

**GENEL ÖZ YETERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLİŞKİSİ: ÖZEL SEKTÖR
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹**Alper GERÇEK * Doç. Dr. Özlem BALABAN * **ÖZET**

Bu araştırmada, özel sektör çalışanlarının genel öz yeterlik algıları ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. 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 ilişkisel model kullanılmıştır. Verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların genel öz yeterlik algıları ile bütünleştirme, zorlama ve uzlaşma tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetim Tarzı, Genel Öz Yeterlik.

Jel Sınıflandırması: D23, D70, D74.

**RELATIONSHIP BETWEEN THE GENERAL SELF-EFFICACY AND CONFLICT
MANAGEMENT STYLE: A RESEARCH ON PRIVATE SECTOR WORKERS****ABSTRACT**

The study was conducted to investigate the relationship between general self-efficacy beliefs and conflict management styles. In this research, the participants of the study were private company employees. Private sector employees working in Ankara, İstanbul 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

¹ Bu çalışma Doç. Dr. Özlem BALABAN danışmanlığında yürütölen ve devam eden Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

* Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, 54187, Serdivan, Sakarya, Türkiye, e-mail: alper.gercek@ogr.sakarya.edu.tr

* Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, 54187, Serdivan, Sakarya, Türkiye, e-mail: adiguzel@sakarya.edu.tr

study. Correlation and regression analysis were used for data 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.

Key Words: *Conflict, Conflict Management Styles, General Self-Efficacy.*

Jel Classification: *D23, D70, D74.*

1. GİRİŞ

Örgütler için kaçınılmaz olan çatışma, yıkıcı ya da yapıcı etkilere sahip olabilir. Örgüt çalışanlarının çatışma karşısındaki tutumları da çatışma sürecini etkileyen önemli bir unsurdur. Frei'ye (1985) göre çatışma içeren ilişkiler ve çatışma yönetimi çoğunlukla anlık tepkilerden oluşan süreçlerdir. Doğal davranışların ve anlık seçimlerin ön planda olduğu bu çatışma sürecinde kişilerin nasıl davrandığını analiz etmek ve anlamak örgütler için faydalı olacaktır. Bireylerin davranışlarını belirleyen unsurlardan biri, bireyin genel öz yeterlik algısıdır. Bandura' ya (1997) göre öz yeterlik, bireylerin karar verme süreçlerinde ve çaba gösterme seviyelerinde etkilidir. İnandı, Tunç ve Gündüz (2013) bu konuda yaptıkları araştırmada, 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 arttırabilir.

Bu çalışmanın amacı genel öz yeterlik algısı ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Literatür incelendiğinde, öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzları ilişkisinin yöneticiler üzerinde incelendiği görülmüştür. Bu araştırmada genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi özel sektör çalışanları üzerinde incelenmiştir ve araştırmanın literatürdeki bu eksikliğe katkıda bulunması beklenmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Genel Öz Yeterlik

Bandura' ya (1997) göre öz yeterlik insanın hayatını etkileyen olaylar karşısında kullanacağı beceri ve davranışlarına olan inancıdır. 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.

Öz yeterlik, kişinin kendi becerilerine karşı olan inancını 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. Yüksek genel öz yeterlik inancı ile birlikte yaşam kalitesinin ve yaşam doyumunun arttığı gözlemlenmiştir (Luszczynska, Gutiérrez-Doña ve Schwarzer, 2005: 85).

Bandura' ya (1994) göre öz yeterlik algısı, dört ana kaynaktan etkilenmektedir. Bunlar; bireyin tecrübe ettiği olaylardan oluşan kişisel deneyimler, kendisine rol modeli olarak seçtiği kişilerin davranışlarından ve bu davranışların sonucundan etkilendiği dolaylı deneyimler, diğer insanların olumlu ya da olumsuz yorumlarından etkilenildiği sözel ikna ve son olarak vücudun ya da duygusal durumun bireyin tercihlerini etkilediği fiziksel ve duygusal durumdur. Bandura' ya (1994) göre öz yeterlik, kişinin bilişsel sürecine, motivasyon sürecine, duygusal sürecine ve seçim sürecine etki eder. Bilişsel süreç kapsamında yüksek öz yeterlik algısına sahip kişiler başarılı olacaklarını hayal ederek, yaptıkları işe daha fazla konsantre olurlar ve bu iş için daha fazla çaba sarf ederler. Motivasyon süreci kapsamında, kişinin öz yeterlik algısının yüksek olması motivasyonlarının artmasına yardımcı olacaktır (Bandura, 1982). Duygusal süreç kapsamında kişinin öz yeterliğinin stres ve depresyon gibi olumsuz duygularla başa çıkmada önem taşıdığına inanılır. Bandura' nın evsiz insanlarla yaptığı araştırmada gelecek odaklı insanların daha az depresif olduğu ve depresif olmayan insanların kalıcı ev bulmada daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu süreçte öz yeterlikleri yüksek olan insanlar daha başarılı olmuşlardır (Epel, Bandura ve Zimbardo, 1999). Seçim süreci kapsamında kişi kendi becerilerine güvendiği aktivite ve durumlara katılmayı daha çok tercih eder ve kendi öz yeterlik algısı doğrultusunda hareket etmiş olur. Bu durumda öz yeterlik inancı, kişinin seçimlerini ve yaşayacağı deneyimleri etkileyecektir (Bandura, 1994).

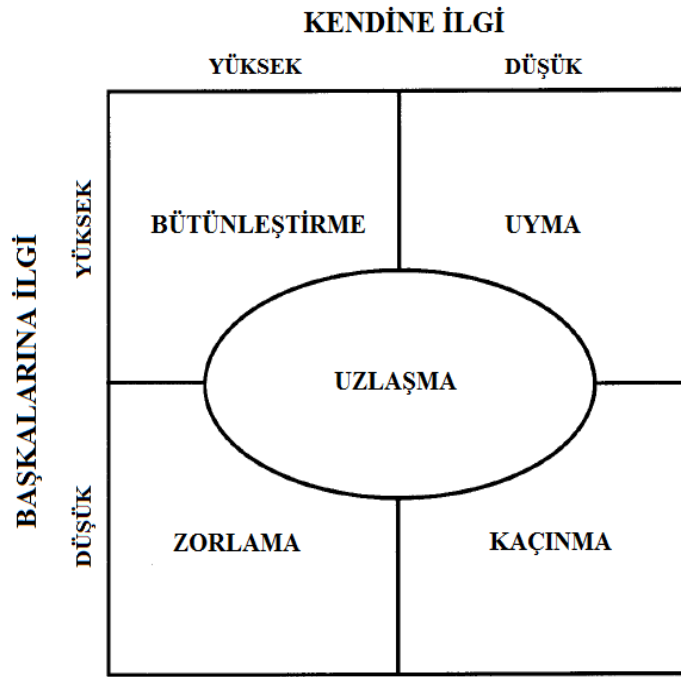
2.2. Çatışma Yönetim Tarzları

Robbins'e (1974) göre iki ya da daha fazla topluluk arasında görülen karşı koyma ya da karşıt fikirlerin etkileşim halinde olması durumuna çatışma denir. Çatışma, taraflardan birinin karşı tarafın memnuniyetsizliğini fark ettiği anda başlayan bir olay olarak tanımlanır (Thomas, 1992).

Çatışma örgütleri olumlu ve olumsuz yönlerden etkileyebilir. Çatışmanın olası etkileri yakın bir gelecekte gözlemlenebileceği gibi uzak bir gelecekte de ortaya çıkabilir. Çatışmanın şiddeti ve çatışmanın etkileri zaman içinde güçlenebilir, aynı seviyede kalabilir ya da azalabilir (De Dreu, 1997: 10). Çatışmanın bu belirsiz tutumu örgütler için zararlı bir konuma dönüşmeden kontrol edilmelidir ve bu açıdan çatışmanın ortaya çıkmasına yol açan faktörler önem taşır. Çatışmanın nedenleri üç alt başlık altında toplanabilir ve bunlar; kişisel sorunlar, iletişimden kaynaklanan sorunlar ve örgütün yapısından ya da yönetimden kaynaklanan sorunlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4).

Çatışma yönetimi, örgüt içerisindeki çatışmanın çok fazla ya da çok az olduğu düşünüldüğünde çatışmayı istenen düzeye çekme işlemidir. Çatışma yönetiminin asıl amacı çatışmanın örgüte verdiği zararları azaltmak ve çatışmanın örgüte sağladığı faydaları artırmaya çalışmaktır (Rahim, Garrett ve Buntzman, 1992: 424). Çatışma durumunda farklı tercihlere sahip olan ya da çatışmaya farklı açılardan yaklaşan kişilerin çatışma içerisindeki tavırları da farklı olacaktır. Şekil 1’ de gösterildiği gibi, Rahim ve Bonoma (1979) kişiler arası çatışmayı kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme olarak iki boyutta incelemiştir.

Şekil 1. Çatışma Yönetim Tarzları Modeli



Kaynak: Rahim ve Bonoma, 1979: 1327.

Bütünleştirme tarzında kişiler görüşlerini ve düşüncelerini açıklayarak bu fikirlerini birleştirme yoluna giderler ve her iki tarafın da isteklerinin karşılanacağı yeni bir çözüm üretirler. Çatışma yönetiminde bütünleştirme tarzını kullanan kişilerin, görev çatışmasını ve ilişki çatışmalarını daha düşük seviyelerde tecrübe ettikleri gözlemlenmiştir (Friedman, Tidd, Currall ve Tsai, 2000: 48). Uyma tarzında kişi kendi isteği ve arzusundan taviz vererek, karşı tarafın çözümünü kabul eder. Uyma tarzı, karşı tarafın haksız olduğu düşünüldüğü durumlarda ya da kişi için daha önemli olan durumlarda uygun bir çatışma yönetim tarzı olmayacaktır (Rahim, 2002: 220). Zorlama tarzını kullanan kişiler şiddetli bir şekilde kendi görüşlerini savunurlar ya da kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışırlar. Zorlama tarzını kullanan kişi rekabet ortamını kendi lehine kullanır ve karşı tarafa üstünlük kurmaya çalışır (Morgan, 2006: 200). Zorlama tarzının görev çatışmalarını ve ilişki çatışmalarını artırdığı gözlemlenmiştir (Trudel ve Reio, 2011). Kaçınma tarzını kullanan kişi problem karşısında eylemsiz kalarak, problemin bir süre sonra kaybolacağını umut eder. Ancak çatışmanın geniş bir zaman dilimine yayılması,

belirsizlik ve risk içerir. Zaman çatışmasının 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. Kendi çıkarına karşı olan ilgisi ve diğer kişilerin çıkarlarına karşı olan ilgisi ortalama seviyede olan kişi uzlaşma tarzını kullanacaktır. Karşılıklı anlaşma sürecinde olası kazançların paylaşımı yapılır ve her iki taraf da bu paylaşımdan memnun ayrılır (Morgan, 2006: 200).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve bulgulara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Roberts'a göre yöneticiler zamanlarının büyük çoğunluğunu çatışmalar ile baş etmeye harcamakta ve bu çatışmalar aynı zamanda istifaların yarısını oluşturmaktadır (Roberts, 2005: 16). Bu nedenle çalışanların analiz edilmesi ve çatışma yönetimi ile ilişkilerinin anlaşılması örgütler açısından önem taşımaktadır. Çatışma yönetiminin çaba sarf etme, problem çözme ve karar verme ile ilgili olduğu düşünüldüğünde, 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.

Literatür incelendiğinde, öz yeterlik algısını ve çatışma yönetim tarzlarını inceleyen çalışmalar yöneticilere odaklanmaktadır. Ancak bu iki kavrama ait ilişkiyi çalışanlar açısından inceleyen çalışmalara rastlanamamıştır. Araştırmanın bu yönüyle de literatüre katkı sağlanması beklenmektedir

3.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada, genel öz yeterlik, çatışma kavramı ve çatışma yönetim tarzları ile ilgili literatür taranmış ve veri toplama yöntemi olarak anket uygulanmıştır. Anket kapsamında Genel Öz Yeterlik Ölçeği ve Rahim Örgütsel Çatışma Evanteri-2 uygulanmıştır.

Genel öz yeterlik ölçeği Jerusalem ve Schwarzer tarafından 1979 yılında geliştirilmiştir. Bu ölçek öz yeterliği belirli durumlara yönelik incelemek yerine daha geniş kapsamlı ve geneli ele alarak incelemektedir. 20 maddeden oluşan ölçek daha sonra Jerusalem ve Schwarzer tarafından 1981 yılında 10 maddeye indirilmiştir. Anketin Türkçeye çevirisini Yeşilay (1996) yapmıştır. Araştırmada Rahim (1983) tarafından geliştirilen, Şirin (2008) tarafından Türkçeye çevrilen, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Rahim Örgütsel Çatışma Evanteri-2 (ROCI-II)" ölçeği kullanılmıştır. ROCI-II ölçeği, 5'li Likert tipine göre puanlandırılmıştır.

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'den 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.

AMOS programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve alınan sonuçlara göre ölçüm modelinin verilere yeterli uyum sağladığı gözlemlenmiştir. (CMIN/df = 1,759; RMSEA = 0,056; CFI = 0,920; IFI = 0,921; GFI = 0,877; NFI = 0,835; X² = 423,854; df = 241; p=0,000).

Araştırmada anket formları elden ve elektronik posta yoluyla çalışanlara ulaştırılmıştır. 265 anket toplanmış olup, bunlardan 25 tanesi eksik ya da hatalı doldurulduğu için elenmiştir. Araştırmanın analizleri 240 anketle yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmada örnekleme yöntemi olarak, zaman ve maliyet kısıtı 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 personel oluşturmaktadır.

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 ve Hipotezleri

Çatışma yönetim tarzları ve genel öz yeterlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla ilişkisel model kullanılmıştır. Anket çalışması ile genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzlarının ilişkisi incelenmiştir. 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. Bu araştırmanın hipotezleri şunlardır:

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 çözümlenmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

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

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

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

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin temel analizler yapılmış ve çatışma yönetim tarzları alt boyutlarının ortalamaları alınmıştır. 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 ortalamalara sahiptir ve bu alt boyutlar "katılmıyorum" cevabına en yakın ortalamalara sahip olarak, katılımcıların en az kullandıkları alt boyutlar olmuşlardır.

Tablo 1'de gösterilen verilerin, istatistiksel olarak normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiştir. Anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten küçük olması sebebiyle ($p < ,05$) alt boyutların normal dağılmadığı gözlemlenmiştir. İncelenen alt boyutların ortalamaları normal dağılmadığı için Spearman's rho analizleri uygulanmıştır.

Tablo 1. Kolmogorov-Smirnov Testi

Boyutlar	İstatistik	N	Anlamlılık
Genel Öz Yeterlik	,085	240	,000
Bütünleştirme	,140	240	,000
Uyma	,105	240	,000
Uzlaşma	,212	240	,000
Zorlama	,133	240	,000
Kaçınma	,068	240	,009

İki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tablo 2’de gösterilen korelasyon analizi yapılmıştır ve bu analiz incelenen boyutların ortalamaları normal dağılmadığı için Spearman’s rho analizleri ile uygulanmıştır.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

		Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
Genel Öz Yeterlik	Korelasyon Katsayısı	,374	,086	-,061	,173	,269
	Anlamlılık	,000	,186	,346	,007	,000
	N	240	240	240	240	240

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 hipotezleri reddedilmiştir. H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Genel öz yeterlik inancının çatışma yönetim tarzlarını ne kadar açıkladığını görmek ve ilişkinin yönünü görmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3’te basit doğrusal regresyon analizinin sonuçlarına göre genel öz yeterlik, bütünleştirme tarzı, zorlama tarzı ve uzlaşma tarzı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisindedir ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre, H1a, H1c ve H1d hipotezleri kabul edilmiştir.

Regresyon analizinin model özetine göre, katılımcıların genel öz yeterlik algısı; bütünleştirme tarzı boyutundaki varyansın %12,1’ini, zorlama tarzındaki varyansın %2,9’unu ve uzlaşma tarzındaki varyansın %8,3’ünü açıklamaktadır.

Tablo 3. Model Özeti

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	p
Genel Öz Yeterlik	Bütünleştirme	,347	,121	,117	32,687	,000
	Uyma	,100	,010	,006	2,415	,122
	Kaçınma	,067	,004	,000	1,064	,303
	Zorlama	,171	,029	,025	7,166	,008
	Uzlaşma	,288	,083	,079	21,518	,000

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

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.

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

Rahim ve Bonoma (1979) kişiler arası çatışmayı kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme olarak iki boyutta incelemiştir. 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 gerektiren, 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.

Örgüt içi çatışmalarda, yöneticiler çatışmanın seviyesini de göz önünde bulundurmalıdır. Çatışmanın şiddeti ve seviyesi göz önüne alınarak belirli bir çatışma yönetim tarzı seçilmesi, çalışanların

ilişkilerine olumlu yansıtacak ve daha etkili bir çözüm olması beklenebilir. Andrews ve Tjosvold'un (1983) yaptığı çalışmaya göre, düşük seviyeli çatışmalarda kaçınmanın örgüt içerisindeki çalışanların ilişkilerine zarar verdiği gözlemlenmiş ve yüksek seviyeli çatışmalarda kaçınma tam tersine ilişkilere olumlu yönde etki ettiği gözlemlenmiştir. Aynı zamanda, bütünleştirme ve uzlaşmanın ise yüksek seviyeli çatışmalarda daha etkili çözümler olduğu görülmüştür. Bu araştırmada bütünleştirme ve uzlaşma tarzlarının genel öz yeterlik algısı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları görülmüştür. Çalışanların genel öz yeterliklerini yükseltecek eğitimlerin verilmesi, örgüt içerisindeki yüksek seviyeli çatışmaların zararlarını azaltabilir.

Araştırmanın sonucuna göre katılımcıların genel öz yeterlik algıları ile çatışmaları zorlama tarzı ile çözümlenmeleri 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 & Reio, 2011). Görev çatışmaları ve ilişki çatışmaları ise örgüte zarar veren yani işlevsiz çatışmalardır. Friedman, Tidd, Currall ve Tsai ilişki'ye (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, Jonsen ve Rispens, 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 ve yöneticileri, 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.

KAYNAKÇA

- 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.

- Bandura, A. (1982) "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist*, 37(2): 122-147.
- Bandura, A. (1994) "Self-Efficacy", in V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*, New York: Academic Press, 4: 71-81.
- Bandura, A. (1995) "Self-Efficacy in Changing Societies", Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997) "Self-Efficacy: The Exercise of Control", New York: Worth Publishers.
- Barki, H. ve Hartwick, J. (2004) "Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 15(3): 216–244.
- Corcoran, K. O. C. ve Mallinckrodt, B. (2000) "Adult Attachment, Self-Efficacy, Perspective Taking, and Conflict Resolution" *Journal of Counseling & Development*, 78(4): 473-483.
- De Dreu, C. K. (1997) "Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue", De Dreu, C. K. ve Van De Vliert, *Using Conflict in Organizations*, 1: 9-22. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Epel, E., Bandura, A., ve Zimbardo, P. (1999) "Escaping Homelessness: The Influences of Self-Efficacy and Time Perspective on Coping with Homelessness", *Journal of Applied Social Psychology*, 29(3): 575–596.
- 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.
- İnandı, Y., Tunç, B., ve Gündüz, B. (2013) "Okul Yöneticilerinin Özyeterlik Algıları ile Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki", *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
- Morgan, G. (2006) "Images of Organization", Updated Edition, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Rahim, M. A., ve Bonoma, T. V. (1979) "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", *Psychological Reports*, 44: 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. (2002) "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. International", *Journal of Conflict Management*, 13(3): 206–235.

- Robbins, S. P. (1974) “Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach”, NJ: Prentice-Hall.
- Roberts, T. (2005) “Coaching Managers through Their Conflicts”, *Management Services*, 49 (4): 16-18.
- Sinding, K. ve Christian Waldström. (2014) “Organisational Behaviour”, 5th Edition, New York: Mcgraw-Hill Companies.
- 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.
- Şirin, E. F. (2008) “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tarakçı, A. U. (2009) “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve bu Stillerin Öz Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi”, Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Thomas, K. W. (1992) “Conflict and Conflict Management: Reflections and Update”, *Journal of Organizational Behavior*, 13(3): 265–274.
- 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.
- 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.
- Yeşilay, A. (1996) “Genelleştirilmiş Özyetki Beklentisi Ölçeği”, <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm> (02.09.2017).