

## KÜLTÜREL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARI ÇÖZME YÖNTEMLERİNE ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA\*

**Doktora Öğrencisi Gökhan KENAR\*\***

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, (gokhankenar@gmail.com)

**Dr. Öğretim Üyesi Meral BEKTAŞ**

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, (mbektas@mehmetakif.edu.tr)

### ÖZET

*Bireylerin kendilerinden farklı kültürdeki kişilere karşı duyarlı olma, onları anlayabilme yeteneği kültürel zekâ olarak tanımlanmaktadır. Kamu kurumlarındaki çalışanların oluşturduğu örgütlerdeki yerel kültürel farklılık, kültürel zekânın önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Çalışanların iş hayatında yaşadığı problemler ise, örgütsel çatışmayı çözme yöntemleriyle çözülebilmektedir. Bu çalışma, Antalya'daki kamu kurumlarında 392 beyaz yakalı kamu çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın amacı, kamu çalışanlarının kültürel zekâlarının örgütsel çatışmaları çözme yöntemlerine olan etkisini incelemektir. Çalışma nicel veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kültürel zekânın üstbilgi, biliş, motivasyon ve davranış alt boyutlarının örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinin alt boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Zekâ, Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemleri, Örgütsel Çatışma, Kamu Sektörü.

## IMPACT OF CULTURAL INTELLIGENCE ON THE STYLES OF HANDLING ORGANIZATIONAL CONFLICT: A RESEARCH IN THE PUBLIC SECTOR

### ABSTRACT

*The ability of individuals to be sensitive to and to understand people in different cultures is defined as cultural intelligence. The local cultural difference in the organizations formed by the employees in public institutions constitutes an important area of work for cultural intelligence. The problems experienced by the employees in business life can be solved by the styles of handling organizational conflict. This study was conducted on 392 white-collar public employees in public institutions in Antalya. The purpose of the research is to examine the influence of cultural intelligence of public employees on the methods of resolving organizational conflicts. The questionnaire was used as the study quantitative data collection tool. According to the research results, it was found that metacognition, cognition, motivation and behavior sub-dimensions of cultural intelligence have a significant effect on sub-dimensions of methods of styles of handling organizational conflict.*

**Keywords:** Cultural Intelligence, Styles of Handling Organizational Conflict, Organizational Conflict, Public Sector.

\* Bu çalışma Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ danışmanlığında yürütülen, Gökhan KENAR tarafından hazırlanan "Kültürel Zekânın Çalışanların Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerine Etkisi" başlıklı tezden yararlanılarak hazırlanmıştır.

\*\* Sorumlu yazar

## 1. Giriş

Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte iletişim kanalları artmış, insanlar arasındaki mesafeler kısalarak dünya küçük bir örgüt haline gelmiştir. İnsanların, sosyal yaşamının önemli bir kısmını oluşturan iş hayatı da bu değişimlerin etkisi altında kalmaktadır. İş hayatında, kendilerinden farklı kültürlerle maruz kalan bireylerin oluşturduğu kültürlerarası örgütlerin meydana geldiği görülmektedir. Bu örgütler farklı ülkelerden gelen bireylerden oluşabileceği gibi aynı ülkedeki bireylerden de meydana gelebilmektedir. Özellikle Türkiye’de bölgeler arasındaki farklılıklar bireylerin iş ortamlarına da yansyarak kültürlerarası örgütleri oluşturmaktadır. Kültürel çeşitliliklerin oluşturduğu örgütler Türkiye’deki pek çok sektörde görülmektedir. Yerel kültürlerin bir araya geldiği örgütler açısından ise kamu kurumları önemli bir konumda yer almaktadır. Bireyler bu kurumlara girerken çeşitli sınav veya mülakatlardan geçmekte, kendilerine farklı gelen kültürel yapıya sahip bir örgüte atanmaktadır. Bu kişiler iş ortamlarındaki çalışma arkadaşlarıyla kültürel bağlamda etkileşim içerisine girmektedir. Kamu kurumlarındaki bu kültürel çeşitlilik örgütsel açıdan bir zenginlik olarak nitelendirilebileceği gibi çalışanlar arasında çok çeşitli problemlere de sebep olabilmektedir.

İş yaşamında bireylerin çalışma arkadaşlarıyla çeşitli sorunlar yaşaması durumunda örgütsel çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar örgütsel çatışmaları; ödün vererek, uzlaşarak, bütünleştirerek, hükmederek ve kaçınarak çözmeye çalışmaktadırlar. Kültürlerarası örgütlerin olduğu bu tür ortamlarda örgütsel çatışmaların çözülmesinde kullanılan yöntemlerin etkili olması, bireylerin sahip olduğu özelliklere ve yeteneklere bağlıdır. Örgütsel çatışmaların çözümünde farklı kültürlerin davranışlarından anlayabilme yeteneği olan kültürel zekâ kavramı (Earley & Ang, 2003), çalışanların önemli yetenekleri arasındadır. Geleneksel zekânın, “zekâ” kavramını indirgediği tek anlamlılıktan ziyade insanların pek çok türde zekâyâ sahip olabileceklerini dile getiren çoklu zekâ kuramları, kültürel zekânın gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Kültürel zekâlarını etkin bir biçimde kullanılması örgüt içerisindeki ilişkileri de etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel çatışmaları çözmeye yöntemlerinin etkinliği, çalışanların sahip oldukları kültürel zekâ gibi özel yetenekleri aktif biçimde kullanmasına bağlıdır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, kamu çalışanlarının kültürel zekâlarının örgütsel çatışmaları çözmeye yöntemlerine olan etkisini incelemektir. Araştırmada ilk olarak kültürel zekâ ve örgütsel çatışmaları çözmeye yöntemleri açıklanmıştır. Sonrasında ise Antalya’daki çeşitli kamu kurumlarındaki beyaz yakalı kamu çalışanları üzerinde yapılan bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

## 2. Kültürel Zekâ Kavramı

Zekâ kavramı çeşitli alanlarda tartışılmış ve farklı boyutlarda incelenmiştir. Örneğin; zekâ, bireylerin genlerinden gelen biyolojik bir özellik olarak görülmektedir (Erçetin, 2000: 513). Terman vd. (1917)’a göre ise zekâ, soyut düşünme yeteneğidir. Demir (2009: 9) zekâyı; “çeşitli durumlarda bireylerin akıl yürütmesi, karmaşık veya soyut düşünceleri zorlanmadan anlayabilmesi, planlar yapması, hızlı öğrenmesi ve bu öğrendiklerini uygulayabilmesi gibi geniş kapsamlı zihinsel yetenekler” olarak tanımlamaktadır. Zekâ kavramını ele alan geleneksel yaklaşıma göre; zekâ, problem çözebilme, eleştirel düşünme becerisi ve mantığı kullanma gibi göstergelere bağlıdır. Dolayısıyla bireyler bu yeteneklerine göre eğitilmesini desteklemiştir. Geleneksel yaklaşımın desteklediği ve kişilerin zekâ düzeylerini ölçmeyi amaçlayan IQ

(Intelligence Quotient) testi bireyleri düşük ve yüksek zekâ düzeylerine göre ayırmaktadır. Bu test günümüzde SAT (Scholastic Aptitude Test) adını alarak öğrencilerin kelime bilgisi, okuduklarını anlama, dil bilgisi ve matematik yeteneklerini ölçmektedir (Talü, 1999: 164).

20. yüzyıldan itibaren geleneksel yaklaşımlar eleştirilerek zekâ daha çok çevreden etkilenen bir kavram olarak incelenmeye başlamıştır (Aksoy, 2013: 60). Gardner, Sternberg ve Thurnstone gibi bilim insanlarının savunduğu düşünceyle zekâ kavramı tek bir genel faktörden çıkarak çok faktörlü bir yapıya kavuşmaktadır (Paik, 1998). 21. yüzyılda ise ön planda olan şey farklı kültürlerden gelen bireylerin kültürel farklılıklara uyum sağlama yeteneğidir. Bu yeteneği yönetebilmek için örgütler birbirine bağımlıdır. Kültürel çeşitliliğin olduğu bu tip örgütlerin; farklı kültürlerle karşı duyarlı, onlarla tam etkileşime girebilen ve bu kültürleri analiz edebilen çalışanlara gereksinimleri vardır. Bu tür ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için uygulanacak stratejilerin başında kültürel zekâ kavramı gelmektedir (Tan, 2004: 19).

Kültürel zekâ, ilk olarak Soon Ang ve Christopher Earley'nin 2003 yılında yayınladıkları "Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures" isimli kitap ile birlikte kuramsal bir yapı kazanmıştır (Aksoy, 2013: 73). Earley & Ang (2003: 59) kültürel zekâyı, "bireylerin yeni kültürel bağlamlara etkili bir şekilde uyum sağlama kabiliyeti" şeklinde tanımlamaktadır. Livermore (2011: 69) göre kültürel zekâ, "kültürün bireylerin düşünce ve davranışlarındaki rolünü, kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeylerini anlama derecesidir." Thomas & Inkson (2009: 16) kültürel zekâyı; "bir kültürü anlamak için kabiliyetli ve esnek olma, o kültürle devam eden etkileşimden dolayı onu daha fazla öğrenmeye çalışma ve etkileşime girerken uygun davranışlar geliştirerek bu kültürlerle uyum sağlanma" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak yüksek kültürel zekâyâ sahip kişilerin kültürlerarası ilişkilerde güçlü bir yeteneği olduğundan söz edilebilir (Earley & Peterson, 2004: 107). Bunun sebebi, bireylerin iletişim kurduğu kişi veya grubun evrensel ya da kendine has özelliklerini gözlem yeteneğiyle anlayabilmesidir (Earley & Mosakowski, 2004: 139-140). Zayıf kültürel zekâyâ sahip kişilerdeyse basamaklılık, gereksiz çatışmaya girme potansiyeli ve çeşitli liderlik hataları ön plandadır (Alon & Higgings, 2005: 506). Kültürel zekânın boyutlarıyla ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Yapılan ilk çalışmalar kültürel zekânın; bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere 3 boyutlu bir yapıda olduğunu öne sürmektedir (Earley & Ang, 2003: 9). Daha sonraki çalışmalar ise bu bileşenlere üstbilişsel kültürel zekâyı da eklenmiştir (Ang vd., 2007: 335). Buna göre kültürel zekâ üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Üstbilişsel kültürel zekâ olarak ifade edilen, kültürel zekânın strateji boyutudur. Kişinin kendisinin ve diğer bireylerin aklından geçenleri gözlemleyebilme, kendi düşünce sürecini düşünebilme, kültürel bilgilerini kullanarak farklı kültürel ortamı anlayabilme ve bu durumda ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneğidir. Üstbilişsel kültürel zekâ, kültürel bilgimizi uygun bir strateji planlamak için kullanma ve çok kültürlü bir ortamda neler olduğunu doğru bir biçimde yorumlamayabilme gibi çeşitli yetenekleri içermektedir (Van Dyne vd., 2010: 136). İkinci boyut olan bilişsel kültürel zekâ, kişinin kendisi ve çevresindeki insanlar hakkındaki bilgisi ve bunları nasıl kullanacağı ile ilgilidir (Earley & Ang, 2003: 68). Bilişsel kültürel zekâ, bir bireyin farklı kültürel ortamlarda bulunan normlar, uygulamalar ve tartışmalarla ilgili bilgisini ifade etmektedir. Günümüzdeki kültürlerarası örgütler göz önüne alındığında bilişsel kültürel zekâ, kültürel farklılıkların bilgisinin yanı sıra kültürel evrensel bilgiye de ettiği görülmektedir.

Kültürel zekânın önemli bir bileşeni olan bu kavram, kültürel benzerlikler ve farklılıklarla ilgili bilginin, kültürlerarası durumlarda karar vermenin ve performansın temelini oluşturmaktadır (Van Dyne vd., 2008: 17). Motivasyonel kültürel zekâ bireylerin dürtü kaynağıdır. Kültürel zekânın kritik bileşeni olarak ifade edilen motivasyonel kültürel zekâ, bireylerin girdiği yeni kültürel ortamlarda işlevsel rol oynamasına yönelik olarak gösterdiği çaba ve gücün elde edilmesini sağlamaktadır (Ang & Van Dyne, 2008: 6). Earley & Mosakowski (2004: 142)'ye göre yüksek motivasyonel kültürel zekâlarının sahip olan çalışanların, örgütlerinde karşılaşılabilecek problemlere daha güçlü bir biçimde karşı koyabildiğini ifade etmektedir. Davranışsal kültürel zekâ ise bireylerin farklı kültürden gelen kişilerle etkileşim halindeyken, kültürel olarak öncelikli olan sözel ve sözsüz eylemleri yapma yeteneğidir (Chen vd., 2011: 248). Davranışsal kültürel zekâ, sözel ve sözel olmayan davranışların, sosyal etkileşimin çarpıcı bir özelliğini yansıtmaktadır (Ang & Van Dyne, 2008: 7). Kültürel zekânın pratik yönünü de ifade eden davranışsal kültürel zekâ, kültürlerarası fırsatlar çerçevesinde, çalışan ve yönetici yeteneklerindeki uygun performansı ele almaktadır (RezaieeKelidbari vd., 2012: 6134).

Kültürel zekânın geliştirilmesi de bireylerin kültürlerarası örgütlerde var olması açısından önemlidir. Peterson (2004: 13) kültürel zekâyı geliştirmek için gerekli olan öğrenme sürecini merdivenden tırmanarak ilerleme metaforuna benzemektedir. Buna göre kültürel zekâyı geliştirmeye çalışırken bireyler kültürel bilgilerini arttırarak ve etkili davranış uygulamaları yaparak daha yetenekli bir hale gelmelidir. Kendileri ve çevresindeki insanlarla ilgili bilinç düzeyini arttırmaya odaklanması gerekmektedir. Bu bilgiler arttıkça farkındalık gelişecek ve böylece birey yüksek bir kültürel zekâyı sahip olacaktır. Bunun yanı sıra, yüksek bir kültürel zekâyı erişmek ve beraberinde getirdiği yetenekleri geliştirmek zaman ve çaba gerektirmektedir. Bireyler, doğru performans yeteneklerini geliştirmek için yıllarca süren gözlemler ve denemeler yapmaktadır. Bundan dolayı kültürel zekânın gelişiminde uygulayarak öğrenmek önemlidir. Yeni kültürlerle nasıl yaşayacağını öğrenmek, onlarla çalışmak ya da farklı kültürden gelen kişilerle iletişim kurmak eğlenceli olabilmektedir. Bu tür faaliyetler bütünü bireylerin hayatlarında yeni ilişkiler ve zenginlikler yaratabilmektedir (Thomas & Inkson, 2009: 18). Hofstede (1991)'e göre ülke sınırları içerisinde kurulan örgüt kültürü, toplumun belirsizliğe toleransı, toplumsal veya bireyci değerleri, güç mesafeleri, dışil veya eril özellikleri gibi ulusal veya temel kültürel özelliklerden etkilenmektedir (Hofstede, 1991; Akt. Kaya, 2008: 122). Örgütsel yaşamda ulusal veya uluslararası kimliğe sahip olan bireyler bir araya gelerek belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak bireyler geldikleri çevrelerde kazandıkları kültürel değerleri örgüte taşıyarak örgüt kültürünü oluşturmaktadırlar (Sökmen vd., 2017: 418). Fakat her örgütün, yönetici tiplerinin ve buldukları sektördeki iş süreçlerinin farklı olması sebebiyle örgüt kültürü ulusal kültürle birebir aynı olmayacaktır (Kaya, 2008: 122). Kamu sektöründeki çalışanların buldukları örgüt kültürü içerisinde sahip oldukları kültürel farklılıkların temelinde, kendi geçmişlerinde buldukları çevrelerden edindikleri kültürel değerler bulunmaktadır. Örgütsel yapılarını atama yoluyla gerçekleştiren kamu kurumlarında kültürel çeşitlilik yerel düzeydeki kültürel farklılığı da beraberinde getirmektedir. Bu şekildeki çok kültürlü ortamlarda aktif olmak, karşıdaki kültürü anlamak, davranış ve iletişim becerilerini uygun bir biçimde sergileyebilmek gelişmiş bir kültürel zekâ aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu sebeple farklı kültürlerin bulunduğu ortamlara uyum sağlayabilmek ve bu tür ortamlarda var olabilmek için bireylerin kültürel zekâ türündeki yeni beceriler edinmesi önemlidir (Mercan, 2016: 44).

### 3. Örgütsel Çatışma Kavramı ve Örgütsel Çatışmayı Çözme Yöntemleri

Örgütlerdeki her bireyin kendine has dünya görüşü, amaçları, kişiliği ve değerleri bulunmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan anlaşmazlıkların ve farklılıkların kaçınılmaz bir biçimde çatışmalara neden olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşan çok uluslu ortamların varlığı, çatışma kavramına farklı bakış açıları kazandırmıştır (Seval, 2006: 246). Genel olarak çatışmayla ilgili tanımlara bakıldığında, taraflar arasında düşmanlık ve anlaşmazlık yaratan bir kavram olarak nitelendirildiği görülmektedir. Ancak örgüt için istenen ve yararlı olan bazı çatışmalarında olabileceği fikri göz ardı edilmemelidir (Kılınç, 1985: 106). Wall & Callester (1995: 517) çatışma kavramını, bir grubun çıkarlarının engellendiği ya da bu çıkarların olumsuz bir biçimde etkilenmekte olduğu algısının ortaya çıktığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Donaldson (1995: 104)'a göre çatışma, örgüt içerisindeki kişilerin veya grupların menfaatleri, hedefleri ve değerleri farklı olduğunda ortaya çıkan bir durumdur. Bu farklılıklar hem özel hem de kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlar için geçerlidir. Ancak özellikle kamu sektöründe politik ve kamusal boyutların etkisiyle hedeflerin düzenli bir biçimde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi süreci çatışmayı daha karmaşık bir hale getirmektedir.

Örgütsel çatışmanın tanımı incelendiğinde, bir örgüt içerisinde ya da gruplar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar olduğu görülmektedir. Bu gruplar işçilerden, işçi sendikalarından veya yönetimdeki kişilerden oluşabilmektedir. Örgütsel çatışma, iş ortamında oldukça çok karşılaşılan bir durumdur. Bunun sebebi insanların çeşitli konularda, ilgi alanlarında, ideolojilerinde, amaçlarında ve kişisel isteklerinde farklı görüşlere sahip olmasıdır. Örgütsel çatışma; kişilerarası, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalarda dâhil olmak üzere çeşitli biçimlerde meydana gelebilmektedir (Beheshtifar & Hesani, 2013: 214). Çağlayan (2006: 2)'a göre örgütsel çatışma, *“örgütteki bireylerin veya grupların, kendi içerisinde örgütle veya grupta çok çeşitli sebeplerden kaynaklanan uyumsuzluklar veya anlaşmazlıklar nedeniyle oluşabilen farklı unsurlara dayanan etkileşimsel bir süreçtir.”* Hill & Jones (1989: 319) örgütsel çatışmayı, *“bireylerin ya da grupların amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları eylemlerin diğer birey ya da gruplar tarafından engellenmesi sonucunda meydana gelen bir durum”* olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel çatışma kavramıyla ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Zamanla gelişime uğrayan bu düşünceler; geleneksel, davranışçı ve etkileşimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Geleneksel veya klasik görüşe göre, örgütlerde meydana gelen çatışmalar yıkıcıdır. Yönetimin görevi, bu çatışmaları örgütten bertaraf etmektir. Geleneksel görüş, örgütsel yapının sağlığı için çatışmalardan uzak durması gerektiğini belirtmekte, çatışmadan kaçınma veya onu ortadan kaldırmanın gerekli olduğu fikrini savunmaktadır (Tengilimoğlu, 1991: 126). Ancak zamanla bu görüş farklılaşmaktadır. Bazı araştırmacılara göre çatışmanın gerekli olmadığı fikri doğru bir ifade değildir. Onlara göre çatışmalar uygun bir biçimde yönetilirse iş ve çalışanlar için yaratıcı bir güç sağlanabilir. Bu bireylerin arasında görüş farklılıkları olması doğaldır. Ancak görüş farklılıkları verimliliğin değerli kaynakları olarak görülürse, elde edilen bireysel tecrübeler zenginleşecektir. Bunun yanı sıra, çalışanlar sıklıkla geriye dönük olarak zor ilişkilerin kendilerini geliştirdiğinden söz etmektedir. Tüm bu gelişmeler ise, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların yapıcı bir biçimde ele alınması ve yönetilmesiyle mümkün olacaktır (Bagshaw, 1998: 266-267). Davranışçı görüş, klasik görüşü takip eden 1940 ile 1970 yılları

arasında etkili olan bir yaklaşımdır. Çatışmayı örgütün doğal bir gerçeği olarak kabul eden bu görüş, tüm çatışmaların örgüt için zararlı bir etki yaratmadığını hatta bazılarının örgüt açısından olumlu sosyal işlevlerinin olduğunu ifade etmiştir (Çağlayan, 2006: 15). Son olarak etkileşimci görüş, davranışçı görüşe göre çatışmanın desteklenmesini daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Etkileşimci görüş, örgütlerde çatışmanın olmamasını bir problem olarak ifade etmektedir. Çatışmanın olmadığı bir örgütte örgütsel monotonluğun, değişime ve yeniliğe kapalılığın meydana gelebileceğini belirtmiştir (Üngüren, 2009: 102). Örgütsel çatışmayla ilgili yaklaşımların yanı sıra bu çatışmaların nelerden kaynaklandığı da önemli bir konudur. Rahim (2002: 207)'e göre örgütsel çatışmalar çok farklı sebeplerden ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Bir tarafın kendi ihtiyaçları veya çıkarlarıyla uyumlu olmayan bir faaliyette bulunması gerekiyorsa,
- Bir tarafın davranış tercihlerinden duyduğu memnuniyetlerinin diğer grubun kendi tercihlerini gerçekleştirilmesiyle uyuşmuyorsa,
- İki tarafın da arzuladığı bazı istekleri tam olarak yerine getirilmediğinde,
- Bir tarafın davranışlarını yönlendirmede göze çarpan ancak diğer grup tarafından farklı olarak algılanan tutum, değer, beceri ve amaçlara sahipse,
- İki tarafın ortak eylemlerine ilişkin kısmen özel davranış tercihleri olduğunda,
- İki tarafın işlev ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde birbirine bağımlıysa çatışmalar meydana gelebilir.

Örgütsel çatışmanın nedenlerinin bilinmesi bu çatışmaların nasıl çözülmesi gerektiği konusunu ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel çatışmaları çözme yöntemleriyle ilgili ilk görüşler Follet (1949)'e dayanmaktadır. Follet (1949)'e göre örgütsel çatışmaları çözme yöntemleri; hükmetme, uzlaşma ve bütünlük olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Metcalf & Urwick, 2003: 2-3). Onu takip eden süreçte Blake vd. (1964) örgütsel çatışmaların zorlama, problem çözme, uzlaşma, geri çekilme ve yatıştırma yöntemlerini kapsayan yönetimsel sistem (managerial grid) ile çözülebileceğini öne sürmektedir. Lawrence & Lorsch (1967) zorlama, yatıştırma ve yüzleşme olmak üzere üç tür örgütsel çatışmayı çözme yöntemini önermiştir. Thomas (1992: 266), işbirlikçi ve iddialı olma durumlarına göre çatışma çözme yöntemleri önererek bunları, rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyum sağlama şeklinde sınıflandırmıştır. Putham & Wilson (1982)'a göre örgütsel çatışmalar kontrol etme, yüzleşmeden kaçınma ve çözünme odaklanma yöntemleriyle çözülebilmektedir. Pruitt (1983) problem çözme, mücadele etme, teslim olma ve eylemsiz kalma yöntemlerini önermektedir. Tüm bu görüşleri bir çatı altında toplayan Rahim (1983)'e göre ise örgütsel çatışmalar bütünlük, ödün verme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma yöntemleriyle çözülebilmektedir. Rahim (2002: 218-221)'in önerdiği çatışmayı çözme yöntemleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Bütünlük yönteminde, ortaya çıkan çatışmaların doğru bir biçimde tespit edilmesi ve buna yönelik müdahale edilmesi önemlidir. Örgüt içerisinde açıklık, bilgi alışverişinde bulunma, farklılıkların incelenmesi ve her iki tarafında kabul edeceği etkili bir çözüme odaklanılması gerekmektedir. Ancak sadece yeterli zamanın olduğu durumlarda bu yöntem kullanı-

labilmektedir. Örgütün hedefleri, politikaları ve uzun süreli planları gibi uzun soluklu stratejik konuları ele almak için uygundur. Ödün verme yönteminde, farklılıkları yıkması ve diğer tarafın endişelerini gidermek amacıyla ortak noktaların bulunması önem taşımaktadır. Örgüt içerisindeki taraflardan biri ihtiyaç duyduğunda diğer taraftan belli bir düzeyde faydalanabilmektedir. Burada önemli olan taraflardan birbirlerinin faydası için kendilerinden belli bir oranda ödün vermeye istekli olmalarıdır. Ödün verme ancak böyle bir durumda gerçekleşebilmektedir. Diğer taraftan belirli bir grup haklı olduğuna inanıyorsa ve hiçbir şekilde karşı tarafa ödün vermiyorsa bu yöntem uygun değildir. Hükmetme yönteminde, taraflar karşısındaki kişinin veya grubun konumunu kazanmak için zorlayıcı bir davranış sergilemektedir. Kişiler kendi amaç ve hedeflerini kazanmak için diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelebilmektedir. Çatışmada yer alan sorunlar örgüt için önemliyse ve bir tarafın alacağı kararlar diğer kısmı olumsuz etkiliyorsa hükmetme yöntemi kullanılabilir. Örgütteki çatışmalar rutin konulardan oluşuyorsa ve hızlı kararlar alınması gerekiyorsa yine bu yöntem kullanılabilir. Ancak çatışma konularının karmaşık olduğu ve tarafların eşit güçte olmadığı durumlarda uygun bir yöntem değildir. Kaçınma yöntemi; geri çekilme, kişinin veya grubun kendi sorumluluğunu başkalarına yüklemeye ya da olaylardan kaçma eğilimi gibi çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Kişiler kaçınma durumunda hem kendilerinin hem de karşı tarafın kaygılarını giderebilirler. Bazen örgütlerde çıkan çatışmaların sonuçlarında meydana gelen yüzleşmeler de son derece olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Önemsiz ya da karmaşık olmayan durumlarda tarafların belirli bir süre karşılaşmaması, çatışmanın soğumasını ve daha kolay çözümünü sağlayabilmektedir. Böyle durumlarda kaçınma yöntemi tercih edilebilir. Ancak çatışma konularının karmaşıklaşması, hızlı karar alma gerekliliğinin oluşması ve sorunların bir taraf için son derece önemli olması, kaçınma yöntemi için uygun durumlar değildir. Uzlaşma yöntemi, her iki tarafında karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermek için kendilerinden ödün verdiği bir stratejidir. Bu yöntem tarafların eşit güçte olduğu ve birbirinin hedeflerini dışlamadığı durumlarda yararlıdır. Çatışmalarda tarafların karmaşık bir soruna geçici çözümler getirmesi gerektiği ve müzakere ile çözülebilecek durumlarda oldukça olumlu sonuçlar yaratabilir. Özellikle uzun süren çatışmaların çözülmesinde kullanılabilir. Ancak daha karmaşık durumlarda ve daha ciddi konulara etkili çözümler bulmada yeterli olamayabilir. Genellikle iki tarafında eşit güçte olmadığı durumlarda uzlaşma yöntemi uygun değildir.

#### 4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Niederauer (2006) yaptığı çalışmada en fazla kullanılan çatışma çözme yönteminin bütünleştirme olduğunu tespit etmiştir. Kamu çalışanları iş arkadaşlarıyla bilgi alışverişinde bulunarak ve her iki tarafında kabul edebileceği konularda fikir birliğine vararak (bütünleştirme) örgütsel çatışmaları çözdüğü görülmektedir. Kaya & Yılmaz (2015), Boucher (2013) ve Donovan (1993) çalışmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak bütünleştirme yönteminin uygulanabilmesi örgütsel açıdan uzun zaman almaktadır (Rahim, 2002: 218). Dolayısıyla kamu kurumlarının örgütsel çatışmaları çözmede özel sektöre göre daha esnek olabileceği ve bu durumda rekabet ortamının daha az olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Araştırmancın diğer bir sonucuna göre kamu kurumlarında kaçınma yöntemi en az kullanılan örgütsel çatışma yöntemidir. Öztaş (2005)'in çalışması bu sonucu destekler niteliktedir. Kamu sektöründeki çalışanların iş güvencesinin özel sektöre göre daha avantajlı bir durumda olması çalışanları daha az kaçınma davranışına itebilir. Bundan dolayı da kamu çalışanları çatışmalarda geri çekilmek yerine daha çok uzlaşmaya dönük yöntemlere başvurabilmektedirler.

Bogdanova (2014: 81) yaptığı çalışmasında, üstbilişsel kültürel zekâ kaçınma ile pozitif yönlü ilişkili, motivasyonel kültürel zekânın ödün verme ile pozitif yönlü ilişkili, üstbilişsel kültürel zekânın hükmetme ile negatif yönlü ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Caputo vd. (2018: 17) çalışmasında, güç mesafesinin hükmetme üzerindeki etkisinde kültürel zekânın tüm boyutlarının aracılık etkisi olduğunu ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın hükmetme üzerindeki etkisinde üstbilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekânın aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir. Erilliğin hükmetme üzerindeki etkisinde davranışsal kültürel zekânın aracılık etkisi olduğunu ifade etmektedir. Uzun dönem yöneliminin problem çözme üzerindeki etkisinde üstbilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın aracılık etkisi olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan güç mesafesinin problem çözme üzerindeki etkisinde üstbilişsel kültürel zekânın ve erilliğin problem çözme üzerindeki etkisinde ise motivasyonel kültürel zekânın aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir. Elkhouly & Gamaleldin (2012: 222) çalışmasında, bilişsel kültürel zekânın hükmetme ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Nagao (2015) çalışmasında, üstbilişsel ve motivasyonel kültürel zekânın bütünleştirme ile pozitif yönlü ilişkili; motivasyonel kültürel zekânın hükmetme ile negatif yönlü ilişkili; davranışsal kültürel zekânın ise hükmetme ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Tuguz vd. (2015: 38) çalışmasında bilişsel kz ile hem bütünleştirme ve hem de ödün verme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Bu bilgiler ışığında kurulan hipotezler aşağıda ifade edilmektedir:

**H1:**Üstbilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden kaçınmaya istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:**Üstbilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden uzlaşmaya istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H3:**Üstbilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden bütünleştirmeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H4:**Üstbilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden hükmetmeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H5:**Üstbilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden ödün vermeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H6:**Bilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden kaçınmaya istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H7:**Bilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden uzlaşmaya istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H8:**Bilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden bütünleştirmeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H9:**Bilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden hükmetmeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H10:**Bilişsel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden ödün vermeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.



**H11:**Motivasyonel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden kaçınmaya istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H12:**Motivasyonel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden uzlaşmaya istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H13:**Motivasyonel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden bütünleştirmeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H14:**Motivasyonel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden hükmetmeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H15:**Motivasyonel kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden ödün vermeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H16:**Davranışsal kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden kaçınmaya istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H17:**Davranışsal kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden uzlaşmaya istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H18:**Davranışsal kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden bütünleştirmeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H19:**Davranışsal kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden hükmetmeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

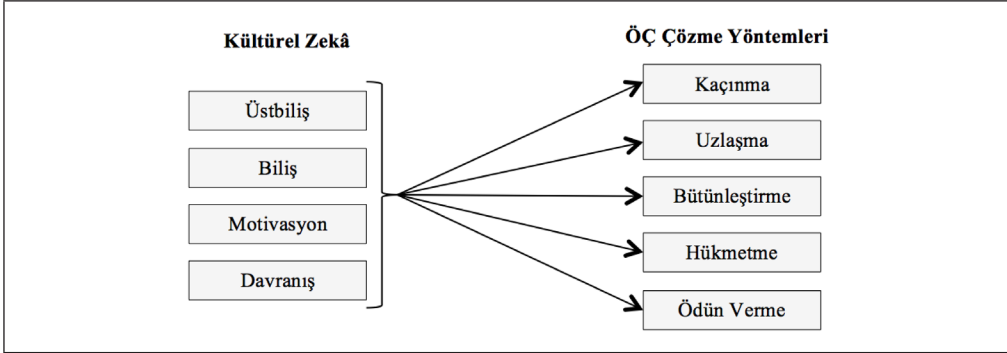
**H20:**Davranışsal kültürel zekânın, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden ödün vermeye istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

## **5. Araştırma Yöntemi**

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgütsel çatışmalar iş yaşamında çalışanların sıkça karşılaştıkları bir konudur. Kamu kurumlarındaki örgüt yapılarının, farklı kültürlerden gelen bireylerden oluştuğu düşünüldüğünde örgütsel çatışmaları çözüme ulaştırmanın gerekliliği önem kazanmaktadır. Günümüz iş hayatında bu tür çatışmalardan yararlanmak ve onları çözüme kavuşturmak için çalışanların pek çok yeteneğini bilmek ve bu yetenekleri tanımak gerekmektedir. Farklı kültürleri anlayabilme ve kendini bu kültürlerle göre uyarlayabilme yeteneği olarak ifade edilen kültürel zekâ kavramı çalışanların iş yaşamında sahip oldukları önemli özelliklerden biridir. Kamu kurumlarının verdiği hizmetin kalitesini arttırmak için örgütsel çatışmalardan en iyi şekilde faydalanmak gerekmektedir. Bunun içinde, çalışanların kültürlerarası ortamlarda daha etkin bir performans sergilemesini sağlayabilmek ve kültürel zekâlarının geliştirilmesine önem vermek gerekmektedir. Nitekim kültürel zekâ sadece uluslararası değil ulusal boyutta da örgütlerdeki bireylerin birbirleriyle olan etkileşimini ilgilendiren bir konudur. Çalışanların yüksek kültürel zekâyâ sahip olması toplumdaki barışa ve kültürel zenginliklerin sürdürülmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Aksoy, 2013: 201). Bu bağlamda araştırmanın amacı, kültürel zekânın örgütsel çatışmaları çözme yöntemine etkisini incelemektedir. Buradan yola çıkarak araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

## Şekil 1: Araştırmanın Modeli



### 5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Antalya ilindeki çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan beyaz yakalı kamu çalışanlarından oluşmaktadır. Kamu kuruluşlarındaki çalışanlar farklı kültürel yapıya sahip şehirlerden yetiştiklerinden dolayı çalıştıkları ortamda kültürel çeşitliliğin fazla olmasına sebep olmaktadır. Bu tip örgüt yapılarında kültürel zekâ daha işlevsel olacağı düşünüldüğünden araştırmanın evreni kamu kuruluşlarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Antalya’da çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan 392 beyaz yakalı kamu çalışanından oluşmaktadır. Devlet Personel Başkanlığı tarafından yayınlanan personel istatistiklerine göre Antalya’da 71.028 kamu çalışanı bulunmaktadır (DPB, 2015). 50.000 ve üzeri evren sayısından seçilebilecek yeterli örneklem sayısının 381 olduğu düşünüldüğünde seçilen örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu görülmektedir (Gürbüz & Şahin, 2016: 132). Araştırmada veri toplamak amacıyla çeşitli kamu kurumlarına gidilerek anketler elden dağıtılmış, tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanan anket formlarından eksik veya doldurulmamış olanlar analize dâhil edilmemiştir.

### 5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma, nice veri toplama aracı olan anket formu kullanılarak yapılmıştır. Anket formunun ilk kısmında katılımcıların kültürel zekâ düzeyleri; üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâdan oluşan dört boyut çerçevesinde değerlendirilmiştir. İkinci kısımda, katılımcıların örgütte karşılaştıkları çatışmaları çözüme yöntemleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcılar yaşadıkları örgütsel çatışmaları; kaçınma, uzlaşma, bütünleştirme, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanarak çözmeye çalışmaktadır. Anket formunun son kısmında ise katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorular bulunmaktadır.

Kültürel Zekâ Ölçeği, 2007 yılında Ang vd. tarafından geliştirilmiştir. Orijinali “Cultural Intelligence Scale (CQS)” olan kültürel zekâ ölçeği, İlhan & Çetin (2014)’in “Kültürel Zekâ Ölçeği’nin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik” adlı çalışmasında Türkçe’ye uyarlanmıştır. 20 ifade ve 4 boyuttan oluşan bu ölçek, katılımcıların kültürel zekâ düzeylerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğin tamamı için Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayısı 0,85’tir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayıları ise; üstbilişin 0,77, bilişin 0,79, motivasyonun 0,75 ve davranışın da 0,71’dir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır (İlhan & Çetin, 2014: 110).

Örgütsel Çatışma Ölçeği, 1983 yılında Rahim tarafından geliştirilmiştir. Ölçek çalışanların iş yerinde yaşadıkları çatışma durumunda benimsedikleri çatışma çözme yöntemini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Örgütsel çatışma ölçeği Niederauer (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 28 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin tamamı için Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,80'dir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayıları ise; bütünleştirme 0,82, ödün verme 0,62, hükmetmenin 0,76, kaçınma 0,70 ve uzlaşma 0,56'dır. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır (Niederauer, 2006: 86).

Her iki ölçekte 5'li likert tipi derecelendirmeye düzenlenmiştir. Katılımcılardan her maddeyi okuyarak; “kesinlikle katılıyorum 5”, “katılıyorum 4”, “az katılıyorum 3”, “katılmıyorum 2” ve “kesinlikle katılmıyorum 1” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla demografik ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadelerde katılımcılara; “cinsiyeti”, “yaşı”, “medeni durumu”, “eğitim durumu”, “mesleğini kaç yıldır yaptığı” ve “kurumunda kaç yıldır görev yaptığı” sorulmuştur.

Araştırma kapsamında toplanan 392 anket verisinin analizi için SPSS 22.0 ve LISREL 8.80 programları kullanılmıştır. Verilerin analizine geçilmeden önce gerekli olan normallik testlerine bakılmıştır. Ankette yer alan ifadelerin güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alfa testinden, verileri analiz yapmak için uygunluğunu ve yeterliliğini tespit etmek amacıyla KMO ve Bartlett's Küresellik testinden, ölçekte yer alan alt boyutların ayrışım geçerliliğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden, ölçeğin yapısıyla ilgili yakınsak ve ıraksak geçerlilik analizinden, ölçeklerdeki alt boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla çoklu korelasyon testinden ve kavramlar arasındaki nedensellik ilişkisini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon testinden faydalanılmıştır.

#### 5.4. Bulgular

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %49,2'sinin kadın, %50,8'inin ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %6,6'sının 26 yaş ve altı, %19,9'unun 27-32, %23,5'inin 33-38, %19,6'sının 39-44, %18,9'unun 45-50 ve %11,5'inin ise 51 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %72,2'sinin evli, %27,8'inin ise bekârdır. Eğitim durumlarına bakıldığında; %14'ünün lise, %13,8'inin önlisans, %62,5'inin lisans ve %9,7'sinin lisansüstü seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %21,9'unun 0-5 yıl arası, %19,1'inin 6-10 yıl arası, %12,8'inin 11-15 yıl arası ve %46,2'sinin ise 16 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Kurumlarındaki sahip oldukları tecrübeye bakıldığında ise %45,7'sinin 0-5 yıl arası, %24'ünün 6-10 yıl arası, %12,2'sinin 11-15 yıl arası ve %18,1'inin ise 16 yıl ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett's Küresellik testi yapılarak belirlenmektedir (Can, 2016: 325; İslamoğlu, 2011: 244). Araştırmanın bulgularına bakıldığında kültürel zekânın KMO değeri 0,883 örgütsel çatışma ölçeğinin ise 0,846'dır. Çokluk vd. (2012: 207) göre bu değerler “çok iyi” düzeydedir. Bunun yanı sıra her iki ölçekte Bartlett's Küresellik Testi anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin aralarındaki tutarlılığı test etmek amacıyla uygulanan (Gürbüz & Şahin, 2016: 323) güvenilirlik testi sonuçlarına göre kültürel

zekânın alt boyutlarından üstbilişin 0,762, bilişin 0,841, motivasyonun 0,798 ve davranışın 0,774 Cronbach's Alfa değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından bütünleştiricinin 0,788, kaçınmanın 0,691, uzlaşmanın 0,731, hükmetmenin 0,732 ve ödün vermenin ise 0,614 Cronbach's Alfa değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu güvenilirlik katsayıları, yeterli düzeyde güvenilirliğin olduğunu temsil etmektedir (Kalaycı, 2009: 405).

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan bir yapısal eşitlik modeli türüdür. DFA bir ölçeğin boyut yapısını incelemek bu yapıyı ve doğrulamak amacıyla kullanılmaktadır. Eğer boyutları kuramsal verilerle örtüşüyorsa bu ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğundan söz edilebilmektedir (İlhan & Çetin, 2014: 29). DFA analizinin sonucunda elde edilen verileri incelemek ve bu verilerle ilgili yorumlar yapabilmek için uyum indekslerine bakmak gerekmektedir. Bunlar  $\chi^2$ ,  $\chi^2/sd$ , NFI, CFI, GFI, AGFI, RMSEA, RMR, SRMR gibi kısaltmalarla ifade edilmektedir. Bu kısaltmalar doğrultusunda modelin uyumlu olup olmadığı kararlaştırılmaktadır (İlhan & Çetin, 2014: 26; Çapık, 2014: 199). Tablo 1'de olması gereken ve araştırmada kullanılan ölçeklerin değerleri verilmiştir. Buna göre her iki ölçeğin değerlerinin de normal ve kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmektedir.

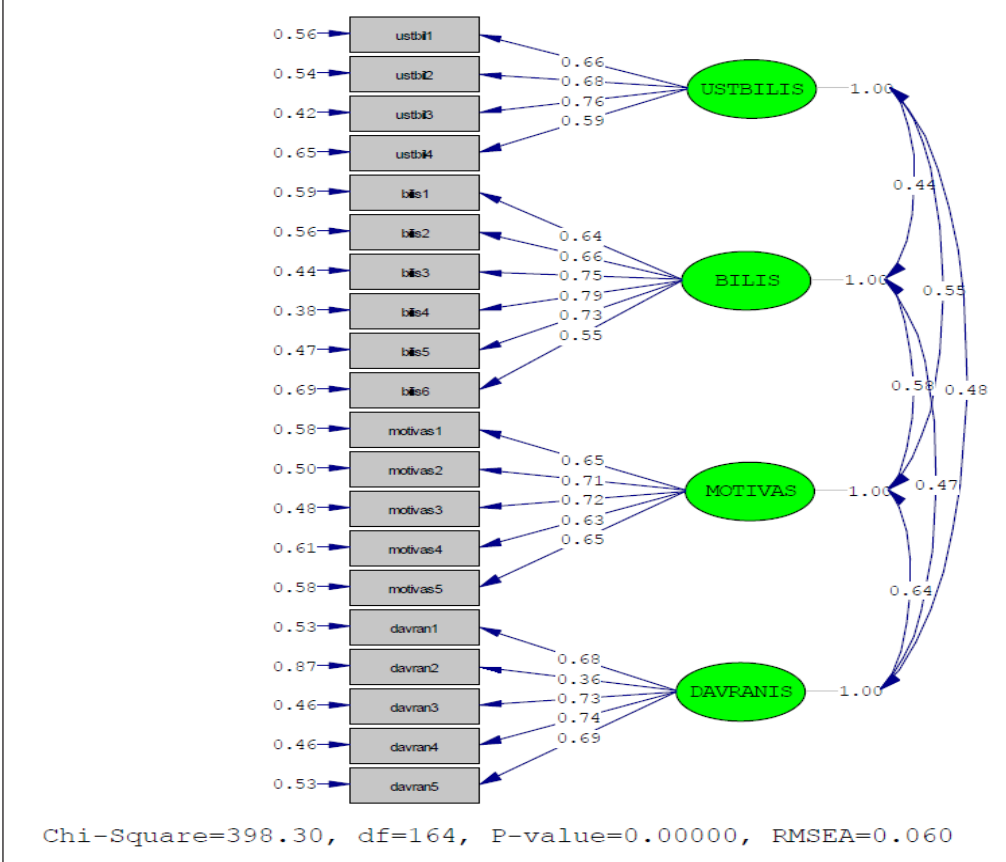
**Tablo 1: DFA'ya İlişkin İndekslerin Uygunluk Değerleri ve Ölçeklerin Aldığı Değerler**

İndeksler	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer	KZ Değerleri	ÖÇ Değerleri
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	2,42	2,30
GFI	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$	0,91	0,90
AGFI	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$,85 \leq AGFI \leq ,90$	0,88	0,87
CFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,95$	0,97	0,94
NFI	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$	0,94	0,91
RMSEA	$,00 \leq RMSEA \leq 0,5$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	0,060	0,058

*p-value*= 0.00000, *KZ*: Kültürel Zekâ, *ÖÇ*: Örgütsel Çatışma

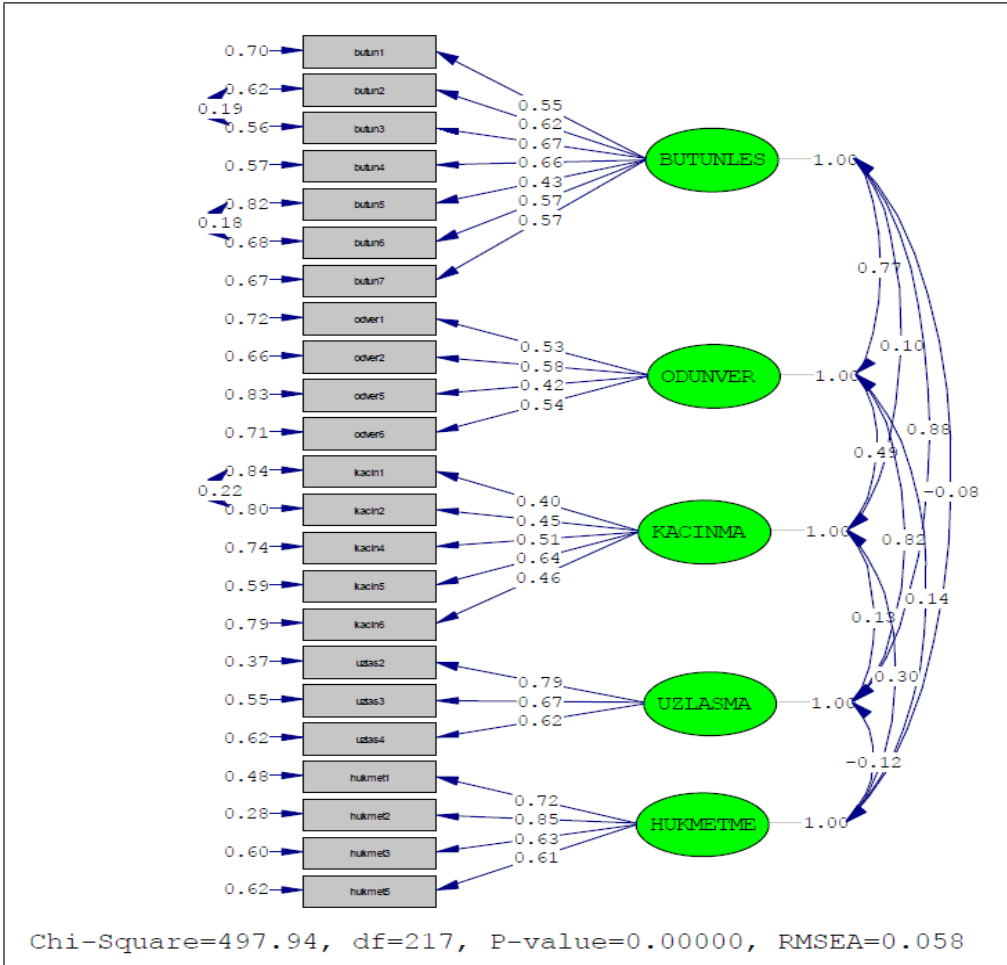
DFA sonucunda yol şemaları (path diagrams) ortaya çıkmaktadır. Burada modele ilişkin t değerleri, faktör yükleri, açıklanamayan varyans ve uyum iyiliği değerlerinin özeti sunulmaktadır. Buna göre iki ölçeğin DFA analiz sonucu incelendiğinde tüm maddelerin standartlaştırılmış yüklerini göstermekte olan t değerlerinin 1,96'dan büyük olduğu görülmektedir. Bu durum her ölçeğin tüm maddelerin yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Modelin uyum ölçütleri incelendiğinde ise, modelin kuramsal yapısının istatistiksel olarak doğrulandığı ifade edilebilir. Bu çalışmada kullanılan iki ölçeğin DFA yol şemaları aşağıda verilmiştir.

Şekil 2: Kültürel Zekâ Ölçeğinin Path Diyagramı



Kültürel Zekâ ölçeğine ilişkin yapılan modifikasyon indekslerine bakıldığında analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri ( $\chi^2=398,30$   $df=164$ )  $\chi^2/df=2,42$ ,  $RMSEA=0,060$ ,  $GFI=0,91$ ,  $AGFI=0,88$ ,  $NFI=0,94$  ve  $CFI=0,97$  olarak saptanmıştır. Dolayısıyla herhangi bir modifikasyon işlemi yapılmadan bu değerlerin elde edilmesi bu ölçeğe ilişkin kurulan modelin anlamlı ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Şekil 3: Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Path Diyagramı



Yapılan analizler sonucunda Örgütsel Çatışma ölçeğinin boyutları orijinal ölçekte olduğu gibi dağılım göstermekle beraber programın sunduğu uyum iyiliği değerlerinin (Goodness of Fit Statistics) olduğu çıktı (out) dosyası incelenmiştir. Bu dosyada çeşitli modifikasyon indekslerin (The Modification Indices) olduğu öneriler bulunmaktadır. Mevcut kuramsal gerekçeler de göz önünde bulundurularak çalışmanın modeline en fazla hizmet edecek düzeltmeler yapılmıştır. Buna göre Örgütsel Çatışma ölçeğine ilişkin yapılan modifikasyon indeksleri ise şöyledir: Butun2 ile butun3, butun5 ile butun6 ve kacin1 ile kacin2 maddeleri arasında modifikasyon işlemi yapılarak birbirine bağlanmıştır. Bunun yanında yapılan ölçüm sonucunda istenilen yük değerini taşınamaması ve uyum indeksi değerlerini düşürmesi gerekçesiyle odver3, odver4, uzlas1, hukmet1 ve kacin3 maddeleri modelden çıkarılarak analize dahil edilmemiştir. Tüm bu modifikasyon işlemleri sonucunda ise elde edilen uyum indeksleri ( $\chi^2=497.94$   $df=217$ )  $\chi^2/df=2,30$ ,  $RMSEA=0,058$ ,  $GFI=0,90$ ,  $AGFI=0,87$ ,  $NFI=0,91$  ve  $CFI=0,94$  şeklinde ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu değerler oluşturulan bu modelin anlamlı ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yakınsak geçerlilik, çalışmada yer alan değişkenlerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olduklarını göstermektedir. Iraksak geçerlilik ise değişkenlerin ait oldukları faktörler dışındaki kendi buldukları faktörden daha az ilişkili olması gerektiğini ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Buna göre, AVE değerlerinin 0,5'in üstünde olması ya da 0,5'in altında olan AVE değerlerine sahip alt boyutların CR değerlerinin 0,7'in üzerinde olması yakınsak geçerliliğinin olduğunu ifade etmektedir (Fornel & Larcker, 1981). Tablo 2'ye göre ödün verme dışındaki tüm alt boyutların yakınsak geçerliliğinin olduğu tespit edilmiştir. Iraksak geçerliliği için ise boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinin 0,8'in altında olması gerekmektedir (Karadal & Özsungur, 2017: 668). Tablo 4'te ifade edilen korelasyon katsayılarının 0,8'in altında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2: Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin AVE ve CR Değerleri**

Alt Boyutlar	AVE	CR
Üstbiliş	0,45	0,76
Biliş	0,71	0,71
Motivasyon	0,56	0,56
Davranış	0,53	0,53
Kaçınma	0,34	0,78
Uzlaşma	0,48	0,73
Bütünleştirme	0,34	0,78
Hükmetme	0,50	0,79
Ödün Verme	0,27	0,59

Verilerin normal dağılımlarını tespit etmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerini incelemek gerekmektedir. Tablo 3'te her iki ölçeğin alt boyutlarının değerleri -1 ve +1 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre veriler, normal dağılım göstermektedir (Çokluk vd., 2012: 16; Gürbüz ve Şahin, 2016: 219).

**Tablo 3: Ölçeklerinin Normal Dağılımını Gösteren Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri**

Alt Boyutlar	Sayı	Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
		Değerler	S.H.	Değerler	S.H.
Üstbiliş	392	-0,452	0,123	0,277	0,246
Biliş		-0,154	0,123	-0,028	0,246
Motivasyon		-0,147	0,123	-0,510	0,246
Davranış		-0,555	0,123	0,937	0,246
Kaçınma		-0,196	0,123	-0,333	0,246
Uzlaşma		-0,409	0,123	0,214	0,246
Bütünleştirme		-0,152	0,123	-0,513	0,246
Hükmetme		0,105	0,123	-0,611	0,246
Ödün Verme		-0,034	0,123	-0,225	0,246

Araştırmada yapılan korelasyon analiziyle ilgili Tablo 4'teki bulgular incelendiğinde; üstbilşin, kaçınma ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,139$ ,  $p<0,01$ ), uzlaşma ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,351$ ,  $p<0,01$ ), bütünleştirme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,370$ ,  $p<0,01$ ), hükmetme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,119$ ,  $p<0,05$ ) ve ödün verme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,273$ ,  $p<0,01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bilşin, hükmetme ( $r=0,197$   $p<0,01$ ) ve ödün verme ( $r=0,180$ ),  $p<0,01$ ) ile pozitif yönde anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Ancak bilşin; kaçınma ( $r=0,043$ ,  $p>0,05$ ), uzlaşma ( $r=0,093$   $p>0,05$ ) ve bütünleştirme ( $r=0,093$ ,  $p>0,05$ ) ile anlamlı ilişkisi bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra; motivasyonun, uzlaşma ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,280$ ,  $p<0,01$ ), bütünleştirme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,285$ ,  $p<0,01$ ), hükmetme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,155$ ,  $p<0,01$ ) ve ödün verme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,247$ ,  $p<0,01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Ancak motivasyon ile kaçınma arasında anlamlı bir ilişki ( $r=-0,006$   $p>0,05$ ) bulunmamaktadır. Son olarak davranışın, kaçınma ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,152$ ,  $p<0,01$ ), uzlaşma ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,287$ ,  $p<0,01$ ), bütünleştirme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,309$ ,  $p<0,01$ ), hükmetme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,136$ ,  $p<0,01$ ) ve ödün verme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ( $r=0,274$ ,  $p<0,01$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılmadan önce korelasyon analizi bir öncül niteliği taşıdığı için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki bulunmayan alt boyutlar analiz dışında bırakılmıştır (Gürbüz, 2016: 270; Can, 2016: 264). Bu sebeple H6, H7, H8 ve H11 hipotezleri test edilmemiştir. Araştırmada yapılan çoklu regresyon analizleri ise aşağıdaki tablolarda açıklanmaktadır.

**Tablo 4: Kültürel Zekâ (KZ) ve Örgütsel Çatışma (ÖÇ) Ölçeklerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>KZ</b>											
1. Üstbilş	4,14	0,57	1								
2. Bilş	3,10	0,75	0,368**	1							
3. Motivasyon	3,73	0,70	0,426**	0,501**	1						
4. Davranş	3,62	0,69	0,360**	0,368**	0,496**	1					
<b>ÖÇ</b>											
5. Kaçınma	3,22	0,77	0,139**	0,043	-0,006	0,152**	1				
6. Uzlaşma	4,21	0,55	0,351**	0,093	0,280**	0,287**	0,071	1			
7. Bütünleştirme	4,24	0,46	0,370**	0,093	0,285**	0,309**	0,050	0,663**	1		
8. Hükmetme	3,39	0,92	0,119*	0,197**	0,155**	0,136**	0,213**	-0,063	-0,010	1	
9. Ödün Verme	3,50	0,54	0,273**	0,180**	0,247**	0,274**	0,313**	0,555**	0,514**	0,114*	1

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$



**Tablo 5: Kültürel Zekânın Alt Boyutlarının Kaçınma Üzerindeki Etkisini İfade Eden Çoklu Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken:</b>	<b>Kaçınma</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>S.H.</b>	<b>P</b>	
Üstbiliş	0,097	0,069	0,070	
Davranış	0,118	0,057	<b>0,029</b>	
Sabit		0,288	<b>0,000</b>	
<b>Regresyon Modelinin Özeti:</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,031</b> <b>p&lt;0,05</b>	<b>Düz. R<sup>2</sup>=0,026</b> <b>VIF&lt; 10</b>	<b>F(2,389)=6,315</b> <b>Tolerance&gt; 0,2</b>	<b>DW=1,865</b>

Tablo 5'te VIF<10 ve Tolerance>0,2 olduğu görülmektedir. Buna göre kurulan modelde çoklu bağlantı problemi yoktur. Bunun yanı sıra, Durbin Watson (DW) regresyon modelinde otokorelasyonu ifade etmektedir. Bu değer 1,5 ile 2 arasında olması otokorelasyon olmadığına işaret etmektedir (Kalaycı, 2009: 263-264). Buna göre, DW değeri 1,865 olduğu için yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Kültürel zekânın alt boyutlarının örgütsel çatışmanın alt boyutlarından olan kaçınma üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı (F(2,389)=6,315, p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu modele göre kültürel zekânın tüm boyutları örgütsel çatışmanın kaçınma alt boyutunu %2,6 oranında açıklamaktadır. Tablo 5'teki Beta katsayılarına göre ise kültürel zekânın alt boyutlarından olan davranışın kaçınmayı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,118$  p<0,05) tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Kültürel Zekânın Alt Boyutlarının Uzlaşma Üzerindeki Etkisini İfade Eden Çoklu Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken:</b>	<b>Uzlaşma</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>S.H.</b>	<b>p</b>	
Üstbiliş	0,257	0,051	<b>0,000</b>	
Motivasyon	0,099	0,044	0,080	
Davranış	0,145	0,044	<b>0,008</b>	
Sabit		0,205	<b>0,000</b>	
<b>Regresyon Modelinin Özeti:</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,16</b> <b>p&lt;0,05</b>	<b>Düz. R<sup>2</sup>=0,153</b> <b>VIF&lt; 10</b>	<b>F(3,388)=24,545</b> <b>Tolerance&gt; 0,2</b>	<b>DW=1,682</b>

Tablo 6'da VIF<10 ve Tolerance>0,2 olduğu görülmektedir. Buna göre kurulan modelde çoklu bağlantı problemi yoktur. DW değeri ise, 1,682 olduğu için yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Kültürel zekânın alt boyutlarının örgütsel çatışmanın alt boyutlarından olan kaçınma üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı (F(3,388)=24,545, p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu modele göre kültürel zekânın tüm boyutları örgütsel çatışmanın uzlaşma alt boyutunu %15,3 oranında açıklamaktadır. Tablo 6'daki Beta katsayılarına göre ise kültürel zekânın alt boyutlarından olan üstbilişin, uzlaşmayı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,257$ , p<0,05) ve davranışın, uzlaşmayı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,145$ , p<0,05) görülmektedir.

**Tablo 7: Kültürel Zekânın Alt Boyutlarının Bütünleştirme Üzerindeki Etkisini İfade Eden Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken:		Bütünleştirme		
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	S.H.	p	
Üstbiliş	0,273	0,041	<b>0,000</b>	
Motivasyon	0,085	0,036	0,127	
Davranış	0,168	0,036	<b>0,002</b>	
Sabit		0,168	<b>0,000</b>	
<b>Regresyon Modelinin Özeti:</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,177</b> <b>p&lt;0,05</b>	<b>Düz. R<sup>2</sup>=0,171</b> <b>VIF&lt; 10</b>	<b>F(3,388)=27,845</b> <b>Tolerance&gt; 0,2</b>	<b>DW=1,687</b>

Tablo 7’de VIF<10 ve Tolerance>0,2 olduğu görülmektedir. Buna göre kurulan modelde çoklu bağlantı problemi yoktur. DW değeri ise 1,702 olduğu için yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Kültürel zekânın alt boyutlarının örgütsel çatışmanın alt boyutlarından olan bütünleştirme üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı (F(4,387)=27,845, p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu modele göre kültürel zekânın tüm boyutları örgütsel çatışmanın kaçınma alt boyutunu %17,1 oranında açıklamaktadır. Tablo 7’deki Beta katsayılarına göre ise kültürel zekânın alt boyutlarından olan üstbilişin, bütünleştirmeyi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,273$ , p<0,05) ve davranışın, bütünleştirmeyi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,168$ , p<0,05) görülmektedir.

**Tablo 8: Kültürel Zekânın Alt Boyutlarının Hükmetme Üzerindeki Etkisini İfade Eden Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken:		Hükmetme		
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	S.H.	p	
Üstbiliş	0,028	0,091	0,619	
Biliş	0,145	0,072	<b>0,014</b>	
Motivasyon	0,045	0,083	0,482	
Davranış	0,050	0,078	0,392	
Sabit		0,363	<b>0,000</b>	
<b>Regresyon Modelinin Özeti:</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,046</b> <b>p&lt;0,05</b>	<b>Düz. R<sup>2</sup>=0,036</b> <b>VIF&lt; 10</b>	<b>F(4,378)=4,637</b> <b>Tolerance&gt; 0,2</b>	<b>DW=1,744</b>

Tablo 8’de VIF<10 ve Tolerance>0,2 olduğu görülmektedir. Buna göre kurulan modelde çoklu bağlantı problemi yoktur. DW değeri ise 1,744 olduğu için yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Kültürel zekânın alt boyutlarının örgütsel çatışmanın alt boyutlarından olan hükmetme üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı (F(3,378)=4,637, p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu modele göre kültürel zekânın tüm boyutları örgütsel çatışmanın hükmetme alt boyutunu %3,6 oranında açıklamaktadır. Tablo 8’deki Beta katsayılarına göre ise kültürel zekânın alt boyutlarından olan bilişin, hükmetmeyi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,145$ , p<0,05) görülmektedir.

**Tablo 9: Kültürel Zekânın Alt Boyutlarının Ödün Verme Üzerindeki Etkisini İfade Eden Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken:		Ödün Verme		
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	S.H.	p	
Üstbilgiş	0,172	0,051	<b>0,002</b>	
Biliş	0,013	0,040	0,813	
Motivasyon	0,085	0,047	0,168	
Davranış	0,165	0,044	<b>0,004</b>	
Sabit		0,204	<b>0,000</b>	
<b>Regresyon Modelinin Özeti:</b>	<b>R<sup>2</sup>= 0,116</b> <b>p&lt;0,05</b>	<b>Düz. R<sup>2</sup>=0,107</b> <b>VIF&lt;10</b>	<b>F(4,387)=12,662</b> <b>Tolerance&gt;0,2</b>	<b>DW=1,172</b>

Tablo 9’da VIF<10 ve Tolerance>0,2 olduğu görülmektedir. Buna göre kurulan modelde çoklu bağlantı problemi yoktur. Ancak DW değeri ise 1,165 olduğu için yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Kültürel zekânın alt boyutlarının örgütsel çatışmanın alt boyutlarından olan ödün verme üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı (F(4,387)=12,662, p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu modele göre kültürel zekânın tüm boyutları örgütsel çatışmanın ödün verme alt boyutunu %10,7 oranında açıklamaktadır. Tablo 9’da Beta katsayılarına göre ise kültürel zekânın alt boyutlarından olan üstbilgişin, ödün vermeyi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0,172$ , p<0,05) ve davranışın, ödün vermeyi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,165$ , p<0,05)

Bu sonuçlara göre; H2, H3, H5, H9, H16, H17, H18 ve H20 hipotezleri kabul edilmiş, H1, H4, H10, H12, H13, H14, H15 ve H19, hipotezleri reddedilmiştir.

## 6. Sonuç ve Tartışma

Kültürel çeşitliliğin artarak iş hayatını etkilediği ve insanların farklı kültürlerle bir arada çalışmasının kaçınılmaz bir olgu olduğu günümüz iş yaşamında, örgüt yapıları da bu prensipler çerçevesinde şekillenmektedir. Kültürel farklılıklar çalışanların iş yaşamında çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Araştırma özelinde bakıldığında, ortaya çıkan bu problemler kamu kurumlarındaki kültürel çeşitlilikten dolayı incelenmesi gereken bir konu haline gelmektedir. Kamu kurumlarındaki çalışanlar arasında yaşanan problemlerin çözümünde etkili bir rol oynayan “kültürel çeşitlilikten faydalanma” olgusu kültürel zekâ kavramını etkin bir biçimde kullanmayı gerektirmektedir. Bu araştırma genel olarak kamu çalışanlarının üstbilgişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâlarının örgütsel çatışmaları çözmeye kullandıkları yöntemlere olan etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların en yüksek kültürel zekâ türü üstbilgişsel kültürel zekâ olduğu tespit edilmiştir. Sonrasında ise sırasıyla motivasyonel, davranışsal ve bilişsel kültürel zekâ gelmektedir. Bu sonuca göre, kamu çalışanlarının kendi kültürlerinin farkında olduğu, bu kültürü kontrol edebildiği ve kültürlerarası bir ortama girdiğinde de diğer kişilerle iletişimini bu doğrultuda şekillenebildiği görülmektedir. Ancak kültürel zekânın bilişsel yönü olan ve çalışanların karşı kültürle ilgili bilgisini ifade eden bilişsel kültürel zekâ (Van Dyne vd., 2008: 17), diğer alt boyutlara göre daha düşük düzeydedir.

Kısaca kamu çalışanları çalıştıkları ortamlardaki bireylerin kültürüyle ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Kamu çalışanları iş ortamlarında yaşadıkları örgütsel çatışmalarda en fazla bütünleştirme yöntemini benimsedikleri tespit edilmiştir. Bu yöntemi sırasıyla uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemleri izlemektedir.

Araştırmada kültürel zekânın alt boyutları olan üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ ile örgütsel çatışmanın alt boyutları olan kaçınma, uzlaşma, bütünleştirme, hükmetme ve ödün verme arasındaki nedensellik ilişkileri incelenmiştir. Örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden kaçınma davranışı ile kültürel zekâ boyutlarının arasındaki nedensellik ilişkilerine bakıldığında; çalışanların iş ortamlarında farklı kültürlerle uyumlu davranış sergileme yeteneği olarak ifade edilen davranışsal kültürel zekâ (Aksoy, 2013: 78) düzeylerinin, kaçınma yöntemine pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların farklı kültürdeki kişilerle uyumlu davranış sergileyebilme yetenekleri çatışmalarda kaçınma yöntemini daha fazla tercih etmelerine sebep olmaktadır.

Araştırmada örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinden uzlaşma davranışı ile kültürel zekâ boyutlarının arasındaki nedensellik ilişkisine bakıldığında; kamu çalışanlarının kendi kültürleriyle ilgili bilgi sahibi olma düzeyleri –üstbilişsel kültürel zekâ- benimsedikleri uzlaşma yöntemine pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Çalışanların iş ortamlarında farklı kültürlerle uyumlu davranış sergileme yeteneği –davranışsal kültürel zekâ- ise benimsedikleri uzlaşma yöntemine pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. Buradan yola çıkarak çalışanların kendi kültürel bilgilerinin farkında olmaları ve uyumlu davranış sergileme yeteneklerinin yüksek olması çalışma ortamlarındaki çatışmaları çözmede daha çok uzlaşmacı bir tavır benimsemelerine sebep olmaktadır. Bu araştırmada örgütsel çatışmanın çözme yöntemlerinden olan bütünleştirme ile kültürel zekâ boyutlarının arasındaki nedensellik ilişkisine bakıldığında; kamu çalışanlarının kendi kültürleriyle ilgili bilgi sahibi olma düzeyleri-üstbilişsel kültürel zekâ-, bütünleştirme yöntemine pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Çalışanların iş ortamlarında farklı kültürlerle uyumlu davranış sergileme yeteneği –davranışsal kültürel zekâ- ise, bütünleştirme yöntemine pozitif yönde anlamlı etkisi vardır. Buradan yola çıkarak kendi kültürü hakkında bilgi sahibi olan ve kültürlerarası ortamlarda uyumlu davranış sergileme yetenekleri yüksek olan kamu çalışanlarının bütünleştirme yöntemini daha fazla kullandıkları görülmektedir. Araştırmada örgütsel çatışmanın çözme yöntemlerinden olan hükmetme ile kültürel zekâ boyutlarının arasındaki nedensellik ilişkisine bakıldığında sadece bilişin hükmetme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda farklı kültürlerle ilgili bilgi sahibi olma düzeyleri yüksek olan kamu çalışanlarının daha fazla hükmetme yöntemini benimsedikleri görülmektedir. Araştırmada örgütsel çatışmanın çözme yöntemlerinden olan ödün verme ile kültürel zekâ boyutlarının arasındaki nedensellik ilişkisine bakıldığında ise, üstbiliş ve davranışın ödün verme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre kamu çalışanlarının kendi kültürleriyle ilgili bilgi sahibi olma düzeyleri –üstbilişsel kültürel zekâ-, ödün verme yöntemine pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kamu çalışanlarının farklı kültürlerle uyumlu davranış sergileme yeteneğinin –bilişsel kültürel zekâ- örgütsel çatışmaları çözmede benimsedikleri ödün verme davranışına pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda kamu çalışanlarının kendi kültürleri ilgili bilgi düzeyleri ve uyumlu davranış sergileme yetenekleri arttıkça ödün verme davranışını daha fazla benimsedikleri görülmektedir.

Bu araştırmayla ilgili birçok kısıtlar ve öneriler bulunmaktadır. Araştırma konusunun katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlandırılması, verilerin sadece kamudaki çalışanlar için geçerli olduğu ve örgütsel çatışmaları çözme yöntemlerinin sadece kültürel zekâ kavramıyla açıklanması çalışmanın kısıtları arasındadır. Araştırmadaki kültürel zekâlarının tespit etmek amacıyla farklı kültürlerle olan ilişkisi ise, iş ortamlarında kendilerine farklı gelen yerel kültürler ile sınırlandırılmıştır. Bu açıdan kamu sektöründeki kültürel çeşitliliğin oluşumu, çalışanların atama yoluyla farklı bölgelerden geldiği varsayılarak oluşturulmuştur. Araştırma sadece kamu kurumları çalışanlarının kültürel zekâlarının örgütsel çatışmaları çözme yöntemlerine olan etkisini incelemiştir. Bu çalışmada kültürel zekânın örgütsel çatışmaları çözme yöntemlerine etkisi olduğu düşünülmüştür. Ancak bu etki daha farklı değişkenlerden dolayı da ortaya çıkmış olabilir. Bu sebeple araştırmada kurulan nedensellik ilişkisine ilgili aracılık ve düzenleyicilik çalışmaları yapılabilir. Bunun yanı sıra nicel araştırmalar, araştırmacıya her ne kadar genellenebilir nitelikte bilgi hazinesi oluştursa da sosyal bilimlerin anlamaya çalıştığı “insan” unsurunun sahip olduğu karmaşık doğası, nitel araştırmaların önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırmada kurulan nedensellik ilişkileri yapılacak nitel araştırmalarla daha derinlemesine incelenerek literatüre çeşitli katkılar sağlanabilecektir.

## Kaynakça

- Aksoy, Z. (2013). *Kültürel zekâ ve çok kültürlü ortamlardaki rolü* (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6), 501-512.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang, L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (1st ed., pp. 3-15). Armonk, New York: M.E. Sharpe Inc.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templar, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Bagshaw, M. (1998). Conflict management and mediation: Key leadership skills for the millennium. *Industrial and Commercial Training*, 30(6), 206-208.
- Beheshtifar, M. A., & Hesani, G. (2013). Organizational citizenship behavior (OCB): A factor to decrease organizational conflict interdisciplinary. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 214-222.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, 42(6), 133-155.
- Bogdanova, P. (2014). *The role of cultural intelligence on the choice of a cross-cultural conflict management style and on cooperation in a public goods experiment* (Doctoral Dissertation). Jacobs University, School of Humanities and Social Sciences, Bremen.
- Boucher, M. M. (2013). *The relationship of principal conflict management style and school climate* (Doctoral Dissertation). University of South Carolina University, Columbia.
- Can, A. (2016). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20.

- Chen, A. S., Lin, Y., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246-258.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 17(3), 196-205.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, M. (2009). *Konaklama işletmelerinde duygusal zekâ, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Donaldson, L. (1995). Conflict, power, negotiation. *BMJ: British Medical Journal*, 310(6972), 104-107.
- Donovan, M. M. (1993). *Academic deans and conflict management: The relationship between perceived styles and effectiveness of managing conflict* (Doctoral Dissertation). Marquette University, Wisconsin.
- DPB. (2015). *Kamu personelinin sayısı hangi ilde ne kadar?* Erişim Tarihi: 15.12.2018, <https://memuruyeri.com/memur/kamu-personeliyle-ilgili-diger-haberler/12874-kamu-personelinin-sayisi-hangi-ilde-ne-kadar.html>
- Elkhouly, S. M. E., & Gamaleldin, A. M. (2012). The relationship between cognitive cultural intelligence and dominating conflict resolution style in the industrial sector in Egypt. *In Competition Forum*, 10(1), 222-230.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. California: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 100-115.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Örgütsel zekâ. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 509-526.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1989). *Strategic management theory*. Ohio, Mason: Houghton Mifflin Co.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill Company.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). Kültürel zekâ ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 94-114.
- İslamoğlu, H. A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Karadal, H., & Özsungur, F. (2017). Hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye ve etik liderlik ilişkisinin incelenmesi: Adana örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 663-672.
- Kaya, A., & Yılmaz, S. (2015). Çatışmayı yönetme stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişki. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 145-160.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155(1), 135-170.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: Mahiyeti ve nedenleri. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 4, 103-124.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Livermore, D. (2011). *The cultural intelligence difference: Master the one skill you can't do without in today's global economy*. New York: Amacom.
- Mercan, N. (2016). Çok kültürlü ortamlarda kültürlerarası farklılıkları yönetme sanatı: Kültürel zekâ. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırma Dergisi*, 2(2), 32-49.
- Metcalf, H. C., & Urwick, L. (2003). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. London: Routledge.
- Nagao, A. K. H. (2015). *The impact of cultural intelligence levels on community college faculty conflict management preferences: A quantitative study* (Doctoral Dissertation). California State University, Fullerton.
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paik, H. S. (1998). One intelligence or many? Alternative approaches to cognitive abilities. *Personality Papers*. Retrieved June 11, 2018, from <http://www.personalityresearch.org/papers/paik.html>
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: A guide to working with people from other*. Boston: Intercultural Press Inc.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. *Annals of the International Communication Association*, 6(1), 629-652.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- RezaieeKelidbari, Hamid R., RezaieeDizgah, M., & RajabiJourshari, P. (2012). The relationship between cultural intelligence and job performance of operational staff in ports (Case study: Ports and maritime headquarters in Khuzestan province-Iran). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(6), 6133-6138.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 245-254.
- Sökmen, A., Benk, O., & Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415.

- Talu, N. (1999). Çoklu zekâ kuramı ve eğitime yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 164-172.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 123-144.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Thomas, C. D., & Inkson, K. (2009). *Cultural intelligence: Living and working globally*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Terman, L. M., Otis, A. S., Dickson, V., Hubbard, O. S., Norton, J. K., Howard, L., Flanders, J. K., & Cassingham, C. C. (1917). A trial of mental and pedagogical test in a civil service examination for policemen and firemen. *Journal of Applied Psychology*, 1(1), 17-29.
- Tuguz, K., Abu Samra, R., & Almallah, I. (2015). An exploratory study of the impact of cultural intelligence on conflict management styles: Evidence from Jordan. *Middle East Journal of Business*, 10(3), 25-40.
- Üngüren, E. (2009). Çalışma hayatında örgütsel çatışma: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1(1), 95-127.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In S. Ang, L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (1st ed., pp. 16-38). Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In K. M. Hannum, B. Mcfeeters, L. Booyesen (Eds.), *Leading across differences: Cases and perspectives* (1st ed., pp.131-138). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.