimini Ereğli Anadolu Lisesinde tamamlamış ve 2013 yılında Sabancı Üniversitesinde Üretim Sistemlerinde lisans diplomasını almıştır. Alper GERÇEK, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisans eğitimi almaya hak kazanmıştır.

