

**YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA  
YÖNETİM TARZI İLE  
ÇALIŞANLARIN ROLE DAYALI  
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA**



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Dergisi  
KAÜİBFD,  
Cilt. 7, Sayı. 14, 2016  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

*Makale Gönderim Tarihi: 24.06.2016*

*Yayına Kabul Tarihi: 20.09.2016*

İlknur TAŞTAN BOZ  
Yrd.Doç.Dr.  
Trakya Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
ilknurtastan@trakya.edu.tr

Nevin DENİZ  
Prof.Dr.  
Marmara Üniversitesi,  
İşletme Fakültesi  
deniznevin@yahoo.com

**ÖZ** | Çatışmaların iş yaşamının bir gerçeği ve kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla yaşanan bu çatışmaların örgüte ve çalışana bazı etkileri olmaktadır. Çatışmaların örgüte ve çalışana olabilecek olumsuz ve yıkıcı etkilerden kaçınabilmek, olumlu ve yapıcı sonuçlar elde edebilmek için çatışmanın ne şekilde yönetildiği önemli olmaktadır. Örgütler için çalışan performansı rekabet ve genel başarıyı sağlayacağı için en temel konuların başında gelmektedir. Araştırma evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren 11 özel bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Bu bankalarda çalışan 359 kişiyle yüzyüze anket gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin çatışmaları yönetirken kullandığı tarzların kaçınma tarzı hariç çalışanların role dayalı iş performansına olumlu etkisi görülmektedir. Araştırmada bütünleştirici uzlaşma tarzı ve işbirliği çatışma yönetim tarzı, çalışanların role dayalı performans boyutlarını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca araştırmada demografik faktörlerden iş deneyimi ile role dayalı performansın organizasyona katkı boyutunu algılamada farklılıklar görülmüştür. 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar diğerlerine göre organizasyona katkı rol performansını daha yüksek algılamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, çatışma yönetimi, role dayalı performans

**Jel Kodu:** M10, D74

**Türü:** Araştırma

**DOI:10.9775/kauibfd.2016.023**

**Atıfta bulunmak için:** TAŞTAN BOZ, İ. ve DENİZ, N. (2016) “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı ile Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” *KAÜİBFD* 7(14), 477-497.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE  
CONFLICT MANAGEMENT STYLE  
OF MANAGERS AND THE ROLE  
BASED PERFORMANCE OF  
EMPLOYEES: A RESEARCH IN  
BANKING SECTOR**



Kafkas University  
Journal of Economics and  
Administrative Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 7, No. 14, 2016  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

*Article Submission Date: 24.06.2016*

*Accepted Date: 20.09.2016*

**İlknur TAŞTAN BOZ**  
Assistant Professor  
Trakya University  
Faculty of Economics and  
Administrative Sciences  
ilknurastan@trakya.edu.tr

**Nevin DENİZ**  
Professor  
Marmara University  
İşletme Faculty  
deniznevin@yahoo.com

**ABSTRACT** It is known that conflicts are a fact of business life and they are unavoidable, so these conflicts have some effects on the organization and the employee. Conflict management style is important in order to avoid the negative and destructive effects of conflicts on the organization and the employee and to obtain positive and constructive results. The employee performance is the premier of fundamental issues as it provides a general success and competition for organizations. The population of research area is the employees of the 11 private banks in Istanbul. Face to face questionnaire was applied to 359 employees in those banks. According to the research results, conflict management styles except avoidance behaviors have a positive effect on role-based performance of employees. It was understood from the research that integrative reconciliation and cooperation conflict management styles affect the role-based performance directly. Furthermore, there were differences in perceiving the business experience which is a demographic factor and the contribution of role-based performance to the organization in the research. Those who have 11 years experience or more had higher perception of role performance contributing to organization than the others.

**Keywords:** *Conflict, conflict management; role-based performance*

**Jel Codes:** *M10, D74*

**Type:** *Research*

**Cite this Paper:** TAŞTAN BOZ, İ. ve DENİZ, N (2016) “The Relationship between the Conflict Management Style of Managers and the Role Based Performance of Employees: A Research in Banking Sector” *KAUJEASF* 7(14), 477-497.

## 1. GİRİŞ

Bankacılık sektörünün başarısını belirleyen temel etkenlerden biri çalışanlarının niteliği ve dolayısıyla onların müşteriye sunduğu hizmetin kalitesidir. Hizmet işletmelerinde önemli olan faktörlerden biri müşterilerin tatmin olmasıdır. Müşterilerin tatmin olması çalışanların göstereceği yüksek performans ile ilgilidir. Ayrıca hizmet sektörünün içinde önemli bir yeri olan bankacılık sektöründe yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Hem söz konusu rekabet nedeniyle hem de sektör çalışanları üzerinde son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışmaların sayısında önemli bir artış gözlenmektedir. Belirtilen bu konular, sektör çalışanlarının bir takım sorunlarının olduğunun ve çatışmalar yaşandığının bir göstergesidir.

Çatışma kelimesinin ilk olarak akılda olumsuz bir durumu çağrıştırdığı gerçek olsa da, bazı araştırmacılara göre, çatışmanın varlığı engellenemez ve başarılı bir çatışma yönetiminin, çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak yerine, bunu doğru bir şekilde yöneterek, yararlı bir rekabet türüne dönüştürülmesi de mümkündür. Bununla birlikte, örgüt içindeki bireyler arası uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları ya da zıtlıkları ifade eden çatışma olgusu birçok araştırmacının da bulgularına göre yöneticileri en çok meşgul eden konuların başında gelmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın bağlı olduğu bir üst yönetici ile yaşayabileceği çatışmalar bunlar arasında en önemlilerinden biridir.

Bu nedenle bu araştırmanın temel amacı bankacılık sektöründe yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının çalışanın role dayalı performansı etkileyip etkilemediğini belirlemek amaçlanmıştır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Çatışma kavramı literatürde sadece yönetim biliminin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır. Bu nedenle çatışma kavramının kesin ve tek bir tanımını yapmak zordur. Çatışmaya ilişkin yapılan bir tanım, bireyler arasında var olan anlaşmazlıkların veya sorunların çözümündeki yetersizlikle ilgili bir olgu olduğudur (Özalp ve Kırel, 2001: 386). Çatışmanın başka bir ifade şeklide, birbirleriyle iş ilişkisi ya da duygusal ilişki içinde bulunan birbirinden bağımsız iki taraf arasında; ihtiyaç, çıkar, amaç kaynaklı ortaya çıkan uyuşmazlık ve kişilerarası iletişimde değişik şekillerde görülen farklılıklar olarak yer almaktadır (Rahim, 1985: 80).

Çatışma hem bireyler, hem de örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Kişilerarası çatışma genel olarak proje ve çalışan performansını (Liu vd., 2011; Zhuang vd., 2010; Goncalo vd., 2010), müşteri memnuniyetini ve hizmet geri dönüşünü (Mazaheri vd., 2011), takım performansını (Greer vd., 2011),

işyerindeki rol performansını (Haun vd., 2011), üretim kararları ve şirket performansını (Ehie, 2011), alıcı-satıcı arasındaki güven ilişkisini (Celuch vd., 2010) ve benzeri önemli konuları etkilemek suretiyle, işletmeler ve örgütler açısından ciddi bir konu olmaktadır.

Çatışmanın işletmeler için önemi, genel olarak iş yaşamının gerçekleri incelendiğinde, çatışmanın kaçınılmaz olduğu, verimlilik için olması gerektiği konusunda bir uzlaşma vardır. Böyle olmakla birlikte çatışmaların örgüte ve bireye olabilecek olumsuz ve yıkıcı etkilerden kaçınabilmek, olumlu ve yapıcı sonuçlar elde edebilmek için çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir. Çatışma yönetim tarzı ya da stili bireylerin çatışma durumlarında kullandıkları davranış kalıbı için kullanılan bir kavramdır (Moberg, 2001: 49). Bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarında yüz yüze geldikleri anlaşmazlık, uzlaşmazlık veya uyumsuzluk gibi durumlarda gösterdikleri davranışlar, çatışma yönetimi tarzını ifade etmektedir (Stroth vd. 2002: 127). Çatışmaların örgüte etkilerini inceleyen araştırmalar, çatışmalar yönetilirken kullanılan tarzların verimlilik, yenilik ve olumlu iş çıktılarını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Song ve arkadaşları (2006) çeşitli üretim işletmelerinin araştırma ve geliştirme departmanlarında yürüttükleri çalışmalarında, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim tarzına göre yeniliklerde ve olumlu iş sonuçlarında değişiklik görülmektedir. Söz konusu araştırmada işbirliği, bütünleştirme ve uzlaştırma çatışma yönetim tarzları olumlu çıktılarla ilişkili bulunmuştur. Diğer yandan, zorlama ve kaçınmacı çatışma yönetim tarzının daha yıkıcı sonuçlar doğurduğu araştırmanın bulguları arasındadır. Hatfield ve Hatfield (1995) çalışmalarında yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemiş bütünleştirmeci çatışma yönetim tarzının daha iyi iş performansı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşmıştır.

İş performansı kavramı, “belirli bir işin yerine getirilmesi ve tamamlanması” (Chiu, 2004: 82); “görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi için ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce” (Ritchie, Thompson 1988: 191); “bir iş görenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar” (Bingöl, 2003: 273) anlamlarında kullanılmaktadır.

Yukarıda belirtilen iş performansı tanımları bir işin yerine getirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütler üzerinde yaşanan sosyal ve ekonomik değişimlerinde etkisiyle, iş performansı kavramının tanımlama şeklinin de değiştiği görülmektedir. Günümüzde çalışanın iş performansı, sadece yerine getirdiği görevler üzerinden değil, kişisel özellikleri, yetenekleri ve çalıştığı örgüte sağladığı katkılarla da tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu açıdan yaklaşanlar performans kavramını farklı bir şekilde

tanımlanmaktadır. Bu grupta yer alan bir kısım araştırmacı tarafından iş performansı, bireyin yetenekleri ve motivasyonu arasındaki etkileşimden ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilmektedir (Mauree, 1999: 231; Mathis ve Jackson, 2000: 280). Bir kısmı ise performans kavramını, çalışanların belirli bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik olarak tanımlanmaktadır. Boyazits'e (1982: 21) göre yetkinlik; bireyin işinde etkin ve üstün performansa yol açan motiv, özellik, beceri, öz imajı veya sosyal rolü gibi özellikleridir. Bu yetkinlikler işe yönelik görevleri tamamlama olabileceği gibi, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içerebilir (Barutçugil, 2002). Bu açıdan yaklaşan bir başka tanım da çalışanların, örgütsel hedeflere bağlı olan ve bu hedeflere katkı sağlayan, yaptıkları veya dahil oldukları iş sonuçları olarak ifade edilebilir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar ve yukarıdaki tanımlamalar ışığında günümüzde iş performansının iki temel yönü içerdiği anlaşılmaktadır. Bunları görevsel performans ve davranışsal (bağlamsal) performans olarak nitelendirilir.

Görev performansı, çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yapıp tamamladığı; bağlamsal performans ise görevin dışındaki gönüllü katılım, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma ile açıklanmaktadır. Motowidlo (2000) iş performansında her iki boyutun da belirleyici olduğunu ileri sürmüştür. Yapılan tanımlamalarda da anlaşılacağı üzere performans kavramına yüklenen anlam geçmişten günümüze farklılaşmaktadır.

Sosyal bilim dalında yapılan araştırmalar, sosyal rollerin toplumsal yapı içerisinde önemli bir yeri olduğunu ortaya koymuştur. Benzer bir şekilde, çalışma rolleri, yine sosyal bir ortam olan örgütler için de merkezi bir öneme sahiptir. Rol teorisine göre, bir bireyin rolüyle ilgili beklentileri hem bireysel özelliklerinden hem de içinde bulunduğu ortamın durumsal koşullarından etkilenmektedir. Bunun anlamı bir çalışanın performansı, kişinin kendisini veya içinde bulunduğu örgütün bir fonksiyonu olması olarak ifade edilebilir. Rol teorisinin bireysel performansın açıklanmasına yaptığı en önemli katkı, psikolojik (kişinin kendisi) ve sosyolojik (örgütsel çerçeve) yaklaşımlarını birleştirmesi ve her iki boyutun eşzamanlı etkisini bir arada değerlendirmesidir. (Welbourne vd.,1998). Bu yaklaşım tarzı ile Wellbourne ve Arkadaşları (1998: 541) iş performansının çok boyutlu yapısını açıklamayı hedefleyen ve çalışma rollerini ön plana çıkartan, rol-esaslı bir performans modeli geliştirmişlerdir.

Çalışma yaşamı içerisinde işle ilgili olarak birçok rol olabilmektedir. Her örgütün çalışanlarından beklentileri farklı olduğu için, çalışma rollerinin önem düzeyi örgütler arasında değişebileceği gibi yapılan işin niteliği ve tipiyle

de farklılık gösterebilir. Bu durumda çalışma rolleri ve bunlara verilen önem düzeyi ortam bağımlı olduğu ifade edilmektedir (Wellbourne vd.,1998). Bununla birlikte Wellbourne ve arkadaşlarının geliştirdiği role dayalı performans modeli içeriği ve değerlendirme kriterleri göz önüne alındığında bir çok iş için kullanılabilir özellikte olduğu gözlemlenmektedir.

Wellbourne ve arkadaşları (1998) iş performansının ölçülmesinde 5 boyuttan oluşan ve birçok iş için genelleştirilebilir özellikte olan iş rolleri önermiştir. Bu roller iş rolü, organizasyon (örgütsel vatandaşlık) rolü, kariyer rolü, takım üyesi rolü ve yenilikçilik rolüdür.

**Çalıştığı Pozisyon İçin, İş Rolü:** İş rolü geleneksel olarak, çalışan performansını belirtir ve birçok araştırmacının çok yaygın olarak kullandığı rolüdür. Bu rol birisinin görevinin net olarak tanımlanmasını gerektirir. Çalışanların iş rolünün performans değerlendirilmesi yapılırken yapması gereken görevi yerine getirirken görevin niteliği, niceliği, hata oranı ve müşteriye sunduğu hizmetin yeterliliği gibi faaliyetlere bakılarak değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla belirtilen bu faaliyetler çalışanın iş rolünü oluşturmaktadır (Wellbourne vd. 1998). İş rolü aynı zamanda Borman ve Motowilo' un görev performansı kavramı ile aynıdır. Her çalışanın iş tanımında yer alan spesifik görevler bu rolün temelini oluşturmaktadır.

**Çalıştığı Örgüt İçin Organizasyon (Örgütsel Vatandaşlık) Rolü:** Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüte katkıda bulunmak ve örgütü geliştirmek için, belirlenmiş iş rollerinin ötesinde gösterdikleri davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır (Wellbourne vd. 1998). Lievens ve Ansel (2004)'e göre bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına çalışanın katkısını ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan bireysel davranışları ifade etmektedir (Sezgin, 2005: 319) . Bu davranışlar arasında işe gelemeyen iş arkadaşına yardımcı olma, iş tanımının içerisinde olmasa dahi işe yeni giren kişinin sosyalleşmesine yardımcı olma, işe gereğinden fazla katılım gösterme ve işe gelemeyeceği zamanı önceden bildirme gösterilmektedir (Kelloway vd., 2002).

**Kariyer Rolü:** Kariyer kelimesi günlük yaşantımızda sık kullandığımız kavramlardan biridir. Genelde kariyer, seçilen iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç, saygınlık elde etmek olarak tanımlanmaktadır (Can vd., 1998: 153). Günümüzde kariyerin belirtilen bu geleneksel anlamı değişmeye başlamıştır. Bu değişimin altında yatan sebepler içerisine küreselleşme, artan işten çıkarmalar, teknolojiye bağlı değişim, organizasyon yapılarının basıklaşması gibi faktörler bulunmaktadır (Greenhaus vd. 2000: 9). Belirtilen sebepler nedeniyle kariyerde esnekleşme ve kariyer

ilerlemesinde çalışanın sorumluluğunda artış meydana geleceğini söyleyebiliriz.

**Takım Üyesi Rolü:** Ekip ya da takım özel bir amacın başarılmasında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki kişi veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir( Keçecioglu, 1998: 69). Takımlarda liderlik rolü de dahil olmak üzere her üye için bir görev ve rol tanımlaması yapılmaktadır. Bu özel rol açısından performansının değerlendirilmesi, çalışanın iş arkadaşlarını destekleme düzeyi, onların iş problemlerine yardım etme düzeyi, takım arkadaşlarıyla uyumlu çalışma düzeyi, takım arkadaşlarının başarılı olması için gereken çabayı gösterme düzeyi gibi davranışlarda çalışanın katkısını ölçmektedir (Weulbourne vd., 1998).

**Yenilikçilik Rolü:** Günümüzde işletmelerin yeni ürün yaratabilmesi veya süreçleri iyileştirmesi, müşteri tercihlerine bağlı olarak bir takım yenilikler yapması her geçen gün önemi artan faaliyetlerdir. Bu açıdan yaklaşıldığında çalışanların performanslarının belirlenmesinde önemli olan boyutlardan biri de yenilikçilik rolüdür. Yenilikçi iş performansı veya yenilikçi iş davranışı rolü, iş grubu ya da organizasyonda, yeni fikirlerin ve süreçlerin yaratılması, desteklenmesi ve uygulanmasına yönelik davranışlardır. Yenilikçi iş performansı veya yenilikçilik rolü, yeni fikir ve süreçlerin oluşturulması, desteklenmesi ve uygulanması olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bazen bu tarz davranışlar rol beklentilerini ve formal ödül sisteminin dışında ekstra rol davranışlar şeklinde de gerçekleşebilmektedir (Janssen, 2000, 2003). Bir işletmenin yenilik yapabilmesi çalışanlarının bu alandaki performanslarını geliştirmesi ile sağlanabilmektedir. Çalışanların yenilik performanslarını geliştirebilmek için, çalışanlara fikir geliştirme olanağı verilerek farklı açıdan bakabilmeleri sağlanmalıdır.

Araştırmada çatışmaların kaçınılmaz olduğu bunun iş performansına olan etkileri bulunmaktadır. Bu etkileri daha açıklayıcı hale getirebilmek ve araştırmanın anlaşılabilirliğine katkıda bulunmak amacıyla çalışmanın devamında ilk etapta araştırmanın metodolojisi, devamında bulguları ve sonuç ve tartışma kısmı ile çalışma sonlanmaktadır.

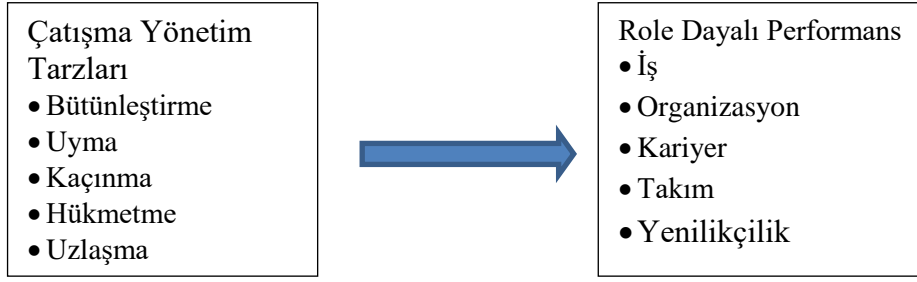
### **3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu bölümde araştırmanın modeli ve değişkenleri, araştırma hipotezleri, örnekleme yöntemi, veri toplama aracı ve yöntemi ile anket formunun oluşturulmasına yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Değişkenleri Ve Modeli**

Araştırma değişkenleri çatışma yönetim tarzları ve role dayalı performanstır. Aşağıda şekil 1’de araştırmanın modeli yer almaktadır.





Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Bu modele göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan çatışma yönetim tarzı literatürde yaygın olarak kabul gören F. Aflazur Rahim tarafından geliştirilen 28 maddelik bir ölçek ile ölçülmüştür. Buna göre Bütünleştirme, Uyma, Kaçınma, Hükmetme ve Uzlaşma olmak üzere 5 çatışma yönetimi tarzı bulunmaktadır. Bütünleştirme çatışma yönetim tarzının kullanıldığı durumlarda, her iki tarafında kabul edebileceği bir çözüme ulaşmak için, karşılıklı bilgi alışverişi ve açıklık davranışı yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tarz aynı zamanda problem çözme olarak isimlendirilmektedir. Uyma çatışma yönetim tarzını kullanan kişi, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine önem verip, kendi ilgi ve ihtiyaçlarını ikinci planda tuttuğu bir davranış tarzını sergilemektedir. Kaçınmacı çatışma yönetim tarzı, çatışmayı görmezden gelme yada umursamama davranışı göstererek net bir tutum göstermekten uzak bir davranıştır. Hükmetme çatışma yönetim tarzı, kendi ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması yönünde daha yüksek talepte bulunulması ve karşı tarafı yok saymaya yönelik tutumların görüldüğü bir tarzdır. Uzlaşma çatışma yönetim tarzında ise kişi hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarına hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına orta düzeyde önem veren bir yaklaşım içinde bulunulabilmektedir.

Araştırmamızda kullanılan bağımlı değişken ise çalışanların iş performansıdır. Çalışanın iş performansının ölçülmesinde “role dayalı performans” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte çalışanın iş performansının belirlenmesinde roller değerlendirilmektedir. Role-dayalı performans olarak isimlendirilen bu değişkende, çalışma yaşamı içinde çalışanın rolleri 5 farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu roller iş, organizasyon, kariyer, takım ve yenilikçilik rolüdür. İş rolü, çalışanın bir görevi yerine getirmesi için nitelik, nicelik ve sunduğu hizmetin yeterliliğini gösteren performans göstergesidir. Organizasyon rolü, çalışanların örgüte katkıda bulunmak için, belirlenmiş temel iş rollerinin ötesinde gösterdikleri davranışlarının performansını belirlemek için kullanılmaktadır. Kariyer rolü, çalışanların kariyerinin sorumluluğu örgüt ve çalışana birlikte yüklenilmesi sebebiyle, kariyer hedefleri edinme, kariyeri için gelecekte ihtiyaç duyacağı becerileri edinme ve kariyer fırsatlarını araştırma yönünden yapılan davranışlar ile ilgili performans düzeyini göstermektedir.



Takım üyesi rolü, çalışanın iş arkadaşlarını destekleme, onlarla uyumlu çalışma, onlara gerekli katkıyı yapabilmesiyle ilgili olarak performans düzeyini göstermektedir.

Araştırma modelinden de anlaşılacağı gibi bu araştırma neden-sonuç araştırması kapsamına girmektedir. Neden- sonuç araştırmaları iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri nedensellik boyutuyla açıklayan araştırmalardır (Kurtuluş, 2010: 21).

### 3.2. Araştırmanın Hipotezler

Araştırmada yer alan hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

*Hipotez 1:* Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansı üzerinde, anlamlı bir etkiye sahiptir.

*Hipotez 2:* Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Çatışma Yönetim Tarzları çalışanların Role Dayalı Performans Düzeylerini Algılamaları Arasında Anlamlı Farklılıklar Vardır.

### 3.3. Örneklem Yöntemi, Veri Toplama Aracı ve Yöntemi, Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmanın ana kütlesi, İstanbul ilinde bulunan özel bankalarıdır. Araştırmanın kapsamı ve kısıtlarında ifade edildiği gibi özel sermayeli 11 özel bankada anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan örneklem yöntemi, tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemidir. Düzgün bir biçimde uygulanması durumunda, tesadüfi olmayan örneklem yöntemleri, tesadüfi örneklem yöntemlerine göre daha geçerli ve pratik sonuçlar sağlayabilmektedir (Yükselen, 2003: 75) . Bilindiği gibi tesadüfi örneklem yöntemlerinde örnek büyüklüğü kullanılan istatistiksel analiz yöntemine göre belirlenmektedir. Araştırma kullanılan analizler arasında keşfedici faktör analizi, basit doğrusal ve çok değişkenli regresyon analizleri ile fark testleri yer almaktadır. Bunlar içerisinde, örnek büyüklüğü belirlenirken, daha karakteristik nitelikte olan faktör analizi dikkate alınmıştır. Faktör analizi ideal olarak kullanılan değişken sayısının en az on katı kadar bir örnek büyüklüğü ile çalışmayı önermektedir (Hair vd. 1998: 99). Bu doğrultuda, araştırmada yer alan ve 28 değişkenle en fazla değişkene sahip olan çatışma yönetim tarzı ölçeği dikkate alınmıştır. Buna göre minimum örnek büyüklüğü 280 olarak belirlenmiş; ancak daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek adına, 380 kişiye anket uygulanmıştır. Toplanan anketlerden eksik ve hatalı olanlar elenmiş ve 359 adet anket analizlerde kullanılmıştır. Başka bir ifadeyle araştırmanın örnek büyüklüğü 359'dur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil veri toplama yöntemlerinden yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda Rahim F. Aflazur tarafından geliştirilen ve Türkçe yazında pek çok araştırmacı

tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ROCI II olarak isimlendirilen 28 maddelik çatışma yönetim tarzı ölçeği bulunmaktadır. Anket içerisinde iş performansını Role- dayalı olarak ölçen Welbourne ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen 20 maddelik iş performansı ölçeği bulunmaktadır.

#### **4.BULGULAR**

##### **4.1. Demografik Yapıya İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, toplam iş deneyimi ve buldukları bankadaki çalışma süresi incelendiğinde örneklemin % 58.8'i kadın, % 41.9'u erkeklerden oluşurken, medeni durumlarına bakıldığında % 47.9'unun bekar, % 52.1'inin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında % 11.4'ünün lise, % 12.3'ünün ön lisans, %64.6'sının lisans, %11.7 sinin ise yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında % 14.8'inin 20-25 yaş aralığında, % 48.5'inin 26-31 yaş aralığında, % 25.6'sının 32-37 yaş aralığında, %7.5'inin 38-43 yaş aralığında, % 3.6'sının ise 44 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma hayatında buldukları toplam süre açısından durumlarına bakıldığında % 18.9'unun 0-3 yıl arasında, % 33.1'nin 4-7 yıl arasında, % 20.9'unun 8-11 yıl arasında, % 27'sinin ise 12 yıl ve üzeri deneyimleri bulunmaktadır. Katılımcıların şu an çalışmış oldukları bankadaki çalışma sürelerine bakıldığında % 40.9'unun 0-3 yıl arasında, % 29.8'inin 4-7 yıl arasında, % 15.0'nin 8-11 yıl arasında, % 14.2'sinin ise 12 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Araştırmamıza katılan bankacıların demografik yapıları genel olarak değerlendirildiğinde kadınların ağırlıkta olduğu, büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu ve genç olduğu söylenebilir.

##### **4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir. Çünkü, güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kayış, 2008: 403). Bu toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan veya örnekleme hatasından arındığını gösterir. Bunun ölçüsü de araştırmada kullanılan ölçeğin, farklı zamanlarda veya farklı gruplarda benzer sonuçları ne ölçüde verdiğidir (Kurtuluş, 2008: 168-169).

Bir ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymak için kullanılan yöntemler arasında en sık kullanılan yöntem Cronbach Alpha yöntemidir. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Kayış, 2008: 405). Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemede Cronbach Alpha analizinden yararlanılmıştır.

### 4.3.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yapılarının Belirlenmesi

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör yapılarını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 1’de Çatışma Yönetim Tarzı ölçeğine ilişkin faktör analizi yer alır.

**Tablo: 1. Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeğine İlişkin Nihai Faktör Analizi**

KMO: ,925 Barlett’s Test Ki- Kare: 4538,942 Sig:0,000 Df:300 Açıklanan Toplam Varyans: % 66,515	Bütünleştirici Uzlaşma (Alfa Değeri=0,937)	İşbirliği (Alfa Değeri=0,864)	Uyma (Alfa Değeri= 0,677)	Kaçınma (Alfa Değeri= 0,684)
2.Astlarının ihtiyaçlarını .....	,794			
7.İçinden çıkılmaz durumlarda....	,789			
10.Astlarının isteklerini dikkate ...	,788			
1.Kabul edilebilir bir çözüm ...	,787			
15.Uzlaşma sağlamak için ...	,773			
12.Bir sorunu astları ile birlikte..	,765			
4.Ortak bir karara ulaşabilmek ....	,764			
5.Sorunların çözümünde ortak ...	,749			
14.Genellikle çözilemeyen ...	,745			
23.Kabul edilebilir çözümler .....		,746		
28.Sorunların doğru ve tam...		,746		
24.Astlarının beklentilerini ...		,729		
27.Astlarıyla tatsız konuşmalar...		,645		
26.İnciten duygulara yol ...		,633		
22.Sorunların en iyi		,615		

şekilde....				
13.Genellikle astlarına ödün verir.			,806	
11.Astlarımla isteklerini ...			,734	
19.Genellikle astlarımla ....			,712	
17. Herhangi bir sorunla ilgili....				,819
16.Genellikle astlarıyla.....				,802
Açıklanan Varyans (%)	30,844	17,568	9,425	8,685

Aşağıda Tablo 2’de Role Dayalı performans ölçeğine ilişkin faktör analizi yer almaktadır.

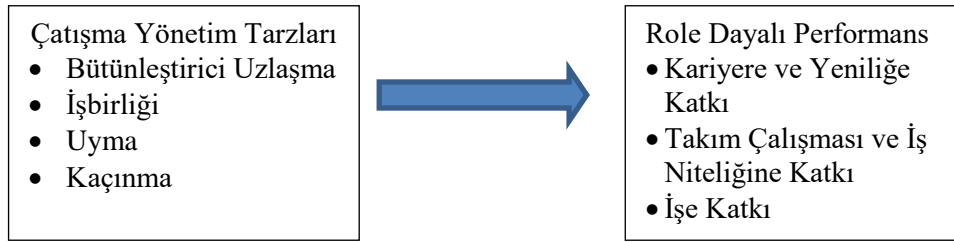
**Tablo: 2. Role Dayalı Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi**

<b>KMO: ,902 Bartlett’s Test Ki- Kare: 3245,483 Sig: 0,000 Df: 190 Açıklanan Toplam Varyans: % 59,550</b>	<b>Kariyere ve Yeniliğe Katkı (Alfa Değeri = 0,87)</b>	<b>Takım Çalışmasına ve iş Niteliğine katkı (Alfa Değeri=0,81)</b>	<b>İşe Katkı (Alfa Değeri= 0,793)</b>	<b>Organizasy ona Katkı (Alfa Değeri= 0,648)</b>
10. Kariyer hedeflerimi belirlemek	,822			
4. Belirlediğim kariyer hedeflerine ulaşmak	,768			
15.Kariyerime ilişkin fırsatları değerlendirebilmek	,746			
20. Kariyerimde gelecekte ihtiyaç duyacağım becerileri edinmek	,722			
11.Yeni fikirler öne sürmek	,688			
16. İşleri yapmak için yeni yollar geliştirme	,499			
5.Yeni fikirlerin uygulanmasına katkı	,480			
8.İşimle ilgili		,675		

olmayan görevleri yerine getirerek diğerlerine yardımcı olmak				
17.Ekip arkadaşlarımla uyumlu çalışmak		,669		
13. Ekip arkadaşlarımla başarılı olması için üzerime düşeni yapmak		,641		
6. Ekip arkadaşlarımdan bilgi elde etmek		,571		
14. Yaptığım işin olabildiğince hatasız olması		,507		
7.Bankamın çalışılacak daha iyi bir yer olması için katkıda bulunma		,485		
9.Yaptığım işin niteliği		,463		
1.Yaptığım işin miktarı			,833	
2.Ekip arkadaşlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek			,785	
3.İş yapış şekli ve iş süreçlerini iyileştirmek			,653	
18.Müşteriye sunduğum hizmet				,705
12.Bankamın tanınması için çalışmak				,660
19. Bankamın genel yararı için çalışmak				,640
Açıklanan Varyans (%)	19,911	16,798	11,903	10,937

#### 4.4. Güncellenmiş Araştırma Modeli ve Değişkenler

Araştırma modelinde yer alan değişkenleri, katılımcılar tarafından teoride ön görülen biçimde algılanıp algılanmadığını belirlemek üzere varimax rotasyonu kullanılarak, asal bileşenler yöntemi ile keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizler sonucunda, teorik olarak ifade edilen yapı ile katılımcılar tarafından algılanan yapı arasında farklılıkların olduğu görülmüştür. Bahsedilen bu yapı farklılıkları önceki bölümde açıklanarak faktörler ve isimlendirme içeriklerine göre yapılmıştır. Bu nedenle de daha önce önerilen araştırma modeli içerisinde yer alan değişkenlerin bu doğrultuda revize edilmesi gerekmektedir. Revize edilmiş araştırma modeli şekil 2’de olduğu gibidir:



**Şekil 2 : Revize Edilmiş Araştırma Modeli**

Şekil 2’de yer alan revize edilmiş araştırma modeli incelendiğinde, Çatışma Yönetim Tarzı, önceki araştırma modelinde teorik olarak ifade edilen beş boyut yerine dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ise Bütünleştirici Uzlaşma, İşbirliği, Uyma ve Kaçınma olarak isimlendirilmiştir. Diğer taraftan Role Dayalı Performans değişkeni ise yine teorik olarak ifade edilen beş boyuttan farklılaşarak, Kariyere ve Yeniliğe Katkı, Takım Çalışmasına ve İşin Niteliğine Katkı, İşe Katkı ve Organizasyona Katkı şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır.

Aşağıda Tablo 3’de araştırma hipotezini test etmek amacıyla her bir boyut için yapılan regresyon analizlerinin özeti yer almaktadır.

**Tablo 3: Yöneticilerin Çatışma yönetim Tarzının, Role Dayalı Performansın Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizleri Özet Tablosu**

	Kariyere ve Yeniliğe Katkı						
	B	T	P	R	R2	F	P
Bütünleştirici Uzlaşma	,186	2,732	<b>,000</b>	0,372	0,138	14,182	0,000
İşbirliği	,143	2,036	<b>,042</b>				
Uyma	,164	3,034	<b>,003</b>				
Kaçınma	-,024	-,449	,654				

<b>Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı</b>							
	B	T	P	R	R <sup>2</sup>	F	P
Bütünleştirici Uzlaşma	,307	4,495	,000	0,368	0,135	13,816	0,000
İşbirliği	,087	1,244	,214				
Uyma	-,020	-,367	,714				
Kaçınma	-,001	-,010	,992				
<b>İşe Katkı</b>							
	B	T	P	R	R <sup>2</sup>	F	P
Bütünleştirici Uzlaşma	,193	2,788	<b>,006</b>	,329	,108	10,731	0,000
İşbirliği	,156	2,197	<b>,029</b>				
Uyma	,027	,487	,627				
Kaçınma	-,001	-,009	,993				
<b>Organizasyona Katkı</b>							
	B	T	P	R	R <sup>2</sup>	F	P
Bütünleştirici Uzlaşma	,125	1,769	,078	0,275	0,076	7,209	0,000
İşbirliği	,167	2,297	<b>,022</b>				
Uyma	,018	,319	,750				
Kaçınma	,005	,096	,923				

Tablo 3 incelendiğinde elde edilen dört regresyon modelinin ayrı ayrı geçerliliğini gösteren F değerinin sırasıyla 14,182; 13,816; 10,731; 7,209 olduğu ve bu değerlere ait önem seviyelerinin hepsinde 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların algıladığı çatışma yönetim tarzının, çalışanların role dayalı performans boyutları üzerindeki etkisini gösteren dört farklı regresyon modelinin geçerli ve tahminlerde kullanılabilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.'deki veriler, her bir regresyon modeli için ayrı ayrı değerlendirecek olursak, çatışma yönetim tarzların bütünleştirici uzlaşma, işbirliği ve uyma boyutlarının ile çalışanların role dayalı performanslarından "Kariyere ve Yeniliğe Katkı" boyutu arasında ilişki görülmektedir. Buradan hareketle, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarından "Bütünleştirici Uzlaşma", "İşbirliği" ve "Uyma" ağırlıklı kullanıldığında, çalışanların role dayalı performans boyutlarından, "Kariyere ve Yeniliğe Katkı" boyutunda da bir artışın meydana geleceğini ifade etmek mümkündür

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile role dayalı performansının "Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı" boyutu arasında zayıf düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,368). Diğer taraftan role dayalı performansın, "Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı" boyutunda meydana gelen değişikliğin %13,5'i, yöneticilerin çatışma yönetimi tarzından



kaynaklanmaktadır ( $R^2=0,135$ ).

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının çalışanların role dayalı performans boyutlarından “İşe Katkı” üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, “Bütünleştirici Uzlaşma” (0,193) ile “İşe Katkı” boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. “İşe Katkı” yönünden de performansı en çok etkileyen çatışma yönetim tarzıdır. “İşbirliği” çatışma yönetim tarzı (0,156) ile “İşe Katkı” boyutu arasında yine pozitif yönde bir ilişki olduğu ve “İşe Katkı” boyutu üzerinde ikinci sırada bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, yöneticiler çatışma yönetim tarzlarında “Bütünleştirici Uzlaşma” ve “İşbirliği” boyutlarını ağırlıklı kullandığında, çalışanların role dayalı performans boyutlarından, “İşe Katkı” boyutunda da bir artışın meydana geleceğini ifade etmek mümkündür.

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, role dayalı performansın “Organizasyona Katkı” boyutu üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, “İşbirliği” çatışma yönetim tarzı (0,167) ile “Organizasyona Katkı” arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve “Organizasyona Katkı” üzerinde tek etkili çatışma yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, yöneticiler çatışma yönetim tarzlarından “İşbirliği” ni ağırlıklı kullandıklarında, çalışanların role dayalı performans boyutlarından, “Organizasyona Katkı” boyutunda da bir artışın meydana geleceğini ifade etmek mümkündür.

Bu durumda **Hipotez 1’in** yukarıda belirtilen bazı boyutlarda kabul edildiği söylenebilir.

Araştırmada araştırmaya katılan bankacılara anket envanterinin kişisel özellikler bölümünde sorulan cinsiyet, yaş, bankada çalışma süresi ve toplam çalışma sürelerine göre, katılımcıların her bir ölçeğin alt boyutlarına verdikleri yanıtların fark analizine yer verilmiştir. Fark analizlerinde cinsiyet için  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde Bağımsız T-Testi; medeni durum, eğitim durumu, yaş, bankada çalışma süresi ve toplam çalışma süresi için  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans Analizinde bulunan farkların, hangi gruplar arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını belirlemek için ise Post Hoc testlerinden Tukey’s HSD testi kullanılmıştır. Aşağıda yukarıda belirtilen analizlerden farklılık çıkanlarına yer verilmiştir.

Araştırmada yukarıda belirtilen demografik verileri algılamaları konusunda farklılık olup olmadığı hususu iş deneyimi hariç farklılık yoktur. Katılımcıların toplam iş deneyimlerine göre role dayalı performans boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır, bunu test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 4’ de olduğu gibidir:

**Tablo 4. Toplam İş Deneyimine Göre Bankacıların Role Dayalı Performans Boyutlarını Algılamalarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu**

Boyutlar	N	ORTALAMA	F	ANLAMLILIK
<i>Kariyere ve Yeniliğe Katkı</i>	68	3,6387		
0-3 yıl	119	3,7923		
4-7 yıl	75	3,6914	0,863	0,460
8-11 yıl	97	3,6613		
12 yıl ve üstü				
<i>Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı</i>				
0-3 yıl	68	3,9895		
4-7 yıl	119	3,9820	1,229	0,299
8-11 yıl	75	3,9295		
12 yıl ve üstü	97	4,0084		
<i>İşe Katkı</i>				
0-3 yıl	68	3,8578		
4-7 yıl	119	3,9104	0,350	0,789
8-11 yıl	75	3,9733		
12 yıl ve üstü	97	3,9450		
<i>Organizasyona Katkı</i>				
0-3 yıl	68	3,7549		
4-7 yıl	119	4,0196	3,351	0,019
8-11 yıl	75	4,0400		
12 yıl ve üstü	97	4,0584		

Tablo 4'e bakıldığında, katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre, çalışanların role dayalı performans boyutlarına ilişkin algılamaları arasında, sadece organizasyona katkı boyutu açısından farklılık göstermektedir (önem seviyesi=0,019<0,05). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için, Tukey HSD testi yapılmıştır.

Yapılan Tukey testine göre farklılık, 12 yıl ve üzeri toplam iş deneyimine sahip olanlar, 0-3 yıl iş deneyimine sahip olanlara göre daha yüksek organizasyona katkı gösterirken; 4-7 yıl arası deneyime sahip olanlar yine 0-3 yıl toplam iş deneyimine sahip olanlar göre daha yüksek organizasyona katkı sağladıkları görülmüştür.

*H2:* Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Çatışma Yönetim Tarzları çalışanların Role Dayalı Performans Düzeylerini Algılamaları Arasında Anlamlı Farklılıklar Vardır. Bu hipotez iş deneyimi hariç diğer demografiklerde kabul edilmemiştir.

## 5. TARTIŞMA VESONUÇ

Bu çalışmada yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların role dayalı performansları arasındaki ilişkileri açıklamak amaçlanmıştır. Örgüt açısından çalışanın performansını yükseltmek genel verimliliği arttıran unsurların başında yer almaktadır. Bu nedenle bu çalışmada performansı etkileyecek unsurlar göz önüne alınarak önemli olduğunu düşündüğümüz bazı bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırmada bankacılık sektöründe yöneticilerin kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları ve çalışanların role dayalı performansları arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde her bir rol performansında farklılıklar görülmektedir. *Bütünleştirici uzlaşma* çatışma yönetimi tarzının; kariyere ve yeniliğe katkı, takım çalışması ve iş niteliğine katkı, işe katkı olmak üzere role dayalı performansın üç boyutunu olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, yöneticiler bütünleştirici uzlaşma ile çatışmaları yönettiğinde belirtilen role dayalı performans üzerinde olumlu etkileri olacağı söylenebilir. Araştırmamızda ulaşılan bu sonuç Song ve arkadaşlarının (2006) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Song ve arkadaşlarının çalışmasında, bütünleştirme ve uzlaşma çatışma yönetim tarzları, çalışanların yenilik performansını anlamlı ve olumlu etkilemiştir. Meyer S. (2004) Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yönetici astları ile aralarındaki çatışmalarda, uzlaşma çatışma yönetim tarzını kullanması durumunda iş kazalarının azalacağı tespit edilmiştir. Ayrıca uzlaşma çatışma yönetim tarzı fazla mesai, devamsızlık gibi örgütsel sonuçları ve bütün olarak iş sonuçlarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Shih ve Susanto (2010) 300 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında bütünleştirme ve uzlaşma tarzlarının iş performansını olumlu etkilemesi araştırmamızın performans boyutlarının bir kısmını destekler niteliktedir. Zhang v.d. (2015) Çin’de çalışanlar üzerinde yaptıkları bir çalışmada çatışma yönetimi tarzlarından bütünleştirme yenilik performansını olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu çalışma araştırmamızın role dayalı performans boyutlarından kariyere ve yeniliğe katkı boyutu açısından ortaya çıkan sonucu destekler niteliktedir. Bunlara ilaveten Dimas ve Lourenço (2015) bir takım içerisindeki kişilere çatışmaları işbirliği ile çözebilme becerisi sağlandığında hem takım üyelerinin grup performansını hem de takımın tatmin düzeyini artırdığını tespit etmişlerdir.

Araştırmamızda, çalışanın örgütün genel yararına olan katkısını gösteren ve rol performansının boyutlarından birisini oluşturan “organizasyona katkı” açısından, *işbirliği* çatışma yönetim tarzının, kariyere ve yeniliğe katkı rol performansı açısından ise, *uyum* çatışma yönetim tarzının olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Araştırmamızda *bütünleştirici uzlaşma*, *işbirliği* ve *uyum*

çatışma yönetim tarzlarına ilişkin sonuçların olumlu ve anlamlı çıkmasında, belirtilen tarzların çatışmaların çözümünde karşılıklı fikir alışverişinde bulunmayı sağlaması ile bizzat işi yapan kişinin çatışmaları yönetirken bu çözümlerde etkili olması rol oynamaktadır.

Çatışma yönetim tarzlarının role dayalı performans üzerine etkileri değerlendirildiğinde yöneticinin kaçınma çatışma yönetim tarzını kullanmasının role dayalı performansın hiçbir alanına anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu bulgu önceki araştırmalar ile karşılaştırıldığında Song v.d. (2006) ve Chen, Liu ve Tjitsvold (2005)'nin çalışmaları ile çelişmektedir. Söz konusu araştırmalarda kaçınmacı çatışma yönetim tarzının olumsuz sonuçlar doğurabileceği bilirse de, araştırma yaptığımız bankalarda bu sonuç doğrulanamamıştır. Araştırmamızın sonucunun bu şekilde çıkmasının nedeni, kaçınma çatışma yönetim tarzının çok düşük düzeyde kullanılması ya da sektör çalışanlarınca bu tarzın çok düşük düzeyde kullanıldığı algılanması olabilir. Bu durumda Hipotez 1'in kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Araştırmada banka çalışanlarının yöneticilerinin çatışma yönetim tarzını algılamaları açısından; cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve iş deneyimi yönünden anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Fakat eğitim düzeyi ile çalışanların yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarını algılamaları arasındaki farklılık, sadece kaçınma boyutunda görülmektedir. Lise düzeyinde eğitime sahip olanların, lisansüstü mezunlarına göre kaçınma boyutunu daha yüksek algıladığı görülmektedir. Banka çalışanlarının iş deneyimi göz önüne alındığında role dayalı performans düzeyi arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Söz konusu farklılığın kaynağını, 12 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip olanların organizasyona katkı yönünden rol performansını daha yüksek düzeyde algılamaları oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde, çalışanın iş deneyimi arttıkça, performansının da -işe daha hakim olacağı için arttığını gösteren çalışmalara rastlanmaktadır. Bu sonuç, araştırmamızda organizasyona katkı rol performans düzeyi ile paralel niteliktedir.

## 6. KAYNAKÇA

- BARUTÇUGİL,İ. (2002), "Performans Yönetimi", İstanbul, Kariyer Yayıncılık.  
 BİNGÖL, D. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.  
 BOYATZIS, R.E. (1982), The competent Manager: A Model for Effective Performance, Jonh Wiley and Son, New York.  
 CAN H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (1998), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara.  
 CELUCH K., BANTHAM J.H. ve CHICKER J.K. (2010), "The role of trust in buyer-seller conflict management" *Journal of Business Research*: 1-7.  
 CHIU, SHAN – KOU, (2004), The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan , H . Wayne Huizenga School of Business and

- Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration (yayınlanmamış doktora tezi).
- DIMAS,. I.D. ve LOURENCO, P.R., (2015), “Intragroup Conflict and Conflict Management Approaches as Determinants of Team Performance and Satisfaction: Two Field Studies” *International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals, Inc.*, 8, 3, 174-193.
- EHIE I.C., (2010) “The impact of conflict on manufacturing decisions and company performance” *Int. J. Production Economics*, 126: 145-157.
- GONCALO J. A., POLMAN E. ve MACLACH C., (2010), “Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113: 13-24.
- GREENHAUS, J.H., CALLANAN, G. ve GODSHALK M.V. (2000), *Career Management*, The Dryden Pres.
- GREER L. L., HEATHER M. C. ve KAREN A.J., (2011), “The Bigger They are, The Harder They Fall: Linking Team Power, Team Conflict, and Performance” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*: 1-13.
- HAUN S., STEINMETZ H. ve DORMANN C., (2011), “Objective Work–Nonwork Conflict: From Incompatible Demands to Decreased Work Role” *Journal of Vocational Behavior*: 1-32.
- HAIR, J.F. ANDERSON R.E., TAHTAM, R.L. ve BLACK, V.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall. Fifth Edition.
- JANSSEN, O., (2000), “ Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 287-302.
- JANSSEN, O., (2003) “Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of and Less Satisfactory Relations with Co-Workers” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 347-364.
- KELLOWAY, E. K.; LOUGHLIN, C.; BARLING, J. ve NAULT, A., (2002) “Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs”. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), March/June: 143-151.
- KEÇECİOĞLU, TAMER; (1999), “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi” *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi*, İstanbul.
- KURTULUŞ, K., (2010), *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- LIU, Y.L., CHEN, H., CHEN, C. ve SHEU, T.S. (2011), “Relationships among interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance” *International Journal of Project Management* 29: 547–556.
- MATHIS, R. L. ve JACKSON J.H., (2000) *Human Resource Management*, Ninth Edition, South-Western College Publishing.
- MAUREE L.A. (1999), “Old Friends, New Faces,” *Journal of Management*, 25(3): 231-292.
- MAZAHERI, E., BASIL D., YANAMANDRAM V. ve DAROCZI Z., (2011), “The impact of pre-existing attitude and conflict management style on customer satisfaction with service recovery” *Journal of Retailing and Consumer Services* 18: 235-245.

- ÖZKALP E. VE KIREL, Ç. (2001), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149, Eskişehir.
- RAHİM M.A. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational", *International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235.
- RAHİM, M.A.(1992), *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, Second Edition.
- RAHİM, M A . (1985), "A strategy for managing conflict in complex organizations", *Human Relations*, 38(1): 81-89.
- RITCHIE, J.B VE THOMPSON, P.,(1998), *Organization and People*, Fourth Edition, West Publishing Company.
- SEZGIN F.,(2005) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar" *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1: 317-339.
- SHIH, H., SUSANTO, E., (2010), "Conflict Management Styles, Emotional Intelligence, and Job Performance in Public Organizations", *International Journal of Conflict Management*, 21 (2): 147-168.
- SONG M., DYER B. THIEME R.J. (2006), "Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective" *Academy of Marketing Science, Journal*, 34 (3): 341-356.
- WEIDER-HATFIELD D. ve HATFIELD, J.D., (1995)"Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work", *Journal of Social Psychology*, 6: 687-698.
- WELBOURNE M.T., JOHNSON D.E. ve EREZ A. (1998), "The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure" *Academy of Management Journal*,41(5): 540-555.
- YÜKSELEN, C., (2003), *Pazarlama Araştırmaları*, Detay Yayınevi, İzmir.
- ZHUANG G. V.d (2010) ," Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels" *Industrial Marketing Management*, 39: 137-149.
- ZHANG, S., CHEN S,Q. ve SUN, H., (2015), "Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, And Innovation Performance An Emprical Study of Chinese Employees" *Internationa Journal of Conflict Management*, 26(4): 450-478.