



T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA
ETKİSİ: ANKARA İLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

SÜREYYA NİLAY RECEPOĞLU

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ EMİNE GENÇ

BARTIN-2021



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ:
ANKARA İLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Süreyya Nilay RECEPOĞLU

BARTIN-2021

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Dr. Öğr. Üyesi Emine GENÇ'in danışmanlığında hazırlamış olduğum "ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ANKARA İLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ" adlı Yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

23/06/2021

Süreyya Nilay RECEPOĞLU

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanma ve araştırma aşamasında, her koşulda benden yardımlarını esirgemeyen, sayın Dr. Öğr. Üyesi Emine GENÇ hocama ve öğrenim hayatım boyunca beni her zaman destekleyen okuma aşkını bana aşıl原因, babam Hüseyin Akif RECEPOĞLU'na ve annem Hanım RECEPOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Süreyya Nilay RECEPOĞLU

Bartın, 2021

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ANKARA İLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Süreyya Nilay RECEPOĞLU

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Emine GENÇ

Bartın - 2021 Sayfa: 96

İçinde bulunduğumuz çağda örgütlerin başarılı olmasında en önemli unsur, insan ve insan gücüdür. Birden fazla grup veya insan arasında, mutlaka farklı fikir ve beklentiler olmaktadır. Bu durum, örgüt içinde çatışmayı oluşturmakta ve çatışma eylemine dönüşmektedir. Konaklama işletmelerinde özellikle çalışan sayısının fazla olması ve hizmet sektöründe yer almasından kaynaklı örgüt içerisinde çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde çatışmalara doğru ve etkili çatışma strateji ile yaklaşımları önemlidir. Bu çalışmanın amacı konaklama işletmesi çalışanlarının kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile iş performansları arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Çalışmada ayrıca çalışanların kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ve iş performanslarının kişilik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda Ankara ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 480 çalışandan anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda çalışmaya katılan otel çalışanlarının en fazla kullandığı çatışma yönetimi stratejisinin yapıcı strateji, en az kullandıkları stratejinin ise zorlayıcı strateji olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada çalışanların kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların yapıcı stratejiyi kullanma

düzeylerinin cinsiyetlerine göre, uzlaşmacı stratejiyi kullanma düzeylerinin eğitim durumları ile turizm sektöründe ki hizmet sürelerine göre ve zorlayıcı stratejiyi kullanma düzeylerinin mevcut iş yerinde çalışma süresi ile departmandaki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin ve çalışanların çatışma türlerini iyi bilmesi, yöneticinin çalışanların özelliklerine uygun stratejiyi belirlemesi önemlidir. Aksi durumda örgütlerde çatışma şiddetlenmekte ve örgüt çalışanlarını olumsuz etkileyerek iş performanslarının düşmesine neden olmakta ve örgüte zarar vermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetim Stratejileri, İş Performansı.



ABSTRACT

M.Sc. Thesis

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT AND ITS MANAGEMENT ON BUSINESS PERFORMANCE: ANKARA ACCOMMODATION ENTERPRISES CASE

Süreyya Nilay RECEPOĞLU

Bartın University

Graduate School

Department of Business Administration

Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Emine GENÇ

Bartın - 2021 Page: 96

In the age we live in, the most important factor in the success of organizations is human and human power. There are always different ideas and expectations among more than one group or person. This situation creates conflict within the organization and turns into an act of conflict. Conflicts within the organization are inevitable, especially in hotel businesses, due to the high number of employees and their involvement in the service sector. It is important for organizations to approach conflicts with the correct and effective conflict strategy in achieving a sustainable competitive advantage. The aim of this study is to determine whether there is a relationship between the conflict management strategies used by hotel business employees and their job performance. In the study, it is also aimed to determine whether the conflict management strategies used by employees and their job performances differ according to their personality traits. For these purposes, data were collected from 480 employees working in 5-star hotel enterprises operating in Ankara, using a questionnaire technique. As a result of the research, it was found that the most frequently used conflict management strategy by hotel employees participating in the study was the constructive strategy, and the least used strategy was the coercive strategy. In the

study, it was concluded that there is a significant relationship between the conflict management strategies used by the employees and their job performance. In addition, it was determined that the level of using the constructive strategy of the employees according to their gender, the level of using the compromising strategy according to their education level and their service time in the tourism sector, and their level of using the coercive strategy according to the number of employees in the current workplace and the number of employees in the department. It is important for managers and employees to know the types of conflicts well, and for the manager to determine the appropriate strategy for the characteristics of the employees. Otherwise, conflict in the organizations intensifies and negatively affects the employees of the organization, causing a decrease in their job performance and damaging the organization.

Keywords: Conflict, Organizational Conflict, Conflict Management Strategies, Job Performance.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	ii
BEYANNAME.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLOLAR DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
1.GİRİŞ.....	1
2.LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	4
2.1. Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi.....	4
2.1.1 Çatışmanın Tanımı.....	4
2.1.2 Örgütsel Çatışma Kavramı.....	5
2.1.3 Örgütsel Çatışma Teorileri.....	6
2.1.3.1 Geleneksel Yaklaşım.....	7
2.1.3.2 Davranışsal Yaklaşım.....	8
2.1.3.3 Etkileşimci Yaklaşım.....	9
2.1.4 Örgütlerde Çatışma Çeşitleri.....	10
2.1.4.1 Fonksiyonlara Göre Çatışmalar.....	10
2.1.4.2 Kaynağına Göre Çatışmalar.....	11
2.1.4.3 Taraflara Göre Çatışmalar.....	12
2.1.4.4 Örgüt İçerisinde Konuma Göre Çatışmalar.....	13
2.1.5 Örgütsel Çatışmanın Nedenleri.....	13
2.1.5.1 Örgütsel Nedenler.....	14
2.1.5.2 Bireysel Nedenler.....	15
2.1.5.3 Yönetimsel Nedenler.....	16
2.1.6 Örgütsel Çatışma Yönetimi.....	17
2.1.6.1 Çatışma Çözüm Yöntemleri.....	18
2.1.6.2 Çatışma Yönetimi Süreçleri.....	20
2.2. İş Performansı.....	21

2.2.1 İş Performansı Kavramı	21
2.2.2 İş Performansının Tanımı ve Önemi	22
2.2.3 İş Performansının Boyutları	24
2.2.3.1 Görev Performansı	24
2.2.3.2 Bağlamsal Performans	26
2.2.3.3 Ters Davranışlar	28
2.2.4 İş Performansını Etkileyen Faktörler	29
2.2.4.1 Örgütsel Faktörler	30
2.2.4.2 Kişisel Faktörler	32
2.2.4.3 Çevresel Faktörler	33
2.3. Örgütsel Çatışmanın İş Performansı İle İlişkisi.....	33
2.3.1 Örgütsel Çatışma Süreci ve İş Performansı	34
2.3.2 Örgütlerde Çatışma Yönetiminin Çalışan Performansı İle İlişkisi	36
2.3.3 Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	38
2.3.4 Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	42
3. MATERYAL VE YÖNTEM	46
3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri	46
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	48
3.3. Veri Toplama Araçları	48
3.4. Verilerin Analizi	50
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	52
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKLAR.....	68
EKLER	78
ÖZGEÇMİŞ	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No
2.1: Çatışma çözüm yönetimi modelleri	19
2.2: İyi performans gösterme	22
3.1: Araştırmanın modeli	46



TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
No	No
2.1: Geleneksel ve modern yaklaşımın karşılaştırılması	7
2.2: Örgütsel çatışmanın nedenleri	14
2.3: Performansı etkileyen faktörler	30
2.4: Çatışmanın etkileri	35
4.1: Katılımcıları kişisel özelliklerine ilişkin tanımlıca istatistikler	52
4.2: Değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri	54
4.3: Cinsiyet değişkenine göre mann - whitney u testi	55
4.4: Yaşa göre kruskal wallis testi sonuçları	56
4.5: Medeni duruma göre mann – whitney u testi sonuçları	58
4.6: Eğitim durumuna göre kruskal wallis testi sonuçları	58
4.7: Turizm sektöründe hizmet süresine göre kruskal wallis testi sonuçları	60
4.8: İş yerinde çalışma süresine göre kruskal wallis testi sonuçları	61
4.9: Departmanda çalışan sayısına göre kruskal wallis testi sonuçları	63
4.10: Kişisel gelişim eğitimi alma durumlarına göre mann – whitney u testi sonuçları.....	64
4.11: Hipotez sonuçları tablosu	65

EKLER DİZİNİ

Ek	Sayfa
No	No
EK 1. Anket formu.....	78
EK 2. Etik kurulu onay belgesi	80



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

α	: alfa katsayısı
β	: beta katsayısı
p	: istatistiksel anlamlılık değeri
r	: korelasyon katsayısı

KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis of Variance
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ROCI-II	: The Rahim Organizational Conflict Inventory-II

1.GİRİŞ

Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi üzerine önemli çalışmaları olan Rahim (1985: 81) çatışmayı “bireyler ve gruplar arasında uyumsuzluk veya farklılaşma şeklinde ortaya çıkan bir etkileşim” olarak tanımlarken, Thomas (1990:258) çatışmayı “bir tarafın bir diğer taraf vasıtasıyla engellendiğini veya engellendiğini hissettiğinde ortaya çıkan süreç” olarak tanımlamaktadır. Çatışma kavramını, anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, zıtlıklar ve çelişkili durumlar gibi faktörler bir araya getirmektedir. Çatışma, amaç ve işin anlaşılmasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar olarak da tanımlanmaktadır (Nergis, Düşükcan, 2019: 153). Çeşitli şekilde çatışmalar söz konusu olabilmektedir. Bireyler birbirleri ile yarış ya da münakaşa halinde olabilir, bireyler arasında yanlış anlaşılmalarda söz konusu olabilir ya da bireylerin birbirlerine destek vermemelerinden kaynaklı tutumlar çatışmaya yol açabilir. Genellikle, çatışma uzak durulması gereken bir durum şeklinde ifade edilir. Çünkü bireylerde güzel izlenimler oluşturmaz ya da düşmanlık, memnuniyetsizlik ve olumsuz durumları ifade eder (Ricky, 1996: 582). Çatışmaya uyumlu olmayan tutum ve hareketler olarak gören bir görüş ise; çatışmayı bir başkasının davranışını engelleme ya da kişiyi saf dışı haline getirme olarak tanımlamıştır (Tjosvold, 1989: 43). Günümüz teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler toplulukların ayrışmasını ve insanların ferdileşmesini büyük oranda etkilemektedir. Bu yaşanan bireysellik durumu iş dünyasında çatışma tablolarını göz önüne koymaktadır. İş yaşamındaki çalışanların performanslarını olumlu yönde arttırmak için var olan çatışmaları azaltıcı önlemler alınarak kontrol altında tutulmalıdır. Bu çatışmaların süregelmesi çatışma yönetimini önemli bir konu haline getirmektedir. Çatışma yönetimi, tatbik edilebilecek ferdi bir fiil veya fiillerdir. Herhangi bir çatışma türünün gayesi iş yaşamındaki personellerin iyi bir iş birliği ve güzel bir iletişim ile istikrarın etkin işleyişini sağlamaktır (Bartol vd., 2001; Rahim, 2002; Thomas ve Kliman, 2007). Çatışma yönetimi, sonuç olarak fertlerin davranış biçimlerini değiştirmede, esas etkinliklerini koordine etmek ve bireysel ilişkiler içerisindeki çalışmalar için işi planlamak ve organizasyon yapısındaki temel ihtiyaçlarını yansıtır (Rahim,2002; Thomas ve Kliman, 2007; Ramirez, 2010; Beheshtifar ve Zare, 2013).

Çatışma, tarihi çağlardan itibaren var olan bir olgudur. Birçok alanda olduğu gibi, örgütlerde de çatışmalar görülmektedir. Örgüt üyelerinin farklı beklentileri, hedefleri, iş

tanımları, uyumlu çalışma ortamlarının bulunmaması gibi pek çok nedenler çatışmaya sebep olmaktadır. Örgütler faaliyetlerini sürdürürken, üyeleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkları da gidermek zorundadır. Çatışma tarihsel gelişim dilimi içinde psikoloji, sosyoloji ve yönetim alanlarında tartışılan bir konudur. Örgütsel faaliyet açısından belli düzeyde çatışmanın gerekli olduğuna yönelik ifadeler bulunmaktadır (Şahin, 2006: 1). Çatışma; uyumsuzluk, geçimsizlik, karşıt olma gibi farklı formları ifade etmektedir. Genel olarak, bir kişinin veya bir grup tarafından önemsenen herhangi bir şeyin başka birisi tarafından olumsuz etki olarak algılandığında başlayan süreç olarak belirtilmektedir (Robbins vd., 2013: 368). Genellikle çatışmalar, insan faktörünün karmaşık sistemi doğrultusunda toplumsal hayatın vazgeçilmez unsuru olarak nitelendirilirler. Birçok farklı unsurlardan oluşan çatışma, bireylerin bağlı buldukları örgüt hayatının veya sosyal hayatın şekillenmesinde farklı düzeyde boy göstermektedir. Ayrıca yapılan faaliyetlerde sergilenen performanslarda büyük etkiye sahiptir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 76).

Çatışma yönetimi, çatışmaya taraf olan kişiler veya gruplar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi amacıyla çatışmaya sebep olan temel unsuru hedef haline getirmektedir. Çatışmayı sonuca bağlayacak yönlendirmeyi kapsamaktadır. Örgütlerde çatışma yönetimi aracılığıyla çalışanların performansları ve verimlilikleri yapıcı bir biçimde artırılabilir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77). Günümüzde örgütlerin insanı temelli yaklaşımları sayesinde faaliyetlerin sürdürülebilmesi çatışmanın çözümcü bir yaklaşımla ele alınması gereklidir.

İşletmeler tarafından performans büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, piyasada rekabet edebilmek için, çalışanlara örgütte fayda sağlayamaya çalışmaktadırlar. Performans ile çalışanlar, yapılan işe karşın geriye dönüşler verilmekte, örgütün faydası için performanslar artırılmaktadır. Örgüt içinde yapılan performans artırıcı uygulamalar ile çalışanlar kendi hata ve eksikliklerini tespit etme olanağı bulmaktadır. Böylece kendilerindeki hata ve eksiklikler giderilerek telafi etme imkanı doğmuş olur. Ancak örgüt içinde çatışmanın yoğun kazandığı ortamda çalışanın iş performansı düşmekte hem işletmede hem işgörende olumsuz etkiye neden olmaktadır. Yöneticilerin çatışma ortamında yaşanan zaarrın en aza indirilmesi ve çalışan performansını artırıcı faaliyetlerde bulunması birincil görevi olarak belirlenebilmektedir.

Çatışma, toplumsal hayatın bir parçasıdır. Kişisel değerler, algılardaki farklılıklar, inançlar yani değişimin sonucu olarak uzlaşmazlık ve anlaşmazlıkların yaşanması olağan bir durumdur. Çatışma yalnızca insana özgü bir olgu değildir. Bütün canlılar toplumsal yaşamda hayatlarını devam ettirebilmek için çevresiyle mücadele etmek, çatışmak zorundadır. Çatışmanın temelinde olmaması değil, çatışma yönetimi ile nasıl mücadele edilir yer almalıdır. Örgütlerde iş verimliliğinin artırılması, etkinliğin sürdürülmesi, performansın düşürülmemesi için çatışmanın iyi analiz edilmesi ve yönetilmesi gereklidir. Bu bağlamda en büyük pay örgüt veya işletme içindeki yöneticiye düşmektedir. Çatışmanın var olması o örgütün değiştiği, geliştiği ve var olduğunun bir belirtisidir. Örgütün geleceğine dokunarak olumlu bir şekilde yönetmek, işletme marjinalliğini ve kar imajını zedelemeyen yürütmek, çalışan üzerinde en az düzeye indirmek yöneticinin başlıca görevlerindedir.

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmesi çalışanlarının kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile iş performansları arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Çalışmada ayrıca çalışanların kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ve iş performanslarının kişilik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda Ankara ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 480 çalışandan anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Tez beş bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümü giriş kısmından, ikinci bölümü literatür ve ilgili araştırmalar başlığı altında çatışma ve örgütsel çatışma kavramları ile iş performansının teorik olarak açıklanması ve çatışma yönetiminin iş performansına etkisine yönelik gerçekleştirilen araştırmalardan oluşmaktadır. Tezin üçüncü bölümünde gerçekleştirilen araştırmanın materyal ve metot kısmı, dördüncü bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve literatür karşılaştırılmasının yapıldığı tartışma kısmı yer almaktadır. Tezin beşinci ve son bölümünde araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar açıklanmış ve öneriler sunulmuştur.

2.LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde konuyla ilgili literatüre ve yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Örgütlerde çatışma ve çatışma yönetimi başlığı altında çatışma ve örgütsel çatışma kavramları açıklanmış, örgütsel çatışma teorileri, örgütlerde çatışma çeşitleri, örgütsel çatışmanın netenleri ve örgütsel çatışma yönetimi hakkında bilgi verilmiştir.

2.1.1 Çatışmanın Tanımı

Çatışma; oluşumu, ortaya çıkış nedeni, işleyişi ve farklı boyutuyla ele alınmaktadır. Bu bağlamda çatışma, sosyoloji, antropoloji, psikoloji, yönetim ve siyaset bilimleri tarafından incelenen bir kavramdır. Tanımlarda ortak noktalar, kavramların birbirini etkileme ve zıtlık yollarıdır. Genel anlamıyla çatışma, bireyin içinde yaşadığı sosyal ortam ve zamanda, kendisi veya farklı gruplarla yaşadığı uyumsuzluk veya anlaşmazlıktır. Bu kapsamda çatışma, güç, statü ve çıkar çatışması olarak adlandırılmaktadır (Robbins, 1996: 505).

Çatışma, iletişimde bulunan kişilerin iletişim süreçleri ile doğru orantılı olarak devam etmektedir. Çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır, ancak olumlu ve yapıcı sonuçlar çıkarması performans yönüne de büyük etki yapmaktadır. Çatışma, genellikle toplumsal gruplar içinde gelişen etkinlik, ilişkiler ve davranışlar halinde oluşan uyumsuzluk sonunda da ortaya çıkmaktadır (Bozoğlan, 2010: 9).

Çatışma bir anlaşamama durumu veya olaydır. Yaşamın doğası gereği hep var olmaya gerek duyulur. Bireylerin değer verdikleri konular, ihtiyaçları, amaçları gibi unsurlar birbirleriyle uyuşmadığında çatışma yaşanmaktadır. çatışma, herhangi bir anlaşmazlık durumunda şiddeti artarak ciddi durum haline gelir (Selçuk ve Güner, 2001: 55). Bireyler veya gruplar arasında anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar sonunda meydana gelen bütün topluluklarda çatışma kaçınılmazdır. Ayrıca çatışma, amaçları birbiriyle uygun olmayan, ödülleri eksik olup hedeflerine ulaşmak için diğer kişilere müdahale etmek zorunda kalan bağımsız iki grup arasındaki mücadele olarak da adlandırılmaktadır (Uzunhasanoğlu, 2009:

26). Çatışma günlük hayatın içinde belli düzende devam ederek organizasyonların temelinde ve doğasında bulunmaktadır. Organizasyonlardaki iç anlaşmazlık sonucu rekabet ortaya çıkar bu da çatışmayı kaçınılmaz kılar. Rakip kaynakların sınırlı olması çatışmanın nedenlerindedir (Constantino ve Merchant, 1996: 17).

Çatışma, toplumsal anlamda olumsuz bir etkiyi çağrıştırdığı için günlük hayatın en doğal halinde yer alır. Genellikle olumsuz olarak algılanmışsa da çatışmanın varlığı gelişim ve başarı için fırsat olarak görülür. Çatışma bireyleri sorunları çözmede motive ederek yaratıcılıklarının artmasına, stratejik kararlar geliştirmesine neden olur. Fakat daha önemlisi, çatışmanın olumsuz veya olumlu etkilerinin nasıl algılandığıdır. Kişi veya gruplar tarafından iyi yönetilen çatışma olumlu yapıya geçirilebilir.

2.1.2 Örgütsel Çatışma Kavramı

Etkileşimin olduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Örgüt açısından ele alındığında, çatışma; uzlaşmaz özellikleri ve ayrılıkları olan işgörenler ya da gruplar arasındaki etkileşim durumudur. Birbiri ile etkileşim halinde olan bireylerin çatışmaları, duygusal ve bilişsel güçlerini etkileyen çelişki ve olaylara verilen tepkidir. Örgütler büyüme gösterdikçe karmaşık hale gelir, bireysel ayrılıkları olan işgören ve kümelerin sayısı artar. İşgörenlerin kişisel ayrılık ve küme sayıları artış gösterdikçe örgüt içinde çatışmalarda artar (Başaran, 2004: 323).

Örgütsel çatışma, örgütte iki ya da daha fazla kişi arasında faaliyetlerin paylaşımı, kaynakların paylaşımı, kişiler arasındaki amaç, statü, algı ve değer farklılıklarından kaynaklanan uyuşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Solmuş, 2004: 37). Örgütsel çatışma varlığının kabul edilmesi gereklidir. Örgütsel çatışma “iki veya daha fazla bireyin aynı anda aynı yeri veya kaynağı kullanmaya yönelmesi”, “grubun veya bireylerin çıkar çekişmesi” dir (Barutçugil, 2002: 115). Örgütler faaliyetlerini yerine getirmek için, kişilerle sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Organizasyonlarda çatışmayı ortadan kaldırmak pek mümkün değildir. Aynı zamanda çatışma organizasyonlar veya örgütler için negatif bir kavram olarak görülmemelidir (Altan, 2010: 160). Örgütlerde çatışmanın olumsuz bir kavram olarak görülmesi, çatışma kavramı hakkında yeterli bilgiye sahip

olmamaktan ileri gelir. Çatışmada örgütsel ilişkiler, olumlu güç olarak da görülmektedir. Örgütte farklılıklar gelişmenin ve ilerlemenin kaynağı olabilir.

Çatışma, örgütler için, olumlu özellik taşıdığından dolayı güç kaynağıdır. Kişiler veya örgütlerdeki çatışmalar, dile getirilmemiş problemlerin ortaya çıkmasını ve çözümlenmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda birbirine zıt iki grup arasında örgüt için değişimin yapılmasını, iletişimin artırılmasını sağlamaktadır. Fakat, yararlı sonuca ulaşmak için çatışma örgüt yöneticisi eliyle düzenli ve etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Örgütler tarafından etkin yönetilen çatışmalar, örgüt amacını ve kültürünün gelişmesine de katkı sağlar. İyi yönetilemeyen çatışmalar sorunları arttırarak, çatışmaların başarılı şekilde yönetilmelerine engel olurlar. Bu bağlamda örgüt içinde çatışmaların başarılı yönetilmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir (Tortop vd., 1999: 254).

Örgüt içinde farklı anlayışta, farklı karakterde amaç ve dünya görüşü bulunan kişiler yer almaktadır. Bu durumda çıkan çatışmanın iyi yönetilememesi halinde örgüt üyelerinin performansları ve motivasyonları olumsuz etkilenmektedir. Bu sebeple verimler azalmaktadır. Örgüt içinde üyeler ve liderler arasında etkileşimin artması, verimliliği ortaya koymaktadır. Bazı liderler üyeleri ile ilişkilerini etkileyebilmek için belli kalıplarda yönetim stilleri uygulamaktadır. Lider ve üye arasındaki ilişkide çatışma süreç merkezli benimsenmeli ve var olmalıdır (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: 338).

2.1.3 Örgütsel Çatışma Teorileri

Örgütler ile ilgili bütün düşünce okulları çatışmanın varlığını kabul etmişlerdir. Ancak her okulun çatışmaya bakış açısı birbirinden farklıdır (Litterer, 2017: 178). Bu görüşlere göre çatışma 3 gruba ayrılmaktadır:

- a. Geleneksel yaklaşım,
- b. Davranışsal yaklaşım,
- c. Etkileşimci yaklaşım.

Geleneksel yaklaşım (klasik yaklaşım), çatışmadan kaçınılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Davranışsal yaklaşım (neo-klasik yaklaşım), çatışmanın örgüt ve insanlar için

doğal ve kaçınılmaz olduğunu savunmuştur. Etkileşimci yaklaşım (modern yaklaşım), çatışma kaçınılmaz değil, ayrıca birtakım grup veya örgütlerde belli bir düzeyde var olması gereken bir olgudur (Can vd., 2006: 206). Klasik yaklaşım ve neo-klasik yaklaşım ile modern yaklaşımın karşılaştırılması Tablo 2.1’de verilmektedir.

Tablo 2.1: Geleneksel ve modern yaklaşımın karşılaştırılması (Şimşek vd., 2008)

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-klasik Yaklaşım)	Modern Yaklaşım
Çatışma kaçınılabilir bir durumdur.	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma örgüt yapısının oluşturulması ve yönetilmesinden kaynaklı sorunlar tarafından gerçekleşmektedir.	Amaç farklılıkları, hat ve kurmayların algı, değer ve sorunlara bakış açıları çatışmanın ortaya çıkış nedenleridir.
Çatışma örgütün işleyiş düzenini aksatır ve iş başarısını engellemektedir.	Çatışma bir taraftan örgütün başarısına katkıda bulunur bir taraftan da başarıda azalmaya neden olabilir.
Çatışmanın ortadan kaldırılması yönetimin esas görevidir.	Yönetimin görevi, optimum örgütsel başarıyı sağlayacak şekilde çatışmayı yönetmektir.
Optimumu örgütsel başarının sağlanması için çatışmaların ortadan kaldırılması gereklidir.	Optimum örgütsel başarı için makul düzeyde örgütsel çatışma gereklidir.

2.1.3.1 Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, çatışma kavramının kötü bir çağrışım yaptığı savunmuştur. Genellikle olumsuz olaral algılanan çatışma, öfke, yıkım ve şiddet kavramları ile aynı anlamda kullanılmaktadır. 1930 ve 1940 yılları arasında yaygınlıkla kullanılan bu yaklaşıma göre çatışma istenmeyen olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Bu yaklaşım, güvensizlik, dışa açıklığın az olması, çalışanların başarısızlığı, liderlerin sorumsuzluğu gibi sebeplerden dolayı çatışmanın ortaya çıktığı savunmaktadırlar (Altındal, 2010: 47-48).

Geleneksel yaklaşım düşüncesinde çatışma arzu edilemez. Mümkün olduğunca çatışmadan kaçınılmalı ve çatışma oluştuğunda hızlı bir biçimde çözümlenip örgüt içinden uzaklaştırılmalıdır. Bu yaklaşımın başlıca temsilcileri; Max Weber, Frederick Taylor, Henri Fayol, Luhet Gulick’tir. Görüşü savunan temsilciler, çatışma konusunda genel tutumları, örgütün yapısını ve üyelerin çatışmasını önleyecek şekilde net sınırlar belirlemişlerdir. Fakat geleneksel yaklaşım görüşçülerinin hepsi aynı görüşte değillerdir.

Mary Parker Follet, çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerekli bir süreç olarak görmemiştir. Aksi halde Follet, çatışmanın yapıcı bir şekilde örgüt içinde yönetilmesini ve örgüte değer katacak unsur olması gerektiğini savunmuştur (Konak ve Erdem, 2015: 72).

Geleneksel yaklaşım kuramcıları, çatışmanın örgüt içinde görüldüğü durumda örgütün etkinliğinin ve sonuçların yıkıcı olduğunu savunmuşlardır. Örgütlerde çatışma, huzursuzluk ve acemi yönetimlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Uygun yönetim sistemleri ile bunlardan kurtulup örgüt için olumlu performansa ulaşılabilir. Örgütlerde yönetimlerin görevi, örgütü bu sorunlardan uzak tutarak örgütün büyümesini ve varlığını korumaktır (Ertekin, 2006: 96).

2.1.3.2 Davranışsal Yaklaşım

1960 yılların sonuna doğru birçok düşünür tarafından çatışmanın yapısal boyutu üzerinde durulmuştur. Yapısal boyutta fonksiyonel bölümler arasında oluşam organize çıkar grupları ayrıca kurum üzerinde farklı düzeyde oluşan durumlar çatışmanın kaynağını oluşturmuştur. Çatışmanın yararsız bir durum olduğuna inanılmamış ancak yararın sağlanabilmesi için sürecin iyi yönetilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Kolb ve Putnam, 1992: 311). Anlaşmazlıklar veya çatışmalar örgüt yaşantısında fazla karşılaşılan durumlardır. Davranışsal yaklaşıma göre, çatışmanın benimsenip, örgüt yapısından dolayı çatışma içinde bulunduğu farkına varılması gereklidir. Bu yaklaşımda çatışma bireyler veya gruplar arasında farklılıklardan kaynaklandığı için ortaya çıkmaktadır. Ancak bu farklılıklar yok edilirse çatışma ortadan kaldırılacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 308).

Davranışsal yaklaşımda bir yandan işlevsel çatışma söz konusu iken diğer yandan çatışma ile çalışan arasında ortaya çıkan uyuşmazlık gösterilmektedir. Çatışma önlenemez veya en az düzeye indirilmezse çalışan arasındaki farklılıklardan dolayı verimlilik düşecektir. Bu düşünce ile aynı özellik gösteren kişilerden oluşan gruplar daha verimli çalışmakta ve çatışmanın çözümlenerek örgüt içinde kişilerin uyumlulukları arttırılmaktadır (Karip, 2003: 8). Genellikle geleneksel yaklaşım teorilerinde örgütler; koordineli, düzenli ve çeşitli sorunlardan arındırılmış bir biçimde ideal yapı haline getirilirken, davranışçı yaklaşım kuramcıları örgüt yapısını sağlıklı ve mutlu bir ekip anlaşması ile sağlanacağını savunmuşlardır. Fakat hem geleneksel hem de davranışslla yaklaşım kuramcıları,

çatışmaların kaçınılması gereken, yıkıcı yanı olan bir yapı içinde olduğu düşüncesindedirler (Şentürk, 2006: 9-10). Sonuç olarak davranışsal yaklaşım etkisini 1940'dan 1970 yılına kadar göstermiştir. Çatışmaların örgüt için iyi yönetildiğinde kötü olmadığına ama yıkıcı etkisinin bulunduğu vurgu yapılmıştır.

2.1.3.3 Etkileşimci Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre, çatışmanın örgüt içinde yaşanması doğaldır. Başarılı olmak için belli düzeyde çatışmanın yaşanması gereklidir (Can, 2002: 327). Etkileşimci yaklaşımda temel amaç, örgütsel uyumu sağlamak değil, karşılaşılan problemlere karşı çözüm geliştirmektir. Çünkü örgüt içindeki uyum, örgütte durgunlaşmaya, varolan başarı ile yetinmeye ve örgütte yanlış karar alınsa dahi grubun kararı olduğu için karara uymaya neden olmaktadır. Bu nedenle uyum, örgütsel etkinlik ve verimliliği engelleyici durumda olduğu için istenmemektedir (Karip, 2003: 8).

Çatışma düzeyinin düşük olması veya çatışmanın ortadan kaldırılması örgüt içinde verimliliğin düşmesine ve durgunlaşma yol açmaktadır. Aksi takdirde çatışmanın düzeyinin yüksek olması da belirsizliğe, tarafların yıpranmasına neden olarak örgütü negatif etkilemektedir. Bu sebeple, çatışmanın düzeyi ile yoğunluğu büyük önem taşır (Dişbudak, 2011: 21).

Günümüzde de kabul edilen bu görüşü diğerlerinden farklı kılan özellikler şunlardır:

- a. Karşı koyma desteklenir.
- b. Çatışmanın yaşanması engellenmez.
- c. Çatışma yönetimi, çözüm yöntemş ve güdülemeyi kapsayacak şekilde tanımlanır.
- d. Çatışma yönetimi, yöneticilerin ana sorunu olarak görülür.

Çatışmanın yönetilmesi üzerinde duran bu yaklaşıma göre, çatışmanın yenileyici ve gelişimci olması, olumlu sonuçlar vermesi için iyi yönetilmesi gereklidir. gruplarda, sakin, uyumlu ve sürekli aynı görüşe sahip bireylerin, yüksek enerji oluşturabilmeleri, varolan yaklaşımı geliştirebilmeleri amacıyla örgüt yöneticileri tarafından bazı durumlarda çatışma

teşvik edilmelidir. örgütsel gelişimde sinerjinin yakalanması için, örgütlerde çatışma yönetimi ve yönteminin doğru kullanılıp bilinmesi önemlidir (Sütlü, 2007: 8). Dolayısıyla, örgütsel çatışma, etkili bir yönetim sistematigi olarak kullanılmakta ancak iyi yönetilemeyen veya kontrol dışında kalan çatışmalar kişilere ve örgütlere önemli oranda zarar vermektedir (Şentürk, 2006: 10).

2.1.4 Örgütlerde Çatışma Çeşitleri

Örgütlerde çok çeşitli çatışmalar görülür. Ancak en sık görülen çatışma türleri 4 tanedir. Çatışma türleri sınıflandırma yapılarak açıklanmış ve 4 başlık altında incelenmiştir;

- a. Fonksiyonel açıdan çatışmalar,
- b. Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar,
- c. Taraflara göre çatışmalar,
- d. Örgüt içindeki yerine göre çatışmalardır (Çürük, 2004: 7).

2.1.4.1 Fonksiyonlara Göre Çatışmalar

Fonksiyonel olan çatışmalar, hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışma türleridir. Bu çatışmalar, organizasyonda çeşitli problemlerin ortaya çıkmasını ve liderlerin dikkatini sunmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda örgüte canlılık kazandırarak değişimlerin ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel, 2010: 396). İş süreçleri ve görev tanımları konusundaki çatışmalar, örgütün hedeflerine ulaşmasında olumlu katkı sağlar. Böylelikle işler daha iyi yapılarak farklı fikirler ortaya çıkar. Bu durum grup veya örgüt için performansı da artırır. Fonksiyonel çatışmaların sınırlarında kalması için çatışmanın belli bir düzeyde çözüme kavuşturulması gerekir. Çatışmanın çözümsüzlüğünde görev ve rol belirsizliği, çalışanların farklı amaçlar yönünde hareket etmeleri ve zaman kaybı gibi problemler ortaya çıkar. Örgüt liderleri örgütün geleceğini yakından ilgilendiren çatışmaları belli bir düzeyde tutmak için, yeni strateji geliştirmeli ve yoğun bir şekilde çalışmalıdır (Ataman, 2001: 476).

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgüt içinde performansın azalmasına, planlar içinde karar alımına veya karar sonuçlarının ertelenmesine neden olabilir. Bir örgüt tarafından

belirlenen hedeflere erişimde ertelenmiş veya belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi konusunda herhangi bir katkı sağlamayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlarında gerçekleşmekte olan çatışmaların tamamı fonksiyonel olmayan çatışmalardır. Bu anlamda çatışma, formal organizasyonun yapısındaki eksiklik olarak hedef gösterilir. Modern yaklaşımda çatışma fonksiyonel olmama görüşünü benimserken, bu durumun bütün çatışmaları kapsamadığını da belirtmektedir. Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütün hedeflerine ulaşmasını engeller. Çatışma performansı olumsuz veya olumlu etkilemektedir. örgüt içinde performansın dengeli bir seviyede tutulması optimum çatışma bir çatışma düzeyini hedeflemektedir (Dişbudak, 2011: 17).

2.1.4.2 Kaynağına Göre Çatışmalar

Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalar bir süreç içinde potansiyel çatışmadan açık çatışmaya kadar uzanan aşamadan geçerek gelişir. Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkaran sebepleri ifade eder. Örgütteki sınırlı kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılmasında, güç farklılıklarında ve izlenen yöntemlerde görülmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 302).

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki kişilerin olaylar karşısındaki duygularını anlatır. Çatışmanın, kaygı, gerilim, engellenme, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtileri bulunmaktadır. Ve bu belirtiler açık bir şekilde gösterilmektedir. Çatışma içindeki kişilerin, çatışma ile ilgili davranışlarını, hissettiklerini ve sözlerini ifade eder. Bu aşamada çatışma, örgütte etkili bir performansın oluşması amavıyla yapıcı bir şekilde kullanılmalı ve çözülmelidir (Solmuş, 2001: 42).

Algılanan çatışma, çatışma halindeki kişilerin, birbirleri ile ilgili gerçek pozisyonlarını yanlış algılamaları sonucunda ortaya çıkar. Fakat bir çatışma olduğunda bunun algılanmaması da söz konusudur. Dikkat toplama ve baskı mekanizmaları uyumsuzlukların algılanmasını geciktirmektedir. Açık (belirgin) çatışma, karşılıklı tartışma, desteğin geri çekilmesi, belli bilgi verileri ile diğer kişi veya gruba iletmeme, fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Açık çatışmalar, bireylerin fiili olarak gösterdikleri davranışları ifade eder. Bu çatışmalar, belli bilgi ve verileri, tartışma, karşı tarafa gönderme ya da şiddet kullanma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 1998: 281).

2.1.4.3 Taraflara Göre Çatışmalar

Taraflar açısından çatışma, muhatap olan birimin niteliğine göre yapılmaktadır. Çatışma tek bir tarafın varlığı veya daha fazla birim tarafından yapılabilmektedir. Çatışmaya taraf olan birimler, gruplar, bireyler veya örgütler olabilir (Kösehan, 2005: 88). Bireysel çatışma (içsel çatışma), kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmadır. Kişinin ne yapacağından emin olmadığı işe yönelik çelişkili isteklerle karşılaştığı veya yapacağından fazlasının kendisinden talep edildiğinde ortaya çıkan kızgınlık, rahatsızlık ve baskı altında olma hissi bireyde çatışmaya neden olmaktadır (Koçel, 2010: 397). Bireysel çatışmalar, bireysel boyutta olup en fazla bireyi etkiler. Ancak böyle görünmüştü de örgüt içinde alınan kararlarda personelin yaşadığı çatışmalar örgüt için oldukça önemlidir.

Bireyler arası çatışmalar, birey ve grup arasında çıkan çatışmalardır. Daha çok kişinin grup tarafından belli normlara uygulanmaya zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçları ve normları benimsenerek kişiler grup ile çatışma haline gelir (Göker, 2017: 10). Joe Kelly, çatışma konusunda çeşitli araştırmalar yapmış, bireyler arası çatışmanın ortaya çıkmasında 2 temel neden tespit etmiştir. Bunlardan birincisi, iki kişinin kutuplaşmış bakış açısına sahip olmaları, ikincisi ise, belirsizliğe hoş görü ile bakamamaları, uzlaşmanın faydalarını göz ardı etmeleri ve neticeye ulaşmaya eğilimli olmalarıdır. Örgütlerde en fazla rastlanılan kişiler arası çatışma türleri; ast-üst çatışmaları, kurmay-komuta yöneticiler çatışmalarıdır. Ayrıca örgütsel düzeyde kişisel farklılıklardan dolayı da çatışmalara rastlanmaktadır. İşçiler arası geçimsizlikler, organizasyonlar arasındaki görüş ve fikir ayrılığı da bireyler arası çatışma türlerine girmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 30).

Gruplar arası çatışmalar, örgütlerde en fazla rastlanan çatışma türleridir. Bu çatışmalar, yönetim ve yönetici açısından zor olan çatışmalardır. Çünkü yönetici gruba dahil olarak çatışma içinde kalabilmektedir. Ancak çatışmada yöneticinin hakem durumda olmasına rağmen izlediği çözüm tarafları memnun etmeyebilmektedir. Bu durumda örgüt faaliyetleri etkilenmektedir (Koçel, 2010: 649). Bu tür çatışmalara, işletmelerdeki farklı bölümlerde yer alan kişilerin farklı görüşleri nedeniyle ortaya çıkan fikir ayrılıklarının oluşturduğu çatışma türleri verilebilir. Ayrıca üniversitelerde akademik-idari personel arasında görülen çatışma da örnek gösterilebilmektedir.

Örgütler arası çatışma, açık sistem anlayışı dahilinde örgütler farklı örgütlerle çatışma içine girebilmektedir. Birbirleriyle rekabet ve ilişki içinde olan örgütlerin arasında farklı sebeplerle ortaya çıkan çatışmalardır. Örgütler arası çatışmada yapıcı roller olduğu gibi, her iki örgütün yıkılmasına neden olan roller de bulunmaktadır. Bu tür çatışmalara; sendika ile örgütü olduğu işletmeler, alıcı-satıcı firma gibi işletmeler arasında yaşanan çatışmalar örnek gösterilebilir.

2.1.4.4 Örgüt İçerisinde Konuma Göre Çatışmalar

Örgüt içindeki yerine ve düzeyine göre çatışmalar, yatay-dikey, emir komuta-kurmay çatışması olarak yer almaktadır. Dikey-yatay çatışma, örgüt içinde yer alan bireylerin bulunduğu düzeye bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalardır. Çatışmanın örgütteki yeri ve düzeyi yatay veya dikey çatışma olup olmadığı belirler. Dikey çatışma, örgüt içinde ast-üst durumundaki birey veya farklı kademeler arasındaki uyumsuzlıklardan ortaya çıkan çatışmalardır. Amaç farklılıkları, bilgi algılanmasında eksiklik, yetersiz iletişim gibi durumlar dikey çatışmalara yol açmaktadır. Yatay çatışma ise, örgüt içinde aynı kademede yer alan bireylerin arasındaki anlaşmazlık ve uyumsuzlıktan dolayı ortaya çıkan çatışmalardır. Bu çatışmalar, işbirliği ve rekabet konusunda kendini gösterir. Amaç ve algılama farklılığı, çıkar çatışmaları bu çatışmaya sebep olabilir. Emir komuta-kurmay çatışması, örgütlerde sıklıkla görülen çatışma türüdür. Kurmay birimde görev yapan kişi konusunda uzman personeline yol gösterip rapor vermekle sorumludur. Yapılan işe yönelik tüm görev ve sorumluluk emir-komuta çalışanına aittir. Komuta-kurmay çatışmaları genellikle otorite ilişkilerinden ortaya çıkar. Çatışmanın temelinde, hat kurmay elemanların birbirlerine ve örgüt içindeki rollerine farklı bakış açısına sahip olmaları yer alır (Çolak, 2007: 43-45).

2.1.5 Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgütler, genellikle belli düzeylerde ve belli kesimlerce meydana gelmekte olan çatışmaların nedenlerinin bilinir olması ve çözüm üretmesi konusunda önem taşımaktadırlar. Çatışma kaynaklarının bazıları, kişilerin kendilerinde, bazıları kişiler arası ilişkilerden, bazıları ise örgütler arası ilişkilerden ortaya çıkmaktadır (Tablo 2.2). Bu

nedenle çatışma sebepleri; örgütsel kaynaklı, bireysel davranış kaynaklı, iletişim kaynaklı ve işten kaynaklı olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Yıldızoğlu, 2013).

Tablo 2.2: Örgütsel çatışmanın nedenleri (Yıldızoğlu, 2013)

Örgütsel Nedenler	İşten Kaynaklanan Nedenler	Bireysel Nedenler	İletişim Kaynaklı Nedenler
<ul style="list-style-type: none"> -İş Bölümü -Katılım ve Ortak Karar Verme -Yeni Uzmanlıklar - Statü ve Güç Farklılığı -Yöneticilik Tarzı ve Yönetimsel Sorunlar -Amaçların Farklılıkları -Denetim Şekli -Ödüllendirme Politikaları -Değişen Şartların Getirdiği Yeni Durumlar -İşçi ve İşveren Çatışmaları -Bürokratik Nitelikler -Örgütsel Büyüklük -Komuta-Danışma Yönetici Çatışması -Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar -Çıkar ve Değerlerin Çatışması -Örgütsel İklim -Örgütsel Değişimin Etkisi -Örgütsel Ödüller İçin Rekabet -Yöneticilik Tarzı ve Yönetimsel Sorunlar -Yenileşme -Örgüt İçi Güç Mücadelesi 	<ul style="list-style-type: none"> -Sınırlı Kaynaklar -Görevlerin Birbirine Bağlılığı -Yapısal Bozukluklar ve Sorumlulukları -Yetersiz Tanımlanması 	<ul style="list-style-type: none"> -Bireysel Özellikler ve Kişilik Farklılıkları -Engellenme -Algılama ve Yorumlama - Farklılıkları -Örgüt İçi Güç Mücadelesi -Bireysel Değer, İlgi ve Hedeflerin Farklılığı -Toplumsal Etkileşim -İnsanın Saldırgan Tabiatı -Statü ve Rol Farklılıkları 	<ul style="list-style-type: none"> -Anlam Güçlükleri -Yetersiz Bilgi -Alışverişi -Haberleşme Kanallarındaki Bozukluk

Örgütlerde çatışmaya neden olan ve hızlandıran birçok etmenler bulunmaktadır. Bu etmenlerden bazıları psikolojik ve karakteristik özellikler olabilir. bireyler örgütlerde diğer bireylerle ilişki kurmakta zorlanabilirler. Bu durum çatışmanın artmasına neden olur (Çolak, 2007: 312).

2.1.5.1 Örgütsel Nedenler

Yapılan araştırmalara göre örgütlerde, örgütsel sebeplerin bireysel sebeplerden daha fazla çatışma yaşanmaktadır. Örgütler bünyesinde birçok sorun ve etken barındırması nedeniyle problemlerin yaşanmasına sebep olmakta, bu sorunlar ise çatışmaya dönüşebilmektedir

(Ada, 2013: 65). Örgüt büyüklüğü, coğrafi alan, personel sayısı, mekan büyüklüğü gibi faktörler örgütsel kaynaklı nedenler arasında gösterilmektedir. Örgüt büyüdükçe karmaşıklığı ve yapısallığı artar. Örgüt büyüdükçe, personel sayısı arttıkça yapılan işlerde büyür. Örgüt içinde yeni çalışmaların eksikliği zamanla hissedilmeye başlanır (Tuğlu, 1996: 34).

Örgütlerde grup veya bireyler kendi statülerini diğerlerinden daha üstün ve farklı görmeleri sebebiyle algılama ve iletişim problemleri sonucunda çatışma yaşamaktadırlar. Sorumlulukları ve yetkileri açık bir biçimde belirlenmemesi, örgüt problemlerinin çözümünde çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır (Ceylan, vd., 2000: 43). Yine örgütsel nedenlerin başında iç içe girmiş yönetim sistemi yer almaktadır. Birçok örgüt resmi yapı ve bürokratik yapı ile birlikte kişisel ve katı olmayan yapıyı barındırmaktadır. Bu durum çatışma ihtimalini hayli arttırmaktadır. Bürokratik sebepler genellikle sistem tarafından oluşturulmakta ve profesyonellik değeri ile çatışmaktadır. Biçimsel örgütlerde alt birimler ile ast-üst birimler arasında bürokratik çatışma yaşanmaktadır (Şirin, 2008: 89).

Örgütlerde yönetici tarzlarındaki değişiklikte çatışmaya neden olmaktadır. örgütlerde her yöneticinin kendi ait bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler, karar verme sürecinden iletişim kullanma özellikleri ve süreç yönetimine kadar farklı konularda farklı yaklaşımlar izleyebilmektedir. Eğer yönetici ile astların yöneticiden beklediği şekilde yönetim tarzları arasında herhangi bir farklılık mevcut ise burada çatışma ortaya çıkabilir. Ayrıca farklı bölümlerde farklı yönetim tarzlarının kullanılması, her yöneticinin sorunları algılama düzeyinin farklı olması personeller arasında çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır (Eren, 2003: 560).

2.1.5.2 Bireysel Nedenler

Örgüt çalışanı sahip olduğu özelliği, eğitim düzeyi, kültür düzeyi, aile yapıları gibi çevresel etkenler ve kişilik açısından farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar kişileri aynı uyaran karşısında farklı tepkiler vermesine neden olmaktadır. Örgütlerde çatışmaya zemin hazırlayan en önemli faktörlerin başında bireysel nedenler gelmektedir. Bireysel nedenlerden olan kişisel farklılıklar, kişilerin değer, tutum, yetenek ve birtakım özelliklerine sahip olabilmelerini, çekişmelerini göstermektedir. Bu durum çatışmaya

neden olarak, bireylerin ilgi ve hedeflerin farklılaştığını, bireylerin uyumsuzluklarını, fikir ayrılıklarının olduğunu ifade etmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4).

Örgüt içinde grupların veya çalışanların en güçlü olma çabası çatışmaya yol açmaktadır. Güç elde etme kazanımı sonunda elde edilen çatışma, hem yapıcı hemde yıkıcı olmaktadır. Yıkıcı olursa bireyde örgütsel etkililik azalmakta ve işbirliği yok olmaktadır. Ancak çatışma yapıcı olursa, örgütsel etkililik iş görenler arasında yaratıcılığı artırır. Politik modeller, örgüt içinde çatışmayı kaçınılmaz olduğunu savunmuşlardır. Çatışmalar genellikle örgüt içinde güç elde etme savaşına neden olmaktadır (Sarpkaya, 2002: 218).

Örgütlerde kişisel çatışma, bireyin ne yapacağından emin olmadığı, işe yönelik çelişkili isteklerin var olduğu veya yapabileceğinden fazlasının istenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Kişide, kızgınlık, baskı altında hissetme, rahatsızlık gibi duyguların yaşanmasına neden olur. Örgüt içinde bulunan her birey, farklı tutum ve ihtiyaçlara sahiptir. Örgütlerdeki bireyler manevi veya maddi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belli davranışlar sergilemektedir. Kişiler, davranışları sonucunda hedeflerine ulaştıkları zaman kişisel gerginlik ortadan kalkmaktadır. İstenilen hedeflere ulaşılmadığında ise çatışma devam eder. Bireysel çatışmalarda kişisel çelişkiler oldukça önemlidir. Bireysel çelişkinin, kişilerin kendileri özgü inanç, tutum ve değerlerine aykırı düşen durumlarda oluştuğu ve kişide rahatsızlık duygusunun ortaya çıktığı belirtilmektedir (Tuğlu, 1996: 22). Örgütlerde görülen bireysel farklılıklar her bireyde farklı özellik ortaya koyacağından çeşitli çatışma türlerinin yaşanması söz konusudur.

2.1.5.3 Yönetsel Nedenler

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi, örgüt üyeleri arasında anlam aktarımının kuvvetli olmasına bağlıdır. karşılıklı etkileşimin zayıf olması, iletişim kopukluğu örgütte başlıca iletişim kaynaklı çatışma nedenlerindedir (Yıldızoğlu, 2013: 18). Örgütsel birimler arasındaki iletişim sorunu, anlam zorlukları ile ortaya çıkmaktadır. Anlam zorlukları, belli bir lisanda konuşamama ya da uygun iletişim araçlarının olmaması nedeniyle ortaya çıkan engellerdir. Örgüt içinde ortak sembollerin olmadığı ortamda, anlam zorlukları kaçınılmaz bir durum olmaktadır (Şirin, 2008: 97). Örgüt içinde istenilen davranışların ortaya çıkması için personelin algılama düzeyinin yüksek olması gereklidir.

Personel tarafından iyi algılanan işin başarılı olma ihtimali yüksektir. Personel uyarımı tam anlaşılmazsa anlam güçlüğü ortaya çıkmaktadır. Anlam zorlukları, örgütte çatışmaya neden olmaktadır. Bir örgütte, farklı mesleki terimlerin bilinmemesi sonucu iletişim ortamlarında yanlış haberleşmeye sebep olur. Bu durum mesajı kişinin algılayamamasına yol açarak bir çatışma ortamının doğmasına zemin hazırlar (Baysal ve Tekarslan, 1996: 48).

Çevresel faktörlerden kaynaklanan gürültü ve iletişim kanallarında yaşanan teknik arızalar, örgüt içinde çatışmaya neden olmaktadır. Örgütte elektronik ve yazılı kanalların düzgün çalışmaması işlerin aksamasına neden olur (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 27). Ayrıca iletişim kanallarının fazla olması, mesajın açık ve akıcı olmaması, mesajın eksik iletilmesi, mesajın algılanmaması, yanlış algılanması bireyleri farklı karar ve davranışlara yönlendirmektedir. Bu durum örgütlerde hem çalışanlar arasında hem de gruplar arasında çatışmanın yaşanmasına yol açar.

Yapılan çalışmalar sonucu bireyler arasında yaşanan iletişim bozuklukları, iş doyumsuzluğunu ve iş performansızlığını ortaya çıkartmaktadır. Örgüt içindeki gruplar veya kişiler arasındaki iletişim eksiklikleri önemli bir çatışma kaynağıdır. Gruplar arasında ileti akışında meydana gelen gecikmeler, iletilerin filtrelenip, yanlış anlaşılmasına ve çatışmaya yol açmaktadır (Sarpkaya, 2002: 417-418). Organizasyonlarda haberleşme kesildikçe iletişim anlaşılammakta ve göre tam anlamıyla yerine gelmemektedir. Bu durum organizasyonda büyük bir çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple çatışmayı yönetecek olan yöneticinin çatışan taraflar arasında haberleşmeyi tam anlamıyla sağlanması önemlidir (Sütlü, 2007: 13).

2.1.6 Örgütsel Çatışma Yönetimi

Örgütsel çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılması mümkün değildir. Çünkü örgütsel çatışma örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için büyük bir erk olarak kullanılmaktadır. Örgüt liderleri, çalışanlar arasında düşünce üretmeye elverişli olan yararlı ve yaratıcı çatışmayı engellemeden, çalışanları, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyen zararlı bir çatışmadan korumayı hedeflemektedirler. Bu anlamda örgütsel çatışmanın yönetimi, örgütün etkililiği açısından oldukça önem taşımaktadır. Çatışma yönetimi,

çatışma yoğunluğunun saptanması, teşhis edilmesi, değerlendirilmesi ile uygun müdahale yöntemlerinin tespit edilmesi ve sonuçların izlenmesi gibi süreçleri kapsar (Alp, 1997: 102).

Çatışma yönetimi, geniş ve kapsamlı düşünceyi hedeflemektedir. Çatışmayı yönetmek, çatışma düzeyini kontrol altına almak ve örgüt amaçları doğrultusundan düşünmek ile sağlanmaktadır. Bu nedenle örgüt hedeflerinin iyi bilinmesi gereklidir. Çatışmaların yönetilmesi, örgütü daha iyi bir düzeye taşımak amacıyla bir araç olarak kullanılmalıdır. Çatışmanın olumsuz sonuçlarını yok etmek için çatışmanın iyi yönetilmesi gereklidir. Çatışmanın örgüt hedeflerine uygun bir şekilde yönetilmesi yöneticilik becerisini gerekli kılmaktadır (Arslantaş ve Özkan, 2012: 558).

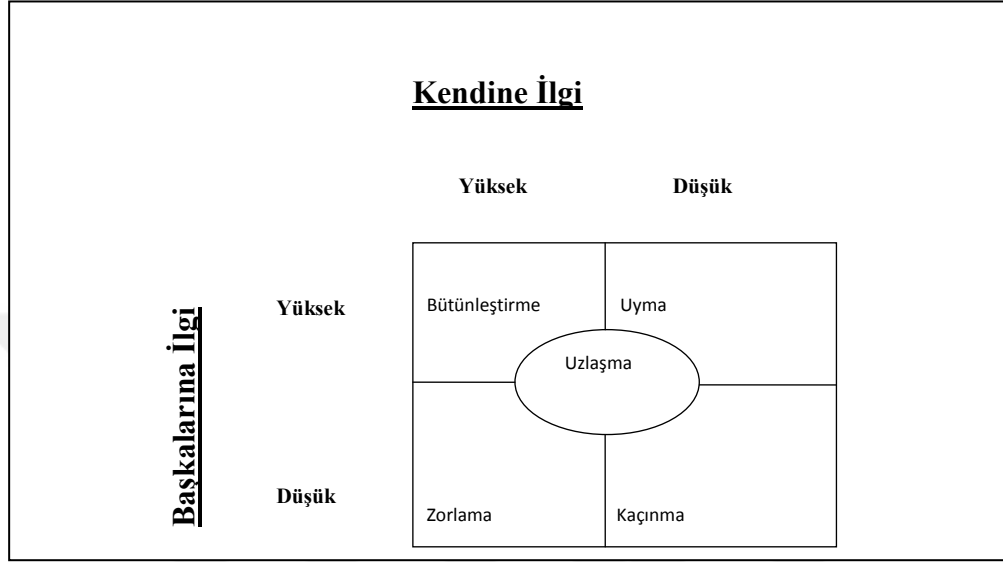
Yapısal yönetim ve örgüt kuramcıları, çatışmayı otoriter bir yaklaşımla çözmeyi önermişlerdir. Yönetimsel kuramcılar ise, pazarlıkla, zorla veya yöneticileri güçlendirerek çözmeyi önermişlerdir. Davranışsal kuramcılar, örgütsel çatışmayı, çatışan kişileri yüz yüze getirerek, kendilerinin çözmesine imkan sağlayarak yönetilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Sistem kuramcıları, çatışmayı, çalışanların ortak değer geliştirerek ve karşılıklı konuşarak çözülmesini savunmuşlardır (Başaran, 2004: 342).

Çatışma yönetimi, çatışmanın kötü veya iyi şeklinde ayrımını sağlamaktadır. Çatışmanın engel olarak görülmesinden ziyade fark edilmeyen yararını göstermektedir. Çatışmaların başıboş bırakılması, kötü yönetim örgüt etkililiğini ve verimini düşürmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticileri çatışmaları görmezden gelmemeli, onları kaldırmak için çatışmanın yapıcı etkisini ortaya koymalıdır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, 6). Çatışma yönetimi, çatışma düzeyini optimum noktada tutacak bütün alternatif uygulamalarını içermektedir. Ancak çatışma düzeyinin yüksek olması, örgütsel performans açısından olumsuz bir durumdur.

2.1.6.1 Çatışma Çözüm Yöntemleri

Çatışma çözüm yöntemlerinin örgütlerde uygulanmasıyla çatışma düzeyinin kontrol altına alınması ve çatışmanın olumsuz yönlerinin azaltılması sağlanmıştır. Bütün çatışma çözüm yöntemleri, işletmenin örgüt yapısına, liderlerin çatışma yönetimine yönelik şartlarına ve

yeteneklerine göre işletme yöneticileri tarafından kullanılabilir. Çatışma çözüm yöntemleri rekabete dayanmaktadır. Çatışmalara geçici çözümler getirmek ve kalıcı çözümler getirmek için çatışma modelleri oluşturulmuştur (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79). Şekil 2.1’de kuramcılar tarafından çatışma çözüm yöntemi modelleri verilmiştir.



Şekil 2.1: Çatışma çözüm yönetimi modelleri (Rahim ve Bonoma, 1978)

Kaçınma: Çatışmanın tarafları arasında ihtiyaç ve ilgisine karşı gösterilen önemin yüksek olmadığı durumda kaçınma yöntemi kullanılır. Bu yöntem, ilgilenmeme ya da negatif bir sonuç almak istememe durumuyla ortaya çıkar. Kaçınma yöntemi, durumların iyileştirilmesi ve zaman kazanmak amacıyla kullanılmaktadır (Akgün vd., 2009: 91). Kaçınma yöntemiyle, çatışma etkin bir şekilde çözümlenmesi söz konusu olmasada bazı şartlar altında en iyi alternatif çözüm olarak kullanılabilir. Kaçınma, genellikle tarafların rollerini ifa etmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumda etkin bir yöntemdir. Bu sebeple, kişiler gruplar arası çatışmaların ortaya çıktığı durumda, çözüm için yapılacak en iyi yolun karşılıklı bağımlılık duygusunun azaltılması olduğu belirtilir (Kılınç, 1985: 153).

Hakimiyet ve Baskı: Bu yöntem güç kullanma olarak da bilinmektedir. Baskı yönteminde çatışmalar, yönetici otoritesi ve gücü kullanılarak çözülür. Yönetici, çatışmayı devam ettiren taraflara otoritesini hissettirme eğiliminde bulunur. Bu yöntem, çatışmanın ilk başlarda yöneticinin çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya sunmasıyla başlar. Böylelikle çatışmanın ilerlemesi halinde tarafların cezalandırılacağı bildirilir. Ya da

çatışmanın son bulması halinde tarafların uygun bir şekilde ödüllendirileceği açıklanır (Eren, 2001: 459).

Uzlaşma: Tarafların isteklerinin belli bir kısmının karşılanmasıdır. Kimi durumlarda taraflar farklı isteklerde bulunabilirler. Bir bireyin veya grubun tatmin edilmesi diğer grubun veya bireyin isteklerinin dışlanmasına sebep olabilmektedir. Bu durumlarda, tarafların isteklerinin gerçekleştirilmesi için bazı isteklerinden vazgeçilmesi gerektiği ifade edilir. Uzlaşma yönteminde bireyin istekleri tam olarak karşılanmasa da taraflar arasında karşılıklı anlaşmalar yapılarak, insan tabiatına uygun bir çözüm getirilir (Altındal, 2010: 57).

Problem Çözme Stratejisi: Çatışmaya sebep olan faktörlerin bulunması ve yok edilmesiyle çatışmayı çözmek hedeflenir. Bu amaçla, çatışmaya taraf olan birey ve gruplar ile yüz yüze görüşme sağlanarak anlaşmazlık yaşanan konular üzerinde çözüm sağlanmaktadır. Çatışan tarafların uzlaşma sağlayacakları ortak yönlerine odaklanan bu yöntemde, taraflara sorunları tanıma, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatif sunma imkanı verilmektedir. Bundan dolayı, problem çözme stratejisi, örgütlerde yaşanan çatışmaların kalıcı bir biçimde çözümlenmesi için en uygun alternatif çözüm tekniklerinden biri olarak görülmektedir (Karcıoğlu vd., 2012: 81).

2.1.6.2 Çatışma Yönetimi Süreçleri

Çatışma yönetimi süreci, çatışmanın tanımlanmasını ve müdahale edilmesini içermektedir. Çatışmaya herhangi bir müdahale olmadan önce doğru tanımlanmalı veya teşhis edilmelidir. Çatışmanın kaynağına ve türüne göre müdahale farklıdır. Çatışma temelde 5 adımı içermektedir (Barutçugil, 2002: 135):

- a. Destekleyici bir örgüt ikliminin oluşturulması,
- b. Çatışmanın sebebini tanımlamak,
- c. Karşı tarafın algılamalarını belirlemek,
- d. Net olmayan çözüm üzerinde anlaşmak,
- e. Çözümün işleyip işlemediğini kontrol etmek.

Örgüt çatışmalarının çözümlerine yönelik yöntemlerin uygunluğu çözüm sürecinin sonucunu etkilemektedir. Bu bağlamda, çatışmanın çözüm süreci örgütün etkililiği ve verimliliği açısından oldukça önemlidir. Hangi yöntemin uygun olduğu konusunda ise 3 temel ölçüt kullanılmaktadır. Bunlar (Karip, 2003: 69): örgüt üyelerinin moral ve etik ihtiyaçlarının karşılanması, uygulanan yöntemin örgüt etkililiğine katkısı ve toplumsal gereksinimlerin tatminidir.

2.2. İş Performansı

İş performansı başlığı altında iş performansı kavramı tanımlanmış, iş performansının önemi ve boyutları, iş performansını etkileyen faktörler açıklanmıştır.

2.2.1 İş Performansı Kavramı

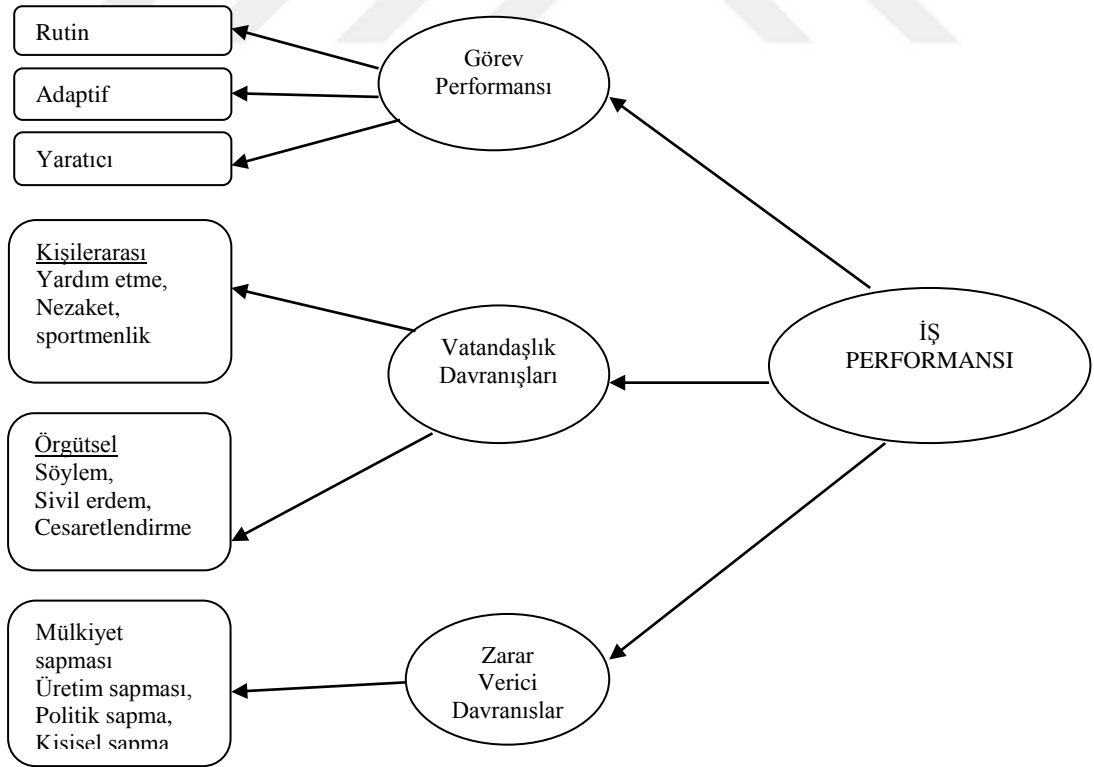
Günümüz şartlarında değişimin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. İşletmelerin çalışma hayatlarını sürdürebilmeleri, rakipleri ile rekabet edebilmeleri için performanslarının yüksek olması gereklidir. Bu anlamda örgütlerin performanslarını etkileyen her türlü değişiklik hayati öneme sahiptir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri, yüksek gelir elde etmeleri ve rakiplerini geçebilmeleri için yüksek düzeyde performans sergilemelidirler. İş performansı, kişinin belirlenen standartlara uygun biçimde davranış ve tutum göstermesiyle belirlenen amaçlara ulaşma düzeyidir (Camman, 1993: 7-8). İş performansı, kişinin belli bir işe yönelik yapılması gerekenlerin beklentisiyle iş arasındaki ilişkinin fonksiyonudur (Başaran, 2008: 220-230). İş performansı, kişinin işinin, nitelik, nicelik, maliyet, etkinlik ve zamanlama açısından icra etmesidir (Smith ve Goddard, 2002: 250). İş performansı, bir işletmenin belli amaçlarına hizmet etmektedir. Sistemin bütününde yer alan toplam performansı ifade eder. İşletmeler ve örgütler için iş performansı önemlidir. İşletme çalışanın gösterdiği performans işletmenin tamamını etkilemektedir. İş performansı, işgörenin verilen işi yapmak amacıyla gösterdiği tüm çabalar doğrultusunda sunduğu başarıdır. İşgören, hedefine ulaştığı zaman ödüllendirildiği takdirde iş tatmin seviyesi artar ve devamında verilen işlerde gösterdiği çaba ve başarı olumlu düzeyde etkilenir. İş performansı örgüt ve sanayi psikolojisi zaman içinde dikkat çekmiştir. Ve gelecek yıllarda da dikkat çekmeye devam edecektir (Yıldız vd., 2014:240). Çalışanların iş performanslarını belirleyen 3 temel unsur vardır. Bunlar (Beğenirbaş ve

Turgut, 2014: 137): Çalışanın işine motive olması (odaklanma), yetenek ve bilgiye dayalı olgunluk ve örgütün amaçları ile işgören amaçları (adanma)'dır.

İş performansı, yönetim bilimciler açısından oldukça önemlidir. İşletmelerin her düzeyinde performans önem arz etmektedir. İşletmeler kurumsal amaçlarına ulaşabilmeleri ve faaliyetlerini sürekli yürütmeleri için iş görenin çabasına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle örgüt içinde ve çalışanda performans her iki olgu için önemlidir (Çerçi, 2013: 55).

2.2.2 İş Performansının Tanımı ve Önemi

İyi performansa sahip olmak için belli altyapının olması gereklidir. kişilerin iş tanımların yer alan belli görevlerde iyi oldukları, rutin olmama durumu ile uyarlanabilirlik, yaratıcılık gerektirmesidir (Şekil 2.2). Bununla birlikte kişilerin iş arkadaşlarıyla birlikte iyi bir şekilde görevlerini ifa etmeleri, vatandaşlık davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Örgütteki yöneticinin amacı, iş performansı göstergesi olan çalışanlara sahip olabilmektir (Colquitt vd., 2015: 30).



Şekil 2.2: İyi performans gösterme (Colquitt, LePine ve Wesson, 2015)

Performans, belli zamanda yürütülen faaliyetlerin, belirlenmiş amaca ulaşabilme düzeyidir. Bu nedenle kurum yönünden belli zamanda üretilen mal ve hizmetlerin miktarı kişi yönünde ise, belli zamanda amaçlanan hedefe ulaşmak için bireyin gösterdiği performans önem kazanmaktadır. Kişinin kariyeri, ödül ve ücret gibi maddi imkanlar ile destek verildiği takdirde, örgütsel performans yüksek düzeyde sağlanmış olacaktır. Örgüt içinde iş performansı ortaya koyulurken, performansın ölçütleri göz önünde bulundurulur. Bununla birlikte standartlar da bir işin nasıl yapılması gerektiğine dair bilgi de yer alır (Walker ve Miller, 2009: 20-452). Rekabet ortamında örgütte kaynak sınırlılığı hem verimli hem de tutumlu olma açısından performansın ölçütü sayılmaktadır.

Performans, bütün çalışanların kişisel özelliklerine, inançlarına, değerlerine ve bireysel özelliklerine göre şekillenmektedir. Ancak çoğunlukla terfi ettirme ve işe yerleştirmede bireylerin kabiliyetlerine, niteliklerine yönelmektedir. Kişi işe başlarken, birtakım beklenti ve istekler içinde olabilmektedir. İsteklerinin gerçekleşmesi halinde kişinin iş doyumunu, motivasyonu ve morali artış göstermektedir. İşgörenler için önemli olan, isteklerinin beklenen ölçüde gerçekleşmiş olmasıdır. İşgörenlerin performansları, işletmenin o iş ile ilgili elde etmek istediği hedefler yönünde, belirlenen hedeflere ve standartlara hangi seviyede ulaştıklarının belirtisidir. Çalışanın performansı örgütsel performans ile paralel özellik gösterdiğinden performans kavramında çalışan ve örgütsel performans ayrı bir önem kazanmaktadır. İşletmeler açısından önemli olan çalışan performans, işletmelerin yüksek düzeyde başarı dereceleri elde etmesine neden olur. Bu nedenle çalışan performansı, bütün işletmelerin başarısı, etkililiği ve performansı açısından oldukça önemlidir. Yapılan çoğu araştırmalarda performansın yalnızca eylem sonucu değil aynı zamanda eylemin kendisi olduğu ifade edilmiştir. Bu konu, performansın işletmeler için öneminin bir kat daha arttırmıştır (Çöl, 2008: 39).

İşgörenlerin iyi düzeyde performans değerine sahip olmaları, belirtilen standarda ulaştıkları, düşük performansları ise kalite standardının altında kaldıklarını göstermektedir. Performans düzeyi, karakteristik özellikleri de etkilemektedir. Başarısız veya başarılı olmuş işgörenlerin performansları genel performanslar için ipucu niteliğindedir. Bu bağlamda önemli olan konu, istikrarlı ve düzenli bir performans göstergesine sahip olmaktır. İşletme çalışanlarının ve yöneticilerinin performans düzeylerinin işletmenin

bizzat kendisini ilgilendirmesi, iş performans kavramını bütün işletme ve çalışan için önemli kılmaktadır (Saldamlı, 2009: 22).

2.2.3 İş Performansının Boyutları

Endüstri Devrimi'nden günümüze kadar performans ölçütleri malit ve kardan oluşmuştur. Fakat daha sonra verimlilik de performansa büyük etki etmiştir. Bu nedenle günümüzde performansın boyutlarına kar-verimlilik-maliyet kavramları eklenmiştir. İşletme tarihinde performansa kabul gören sınıflandırma, karlılık, etkilik, verimlilik, yenilik, girdilerden yararlanma, çalışma hayatının kalitesi ve bütçeye uygunluk olarak belirtilmektedir (Özer, 2009: 15).

İş performansının birçok boyutu vardır. Performans kavramının boyutlara yırılması 1900'lü yıllara dayanmaktadır. Borman ve Motowidlo 1933 yılında Amerika'da yaptıkları çalışmada hava kuvvetlerinde çalışan 421 tamircinin; toplamsal, görev ve bağlamsal performanslarını ölçmüşlerdir. Çalışma dahilinde performans ölçütleri temel görev ve sorumluluklar özgü davranışların ötesinde genişletilmiştir. Daha sonra 1944 yılında Van Scotter görev performansı ile bağlam performansının ayrılması gerektiğine vurgu yapmıştır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 172).

2.2.3.1 Görev Performansı

Görev performansı, işletmenin çalışandan beklediği daha önceden belirlenen görev ve sorumlulukları yerine getirmesidir (Lin vd., 2011: 17). Görev performansı, kişinin, işin görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiği ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1997: 12). Görev performansı fikir, mal ve hizmet üretme ile doğrudan ilişkili olup, işletmenin teknik yapısına destek sağlamaktadır. Görev performansının özellikleri:

- a. Görev performansı, işin mesleki yönüyle ve ustalık boyutuyla ilgilenebilir. İşler arasındaki farklılıkları ortaya koyarak iş için vazgeçilmez sorumluluk ve yetkileri de belirlemektedir (Bağcı, 2014: 61).
- b. Görev performansı, işletmenin hedeflerine doğrudan katkı sağlayarak işin içinde olan sorumlulukları sağlayan davranışlardan oluşmaktadır. Kişiler, iş ile

ilgili teknik becerilerle bilgilerini üretimde kullanarak işletmenin veya örgütün işleyişine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle bireyler örgütlere görev performansı sergilemektedirler (Van Scotter, 2000: 79-95).

c. Görev performansı, işletme kaynaklarının üretilen hizmet ve mala dönüştürülmesinde birey davranışını kapsamaktadır. Herhangi iş ilanında aranan niteliğe sahip bireyler, görev performansı gerektiren davranışlara odaklanmaktadır.

d. Görev performansı, günlük işlerde kişilerin programları doğrultusunda oluşan alışkanlıkları dahilinde gösterdikleri davranışlardır. Ancak sıra dışı öngörülemez işlerdeki kişilerin uyarlanabilirlik taşıyan davranışlarını da kapsamaktadır.

Küreselleşme, teknoloji ve bilim alanındaki ilerlemeler, yoğun rekabet ortamı nedeniyle yaşanan değişimler örgütler kişilerin uyumsal davranışlarına önem vermektedir. Böylelikle, örgütler az sayıda birey ile daha çok mal üretme zorluğuyla karşılaşmaktadır (Colquitt vd., 2015: 36). Bundan dolayı işletmelerde bireylerin görev performansları oldukça önemlidir.

Görev performansı iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi; hammaddeyi eşya ve mala dönüştüren faaliyetlerden oluşmaktadır. Örnek olarak, perakende mağazada mal satmak, okulda öğretmek, imalathanede üretim makinesi işletmek, hastanede ameliyet yapmak gibi faaliyetleri içermektedir. İkincisi ise; liderlik görev performansıdır. Hammadde tedarikini takviye ederek, önemli planlama, dağıtım, koordinasyon ve denetleme sağlayarak teknik öze hizmet eden ve bunları sürdüren personel işlevleridir. Görev performansı teknik süreçleri gerçekleştirerek veya teknik ihtiyaçları sürdürerek, işletmenin teknik özü ile doğrudan ilişki taşımaktadır (Conway, 1999: 5). İşletmeler iş analizi doğrultusunda kişilerin görev performansına yönelik davranışlarını tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda iş analizi 3 bölümden oluşmaktadır:

- a. İşle ilgili faaliyet listesi oluşturularak, anket, gözlem ve görüşmelerle kaynak elde etmektir.
- b. Hazırlanan listedeki her aktivite için faaliyetin sıklığı ve önemi derecelendirilmektedir.

c. Sıklık ve önem bakımından yüksek puan verilen faaliyetler korunarak görev performansı tanımlanmaktadır.

Kişileri yönetmek için kullanılan görev performansı çizelgesini kullanan işletme yöneticileri, gerekli iyileştirmelerin sağlanması için kişilere geri bildirim sağlamaktadır. Bunlar kişilerin davranışlarını iyileştirmek amacıyla kullanılan yapıcı eleştirilerdir (Colquitt vd., 2015: 37).

2.2.3.2 Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, örgüt iklimine ve kültürüne fayda sağlayan faaliyetleri içeren performanstır. Bağlamsal performansın örgütlerde birtakım eylemleri vardır. İşgörenlerin fazla mesai yapmalarında gönüllü davranış sergilemeleri, işini hevesli bir şekilde kabul etmeleri, diğer çalışanlarla işbirliği içinde olmaları ve örgütü koruyacak davranışlar göstermeleri olarak ifade edilebilir. Bağlamsal performans, görevlerle doğrudan ilgilenmemekte görevin başarılmasında önemli unsur olmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61).

Bağlamsal performans örgütsel vatandaşlık kavramı ile karıştırılmaktadır. Bu sebeple bağlamsal performansın farklı bir bakış açısıyla ele alınması gereklidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansının geliştirilmiş halidir. Ancak bağlamsal performansın örgütsel vatandaşlıktan ayrılan farkı, örgüt üyelerinin faaliyetlerinin karşılıksız yapılmasıdır. Bağlamsal performansta işgörenler, değerlendirilerek değerlendirilme sonunda örgüt üyelerine fayda sağlamaktadır. Örgütte bağlamsal performans sergileyen işgörenler, sergilemeyenlere oranla dikkat çekmekte ve işgörenin olumlu geri dönüş almasına yardımcı olmaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2015: 76).

Borman ve Motowidlo (1993), performans ve pro-sosyal davranış çalışmalarından faydalanarak bağlamsal performansa yönelik 5 eylem ortaya koymuştur. Bunlar (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 173):

a. İşe yönelik olan görev ve sorumlulukların gerçekleştirilmesi için büyük bir istekle çalışma, çaba sarf etme,

- b. İşe yönelik olmayan görev ve eylemlerin yapılması konusunda gönüllü davranış sergileme,
- c. İş arkadaşlarıyla yardımlaşma ve iş birliği içinde olma,
- d. Bireysel olarak sorun oluşturabilecek konularda standartlar ve kurallara uyma,
- e. Örgütsel amaçlarda destekleyici rolde oynama, koruma ve savunmadır.

Motowidlo ve Van Scotter bağlamsal performansın iş performansına fayda sağlayan iki boyutuna dikkat çekmiştir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62-63):

- a. *İşe adanma*: İş performansına fayda sağlayan önemli boyutlardan işe adanma, örgüt içindeki kuralları takip etme, sıkı çalışma ve iş problemlerini çözmek için ilgili sorumluluğu almaktır. Kişi bu görevler için gerekli kişisel disiplin davranışlarında bulunmaktadır.
- b. *Bireylerarası yardımlaşma*: Örgütün başarı ve amacına katkıda bulunan, bireylerarası davranışlardır. Bireylerarası yardımlaşma eylemleri; ilişkilerin onarılıp tekrardan oluşturulması, kişileri sıkıntılardan kurtarma, işbirliğini olağan hale getirme, duyarlılık ve şefkatin artırılması gibi davranışlardan oluşmaktadır. bireylerarası yardımlaşma iş performansına dolaylı olarak fayda sağlamaktadır.

Örgütün hedeflerine ulaşmasında kişilerin ortaya koyduğu çabayı ifade eden iş performansı, örgütsel ve bireysel etkinliğin değerlendirdiği ölçüttür. İş performansını oluşturan görev ve bağlamsal performans, farklı birtakım bilgiler, beceriler, donanımlar, karakter özellikleri, iş alışkanlıklarıyla bağdaştırılmaktadır. Bağlamsal performans, işbirliği ve dayanışma gerektiren iş şartlarında örgüt içi amaçlara uyumlu hareket etmeyi, amaçlar için destek ve yardımcı olmayı, gönüllü davranışlarda bulunmayı ifade etmektedir. Bireysel özellikleri, bu davranışlarla uyumlu olan kişilerin bağlamsal performansları daha yüksek olmaktadır. Genel olarak bağlamsal performans, sorumluluk, uyumluluk ve dışa dönüklülük ile ilişkilendirilmektedir (Motowidlo vd.,1999).

Performans boyutlarının örgüt ve bireye etkisi yüksek düzeydedir. Ancak görev performansı ve bağlamsal performans arasında farklılıklar bulunmaktadır. Görev performansını bağlamsal performanstan ayıran özellikler şunlardır (Goodman ve Svyantek, 1999: 255):

- a. Görev performansında görevler işten işe değişirken, bağlamsal performansta görev farklılaşsa dahi genellikle benzer şekildedir.
- b. Görev performansı kabiliyetle ilgilidir, bağlamsal performans, motivasyon ve karakter ile ilgilidir.
- c. Görev performansı kurallarla belirlenen rol içi davranışları içermektedir. Bağlamsal performans, çalışanın isteğine bağlı olup rol dışı davranışlardan oluşmaktadır.
- d. Görev performansı örgüte teknik fayda sağlarken; bağlamsal performans psikolojik ve sosyal fayda sağlamaktadır.
- e. Görev performansı ücret odaklıdır; bağlamsal performans davranışsal rollere odaklanmaktadır.
- f. Görev performansı, beceri, yetenek, bilgi ve deneyimi önemli kabul etmektedir. Bağlamsal performansta gönüllük esastır.

2.2.3.3 Ters Davranışlar

Bağlamsal ve görev performansı, örgütün amaçlarına ulaşarak, kişisel eylemlere atıfta bulunmaktadır. Üçüncü performans türü olan ters davranışlar, örgütsel ama ve hedeflerin, değerlerin, başarısına kasıtlı olarak düşürmeye yönelik davranışları içermektedir. Ters davranışlar çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Bunlar (Colquitt vd., 2015: 42):

- a. *Mülkiyet sapkınlığı*: Örgütün sahipleri ile varlıklarına neden olabilecek davranışları içermektedir. Müşterileri sabote eden kişiler, belli şartlarda müşterilerin algıladıkları kötü muamaleye karşılık cevap vermektedirler. Yapılan araştırmalara göre hırsızlık, bütün kişilerin dörtte içinde bulunan ve maliyeti ters olan davranışlardandır.
- b. *Üretim sapması*: Örgüte yöneliktir. Maliyet ve etkinlik ile verimliliği azaltmaya odaklanmaktadır. Ayrıca mülkiyet sapması, hem zaman hem de kaynak israfı şeklinde ortaya çıkmaktadır.
- c. *Politik sapkınlık*: Büyük örgütlerden çok küçük örgütlerde görülmektedir. Kişinin diğer bireylere kasıtlı olarak zarar verme anlamı taşımaktadır. Dedikodu yapmak, fitne çıkarmak gibi. Birey dezavantajlı davranışlarda bulunarak, hem

ekip içini hemde iş arkadaşlarını moral ve motivasyon yönünden zayıflatıcı hareketlerde bulunmaktadır.

d. *Inaktivite*: Kişiler arasındaki koordinasyon ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanan verimlilik ve kalite kayıplarıyla sağlıksız rekabet ortamında çalışmayı ifade etmektedir.

e. *Bireysel saldırganlık*: Örgüt içinde diğer bireylere yönelik düşmanca davranış ve hareketlerden oluşmaktadır. Hem fiziksel hemde sözel eylemleri içermektedir. Taciz ve kötüye kullanma örgütlerde yaygınlıkla görülmektedir.

f. *Zorbalık*: Kişiyeye veya örgüte yönelik psikolojik tacizi içermektedir. Bu psikolojik taciz, sosyal izolasyon, sistematik kötü muamele, aşağılama olarak belirtilmektedir. Bu davranışlar, genellikle bireyleri çaresiz bırakmakta ve yöneticiler tarafından uygulanmaktadır (Kayabaşı, 2019: 96).

Performans gösterirken ters davranışlarda dikkat edilmesi gerekli özellikler bulunmaktadır. Bunlar;

- a. Ters davranış gösteren kişilerin başkasından etkilenecek onların davranışlarını model almak,
- b. Vatandaşlık davranışı gibi ters davranışlarla ilgili olmak,
- c. Görev performansı ile ters davranış arasında zayıf ve olumsuz ilişki bulunması durumunda kişinin zorlu görevleri iyi bir şekilde yerine getirmek için, ters davranışları tolere etmektir.

2.2.4 İş Performansını Etkileyen Faktörler

Modern çağdaş örgütlerde iş performansını etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Kişilerin yaptıkları işler ile örgütlenme şekli değişmektedir. Bu nedenle, performansı etkileyen birtakım unsurlar vardır. Tarihsel süreç içinde, örgütlere yönelik araştırmalarda fabrikasyon ve endüstriyel üretimde çalışanların verimliliği ön plana alınmıştır. İş performansının fiziksel yönlerine odaklanılmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren yeni iş kollarının, kişileri sürekli öğrenim ve örgün öğrenim süreçlerinden geçirmesi, teorik ve analitik bilgilerin planlanıp uygulanmasına neden olmuştur. Bununla birlikte teknoloji ve bilim çalışmalarıyla dinamik ve akıcı olma eğilimleri gündeme gelmiş ve değişen dünyaya

ayak uydurma sağlanmaya çalışılmıştır. Bilgi-işlemede kullanılan araçlar, yazılımlar, veri tabanları, bilgisayar sistemleri güncellenerek değiştirilmiştir. İşletmelerdeki servis hizmetlerinin artışı, iş performansını etkilemiştir. Örgüt içindeki kişilerin görev performansının düşük olması maliyetleri yükseltmiştir. Ayrıca örgütteki kişilerin davranışları yüksek iken, ters davranışları düşük düzeyde ise yüksek düzeyde prim sahibi olabilmektedirler. Fakat örgüt bireylerinin birbirine yardım etmeyip dedikodu ve hakaret edilmesi durumunda olumsuz duygular müşteriye yansımaktadır. Bu nedenle örgütler, hizmet sundukları kişilerin iş performansına önem vermek amacıyla başarılı rekabet ortamı sağlamaktadırlar (Colquitt vd., 2015: 46).

Performansların, örgütsel bağlılığa birçok etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde iş performansına etki eden başlıca etkenler; örgütsel, kişisel ve çevresel faktörler olarak gruplandırılmaktadır. Örgütsel faktörler; bireyin örgüt içindeki görevi, işin yapısal özelliği, kariyer gelişimi, örgütün iç çevresi vb., kişisel faktörler; aşırı ödüllendirme, yetersiz ödüllendirme, iş güvencesizliği, vb., çevresel faktörler; çevresel, kimyasal faktörler, teknoloji, çalışma koşulları, sosyal faktörler, fiziksel çevre faktörleri vb. şeklinde sıralanmaktadır (Aytaç ve Özok, 2015) (Tablo 2.3).

Tablo 2.3: Performansı etkileyen faktörler (Aytaç ve Özok, 2015)

Örgütsel Faktörler	Kişisel Faktörler	Çevresel Faktörler
-Bireyin örgüt içindeki görevi, -İşin yapısal özelliği, -Kariyer gelişimi, -Örgüt içi ilişkileri, -Örgütün iç çevresi, -Örgütün dış çevre ile ilişkisi, -Davranışların kısıtlanması, -Bölüm içi politikalar, -Yeterli danışma eksikliği	-Aşırı ödüllendirme, -Yetersiz ödüllendirme, -İş güvencesizliği, -İş güvenliğinin yokluğu, -Kariyer gelişimi, -Rol çatışması, -Rol belirsizliği, -Öğrenme, eğitim, -Kararlara katılmama, -Motivasyon.	-Çevresel, kimyasal faktörler, -Teknoloji, -Çalışma koşulları, -Sosyal faktörler, -Fiziksel çevre faktörleri, -Isı, ışık, -Basınç, -Nem, -Havalandırma, -Gürültü, -Radyasyon.

2.2.4.1 Örgütsel Faktörler

Örgütlerdeki, yönetim unsurları üst kademelerden alt kademelere doğru bilinmesi gerekli faktörlerdendir. Bu sebeple, temel yönetim unsurları arasında;

- a. Vizyon ve misyon oluřturma,
- b. Liderlik,
- c. Motivasyon,
- d. Stratejilerin ortaya atılması,
- e. Katılımcılık,
- f. Stres yönetimi,
- g. İş performansı değerlendirmesi gibi etkenler yer almaktadır.

Örgütlerin işletme alanındaki çevre ve fiziki koşulları, örgüt amaçları, performansın önemli olduğunu gösteren faktörlerdendir. Örgütlerin fiziki koşulları, çalışanın iş performansını önemli oranda etkilemektedir. Çünkü, çalışanların çalışan alandaki ısıtma, havalandırma, ışıklandırma sistemleri doğru ayarlanmadığı takdirde çalışanların performansları çabuk bir şekilde düşme göstermektedir. Öte yandan örgütün amaçları işgörelere net bir biçimde aktarılmazsa ve çalışanı tatmin etmezse iş performansı olumsuz yönde etkilenecektir (Luthans, 1992: 470).

Örgütlerde iletişim örüntüsü nasıl olursa olsun çalışanların iş performanslarının yükselmesinde tanımlama, niyet, geri dönüşüm karakteristikleri, özel olma, zamansallık, kolay anlaşılabilirlik, kullanılşılık, geçerlilik ve ulaşılabilirlik önemlidir (Luthans, 1992: 478). Örgütlerde üst kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticileri ile çalışanlar arasında ilişki ve iletişim uyumlu bir şekilde sağlanmadığı takdirde örgütte performans sorunu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların performanslarında aksaklıklar artış göstermektedir. İletişim sürecinin uyumlu ve kaliteli bir şekilde sürekliliği sağlanırsa iş performansında artış yaşanacaktır. Bu sebeple, örgütlerde zaman sorunu, işin hedefine uygun çalışılmaması, iş bölümünün hatalı olması, doğru zamanlama, yönetim boşluğu, işbirliğinin olmaması, kaliteli iletişim eksikliği iş performansını düşürmektedir. Ayrıca, örgütlerde teknik donanımın imkanlarla sınırlı olması, çalışanlardan daha fazla performans beklenmesi, işi hızlandıran organizasyonların eksik olması, iş performansını etkileyen faktörlerdendir. Örgütlerde iş performansı gösteren örgütsel unsurlar, işgörelerin performanslarını negatif veya pozitif yönde etkilemektedir. Yoğun çalışma stresi ortamında olan bir birey daha az başarı elde ederken, az stres altında olan bireyler daha fazla başarı

elde etmektedirler. Yani, işçilerin yoğun çalışma ortamında olduklarında iş performansı düşük, az stresli çalışma ortamında ise iş performansı yüksektir (Eren vd., 2014: 175-192).

2.2.4.2 Kişisel Faktörler

Bireyin iş performansını gösteren unsurlar 3 bölümden oluşmaktadır (Özmutaf, 2007: 48);

- a. Demografik özellikler (dil, yaş, cinsiyet)
- b. Rekabet özellikleri (yetenek ve ilgi)
- c. Psikolojik özellikler (algı, talep, eğilim, tutum)

20. yüzyıl başlarından itibaren kişiliğin boyutları ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda 5 farklı kişilik modelleri üzerinden kişilik değerlendirme yapılmıştır (Özmutaf, 2007: 48);

- a. *Dışa dönüklülük*: Enerjik, heyecanlı, samimi, baskın, ilişkilerinde sınırları olan, sakin, yalnız olmayı isteyen, içedönük gibi özelliklerden oluşmaktadır.
- b. *Açıklık*: Farklı düşüncelere açık, üretici, hassas, geleneksel, dürüstlüğü savunan, tahlil edici, ilgisiz, tutucu gibi özelliklerden oluşmaktadır.
- c. *Sorumluluk*: Gayretli, başarılı, hırslı, planı olmayan, sistemli, dikkatsiz, dağınık, erteleme eğilimi olan, düzenli gibi özelliklerden oluşmaktadır.
- d. *Geçim düzeyi*: İşbirliğine dayalı, hoşgörülü, alçak gönüllü, dik kafalı, inat eden, rekabetçi, kuşkulu gibi özelliklerden oluşmaktadır.
- e. *Duygusal denge*: Özgüveni yüksek, huzurlu, soğukkanlı, strese dayalı, endişeli, sinirli, çekingen, gibi özelliklerden oluşmaktadır.

Bu 5 faktörlü kişilik modelleri insanı tanımakta geçerli ve güvenilirdir. Bu nedenle bu faktörlerin herkes tarafından bilinmesi gereklidir. Dolayısıyla kişilik faktörlerin bilinmesi hem çalışanda hem de örgütlerde performansın yükselmesine neden olmaktadır. Kişisel performansı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. İyi veya kötü performansa neyin sebep olduğunu bilmek önemlidir. Çünkü sebeple bireyden bireye değişme göstermektedir. Eğer sebepler anlaşılmazsa çözümler için yanlış politikalar izlenebilmektedir. Bu da kişiyi veya örgütü yanlış sonuçlara götürmeye ve zaman kaybına neden olmaktadır (Akkaya, 2017: 35).

Kişisel ihtiyaçlar, insanı başarıya ulaştırmada en önemli motivasyon aracıdır. Bireyler hayatları boyunca ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar. Bireylerin tutum ve davranışlarına yön verir. Bu sebeple bireysel ihtiyaçlar kişisel faktörlerden önemli unsurlardır (Aytok, 2004: 10).

2.2.4.3 Çevresel Faktörler

Çalışma performansında; arkadaş, aile ve toplum gibi örgüt dışı faktörler olumsuz etki oluşturmaktadır. Belli bir çevrede yer alan örgütler, çevreleri ile yakın ilişki kurmak, çevreye birtakım girdi almak ve çıktı vermek zorundadırlar. Bir sistem olarak düzenlenene örgütler ve örgüt çalışanları, başarılar ile ön plana çıkmaktadır. Bu başarılar, çevre ile kurulan ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Çevreden kaynaklanan kimi faktörler, mazeret olarak kullanılsa dahi, bu faktörlerin tanınıp yöneticiler tarafından bilinmesinde fayda vardır. Bazen yaygın potansiyel performans engelleri arasında, alt kademe yöneticilerinin uzlaşmaz talepleri, iş olanaklarını kısıtlamakatadır. Ayrıca, varolan performans engeller arasında; iş araç ve gerçeleri, işe etki eden yönetmelikler, iş talepleri, işbirliğinin olmayışı, yönetim biçimi, hava sıcaklığı, gürültü ve vardiyalar gibi unsurlar sayılmaktadır. Örgüt içi çalışma ortamından kaynaklar da kişisel performansı doğrudan etkilediğinden birer çevresel faktör olarak sayılabilmektedir (Aytok, 2004: 12). Çevresel faktörler, yönetim politikalarını da değiştirmektedir. Öztürk (2009), yaptığı çalışmalarda performansı etkileyen faktörlerden kişisel ve çevresel faktörleri daha fazla dikkate almıştır. Ancak Deming (1986) yönetici ve lider performansının önemine ve etkisine dikkat çekmektedir (Öztürk, 2009: 65).

2.3. Örgütsel Çatışmanın İş Performansı İle İlişkisi

Bu başlık altında örgütsel çatışma sürecinin iş performansı ile ilişkisi açıklanmış ve konu ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan araştırmalar özetlenmiştir.

2.3.1 Örgütsel Çatışma Süreci ve İş Performansı

Örgütlerde çatışma, kişinin kendisiyle, farklı bir bireyle, grupla veya örgütle olan çatışması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çatışmaya giren birey, çalışanlardan biri veya örgüt olabilmektedir. Kişi örgütle çatışma içine girdiğinde baskı altında kalabilmektedir. Bu sebeple, kişi-örgüt çatışmasında saldırgan durum ortaya çıkmakta ve rasyonel olmayan davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bireyin taraf olarak girdiği çatışma türleri birbrinden ayrı şekilde görünse de, gerçekte çatışma ortamında olması istenen bütüncül performans olumsuz düzeyde etkilenmektedir. Örgütün bireylerle bulunduğu çatışma durumundan bütün işletme ve çalışanların performansları olumsuz etkilenmektedir. Bu sebeple, temelde üst yönetimin kurumsal vizyon ve misyonu çalışanlarla oluşturulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Örgüt içindeki değerlerle topyekün işe sahip çıkılması, çatışmaların önlenmesi sağlanabilmektedir. Örgüt çalışanları ve yöneticileriyle belirlenen çatışma durumunda örgüt yönetimiyle çalışanlar işbirliği içinde olarak, çatışma süreci olumlu yönde kanalize edilebilmektedir (Şimşek vd., 2008: 278).

Örgütte iletişim yetersizliği veya bozukluğu çatışma ortamına yol açmaktadır. Bu çalışma ortamı performans düşüşüne neden olmaktadır. Örgütlerde çoğu zaman kişilerin birbirlerini tam anlayamama, yanlış anlama, örgüt yöneticileri ile uzlaşamama, ekonomik refahın yüksek düzeyde olmaması gibi sebeplerle çatıştıkları görülmektedir (Koçel, 2010: 674). Bu durum, işe yönelik, bilgi alışverişinde bulunmayı, iş için entegre olmayı, iş performansının yüksek olmasını engellemektedir. Çatışma süreçlerinde iş performansının düşmemesi için yöneticinin uzlaşmacı çözüm bularak çatışma sorununu ortadan kaldırması gereklidir.

Örgütlerde; performans, çatışma, motivasyon ve iş tatmini gibi kavramlarla ilişki kurmak mümkündür. Bireyin ve örgütlerin ihtiyaçlarının hiyerarşik olarak bilinmesi ve belli bir sırayla karşılanması, performansı yükseltmektedir. İş performansında memnuniyet ve motivasyon düzeyinin yüksek olması önemlidir. Aksi halde örgütlerde çatışma yaşanabilmektedir. Bir örgütte, herhangi düzeyde ortaya çıkan tatminsizlik hem motivasyonu hem de performansı düşürmektedir. Dolayısıyla çatışma ortamının oluşmasına neden olacaktır. Amaçlar teorisinde kişilerin yüksek amaçlar belirlemeleri onları daha yüksek performansa yönlettiği açıklanmaktadır. Bu kapsamda yüksek amaç ve hedeflere yönelen kişilerin örgüt içinde amaçları uğruna çatışmaya girdikleri

görülmektedir. Aynı zamanda eşitlik teorisince kişilerin aynı şartlarda farklı ödüllerle ödüllendirilmesi motivasyonlarını düşürmektedir. Bu durum motivasyonla paralel özellik gösteren performans ile de ilişkilendirilmektedir. Motivasyonu düşen kişinin örgüt içinde iş performansında da düşüş yaşanmaktadır (Akdemir, 2004: 84). Performansı düşen birey, aynı zamanda örgütle çatışma haline girerek örgüt içinde çatışma ortamı oluşmaktadır.

Örgüt çatışma sürecinde, performans ve bireylerin performanslarının düşmesine neden olacak faktörler oldukça önemlidir. Bu faktörlerden biri de teknolojik yapıdaki değişimlerdir. Örgüte yeni teknolojilerin girmesiyle çalışanda görülen yetersizlik, bireyi atıl duruma sevk etmektedir. Bu sebeple, örgütler, çalışan performansının düşmemesi ve çatışma ortamının oluşmaması için teknolojik yeniliklere karşı işgörenleri dirençli hale getirmelidirler (Milkovich ve Boudreau, 1991: 60). Örgütler bu durumda katılımcı çerçeveye ile çalışanlara teknolojik değişimlere yönelik uyum eğitimi vermelidir.

Örgütsel çatışmalar, çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahiptir. Dolayısıyla çatışmaların doğuracağı sonuçların neler olacağına doğrudan etki yapmaktadır. Örneğin, birey, çalıştığı işletmede bulunduğu çatışmalar sonucunda kendi psikolojisinde ve fizyolojisinde iyi etkiler görürse iş performansı artacaktır. Ancak kötü etkiler gördüğü durumda kişinin ve işletmenin verimliliği ve performansı düşecektir. Kişilerin çatışmalara karşı hissedeceği etkiler Tablo 2.4’de gösterilmektedir.

Tablo 2.4: Çatışmanın etkileri (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016)

Pozitif Etkiler	Negatif Etkiler
Psikolojik etkiler: kişiyi ön plana çıkarma, üstünlük kurma, psikolojik ihtiyaçların giderilmesi, duyguların kontrol edilmesine yardımcı olma,	Psikolojik etkiler: ilgi azalması, anksiyete, yabancılaşma
Davranışsal etki: motivasyonu artırma,	Davranışsal etkiler: aşırı sigara, alkol kullanma, obezite, iş sabotajı,
İş performansı: bilgileri artırma ihtiyacı hissetme, yeni tecrübeleri artırma, yaratıcı ve inovatif fikirlerin bulunmasına yardımcı olma, grup üyelerini birbirine yaklaştırma	Fizyolojik etkiler: mide rahatsızlıkları, Yüksek tansiyon, baş ağrıları, migren vb.,
	Zaman ve kaynaklar: daha verimli işlerde kullanılacak zaman ve kaynakların çözüm için çatışmayı kullanma,

2.3.2 Örgütlerde Çatışma Yönetiminin Çalışan Performansı ile İlişkisi

Örgütsel hayat içinde ortaya çıkan çatışmaların çalışan performansı için hem olumlu hem olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Olumlu ilişki: Örgütlerde görülen bütün çatışmalar örgüt için faydalı olmasa bile, bazı çatışma türlerinin çalışanlar için faydalı olduğu görülmektedir. Örgütsel çatışma, bazı çalışanların yüksek düzeyde performans oluşturmalarını sağlamaktadır. Kişiler arasında farklı, davranış, tutum ve düşüncelerden kaynaklanan çatışma, bazı konular hakkında görüş ve düşünce çeşitliliğine neden olmaktadır. Dolayısıyla çatışmanın amaç, etkililik ve verimlilik için olanı seçilirse olumlu sonuç alınabilmektedir. Bireyin iç çatışması, bireylerarası çatışma, gruplar arası çatışma, örgüt içi çatışmaların olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için, örgüt içinde etkili yönetilmesine bağlıdır. Sonuç bakımından olumlu etkilere sahip olabilecek çatışmaların en önemli unsurlarından biri, performans artırıcı özelliğinin olmasıdır. Ayrıca, örgütte yaşanan çatışmalardan ast-üst arasındaki çatışmalar, amaç çatışmaları, rol çatışmaları gibi türlerde sebepler göz önüne alınarak çözüldüğünde performans verimliliğini arttırmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşmasında kolaylaştırıcı nitelik taşıyan çatışma türleri, hem örgüt, hem de çalışan performansının artmasında önemli rolü bulunmaktadır. Örgütsel çatışmanın çalışan performansına olumlu sonuçları şu şekildedir (Düşükcan, 2003: 17):

- a. Çatışma, örgütsel gelişme ve değişmeye sebep olabilir. Çatışmaya neden olan taraflar, kendi düşüncelerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla bütün yaratıcılıklarını ortaya koymaktadırlar. Değişik ve orijinal fikirlerle örgüt yönetimi yararlanma olanağı bulacaktır.
- b. Uzun süre içinde çözüme kavuşturulamayan bireysel ve örgütsel problemler incelenerek, çözüm için sonuç elde edilecektir. Bu durum örgütteki ve bireylerdeki gerilimi azaltmaktadır.
- c. Örgütsel çatışmalar, örgütlerin kendilerine düzen vermelerine sağlar.
- d. Üretim faaliyetleri aktif olarak ön plana çıkabilir.
- e. Örgüt içinde iş kaynakları daha dengeli dağıtılır.
- f. Uyumlu takım çalışması oluşturulur.

- g. Örgüt içi ilişkilerde farklılıklar kabul edilerek daha uygun çalışan takım oluşturulabilir.
- h. Çatışma örgüte yeni hedefler kazandırır. Eski hedeflerin modernleşmesine yol açabilir ve örgüt işlevsel amaçların peşinden daha fazla koşabilir.
- i. Örgütsel çatışma, örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.
- j. Çatışan kişiler ve taraflar çatışma ile kendi yetenek ve bilgilerini değerlendirme şansına sahip olmaktadır. Dolayısıyla örgüt örgüt, performans yönetiminde gerekli önemle ve tedbirleri almaktadır.

Örgütsel çatışmanın, performansı olumlu yönde etkilemesi, çatışma ortamının yönetilmesine ve yönetim için kullanılan yöntemlere bağlıdır.

Olumsuz ilişkisi: Örgütlerde çatışmanın artması ve örgüt hedeflerine ulaşmayı zorlaştırması olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Örgüt üyelerinin birbirleriyle ilişkilerinin bozulması, işbirliğinin azalması, iletişim eksikliği örgüt için tehlikeli sonuçlara yol açabilir. Bu durum doğrudan performansın azaltmaktadır. Örgütler gerilimin yüksek olması performansın verimliliğin düşmesine neden olur. Verimliliğin düşmesine neden olan 3 temel unsur vardır (Özer, 2003: 332): **Kişiselleştirme:** Çatışma, kişilerin çözüm arayışında, belli bir amaca ulaşırken kendi kişisel görüş farklılıklarını, kişiliklerini tokuşturduğu kaçınılmaz bir savaştır. Bireyler, düşüncelerinin yanı sıra, kişiliklerinin de savunmasını yapar hale gelmektedir. Örgütsel çatışmada gerilimin temel sebeplerinden biri de bu kişilik savaşlarıdır. **Ben bilirimcilik:** Gerginlik düzeyini yükselterek performan verimliliğini düşüren çatışma nedenlerinden biridir. Ben bilirimcilik, kişilerin farklılıklarını mutlak doğru olarak görmeye başladığı anlamına gelir. Kişiler, kendince gerçek doğru gördükleri düşünceleri kendi görüşlerinden farklı olanları yanlış görürler. Dolayısıyla, bu noktada çatışma bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ben bilirimcilik, işveren ve işgören sınıflamalarının baskın olduğu örgütlerde sıklıkla görülmektedir. **İletişim ihmalleri:** İletişim becerisi sağlıklı düzeyde gelişmediği durumlarda farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İletişimin unsurlarından bazılarının ihmali, çatışmanın sonuçlarını zararlı hale getirmektedir. Örgüt içinde sorumluluklar ve yetkiler açık bir şekilde tanımlanmışsa çatışmalardaki gerilim düzeyi azalmaktadır.

Çatışma durumunu sorun haline getiren bu unsurlar, kişiler arasında rekabet ortamının oluşmasına neden olur. Bu rekabet, performansın iyileştirilmesine değil, olumsuz hale gelmesine sebep olur. Performansın yerine kişiliği öne çıkartan unsurlar, grup ve birey arasında gerginliğe yol açar. Dolayısıyla çatışma durumu, bireylerarası paylaşımı azaltır ve işbirliği ortamına engel olur. Sonuç olarak iş performansının düşüklüğüne sebep olur (Düşükcan, 2003: 18). Kısaca, örgütsel çatışmanın performans açısından olumsuz sonuçları (Karip, 2003: 24-25):

- a. İşten bıkkınlık ve stres
- b. Örgüt içi iletişimde azalma ve bozukluk
- c. İş performansının düşmesi
- d. Değişime karşı direncin artması
- e. Örgüte bağlılığın azalmasıdır.

Örgütte çatışmanın yüksek düzeyde olması, hem iş hem örgüt hemde çalışanın performansının düşmesine sebep olmaktadır. Bu durum, amaçların yavaşlamasına, paranın, zamanın ve savurganlığın artmasına yol açmaktadır.

2.3.3 Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Göker ve Sağsan (2019), “Çatışma ve İzlenim Yönetiminin İş Performansına Etkisi” adlı çalışmada KKTC’de bulunan beş yıldızlı otellerdeki personelin çatışma ve izlenim yönetimi tutumlarının iş performansına etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Rastgele seçilen 327 örnekleme anket soruları uygulanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, örneklemin demografik değişkenleri ile iş performansı arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak çatışma yönetiminin iş performansı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmadığı kanısına varılmıştır. Çatışma yönetimi, otel işletmelerinde bulunan kişilerin farklı kültür ve kişilik özelliklere sahip çalışanlardan meydana geldiği için çatışmaların kaçınılmaz olduğu ifade edilmiştir.

Bülbül ve Tunç (2017), “Bölümlerarası Çatışmanın Yenilik Performansına Etkisi” yaptıkları çalışmada bölümlerarası çatışmanın yenilik performansına etkisi izlenmiştir. Bölümlerarası çatışmanın literatürde kabul gören kişilerarası çatışma boyutlarına benzer

olan üç boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada çatışma kavramının süreç boyutu ile yenilik performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütlerde departmanlar arasında ki çatışmaların doğru bir şekilde yönetilmesi için bireysel değerlere odaklanmak yerine kolektif değerlere odaklanmanın daha önemli olduğu vurgulanmıştır.

Örnek (2013), “Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma” çalışmasında örgütsel çatışma ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çatışma yönetimin teorik olarak arka planı incelenmiş bir akademisyen grubunun çalıştıkları bölümde çatışma nedenleri ve performansları araştırılmıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu’na bağlı bölümlerde çalışan toplam 28 akademisyene anket uygulanmıştır. Araştırma neticesinde çatışma yönetimi ve performans arasındaki ilişkilerin test edilebilir olduğu tespit edilmiştir. çatışmanın olmadığı ortamda çözümler görülebildiğini, iyi yönetilemeyen çatışmaların ciddi tehlikelere ulaşabileceğini ifade etmiştir.

Ada (2013) “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmasında çatışmanın kaçınılmaz olduğu örgütlerde çatışma nedenlerini ortaya çıkarmak ve çözüm önerilerine yönelik çözüm stratejilerini açıklamaya çalışmaktadır. Genel kabule göre işletmelerde önemli olan çatışmanın varlığı değil, çatışmanın doğru stratejilerle yönetilmesidir. Bu noktada çalışmada yöneticilerin çatışmayı yok etmekten ziyade çatışmayı doğru yönetmeleri gereği üzerinde durulmuştur. Çalışma sonucunda sebebi ne olursa olsun çatışmalardan ders alınması gerektiğine ve çatışmaların örgütün verimliliğine etki ettiği ortaya çıkarılmıştır.

Aşık (2010), “Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama” konulu çalışmada, ilköğretim okullarında yaşanan örgütsel çatışma ve performansa yönelik ilişkiyi belirlemiştir. Bu kapsamda Bursa ili iki okulda görev yapan 75 öğretmen üzerine anket uygulanmıştır. Gruplararası çatışma nedenlerini belirlemeye ve performansı belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, genel olarak çatışma ve değişkenler arasında istatistiksel bir anlamlılık tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda bütün örgütlerde görüldüğü gibi çatışma ve performans arasında

ilişki olduğu saptanmıştır. Okullarda da öğretmenlerin çatışmalar yaşadıkları ve bunların performanslarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yürür (2009) “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasını 314 kamu ve özel sektör yöneticisi ile yapmıştır. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ROCI II(Rahim Örgütsel çatışma envanteri) ile ölçülüp kişilik özellikleri ile farklı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, açıklık ve sorumluluk özelliklerinin bütünleştirme çatışma yönetim tarzı ile ilişkili olması, duygusal dengesizlik ve geçimlilik kişilik özelliklerinin kaçınmacı çatışma yönetim tarzı ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Hükmetme çatışma yönetim tarzı ile açıklık ve geçimlilik özelliklerine sahip yöneticilerin bu tarzı uygulamadıkları görülmüştür. Uyma çatışma yönetim tarzı ile sadece dışa dönüklük kişilik özelliği arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı ile kişilik özellikleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Erkuş ve Tabak (2009) “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarına etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma” adlı çalışmalarını savunma sanayi işletmelerinde çalışan 304 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada çatışma yönetim tarzını ROCI II(Rahim Örgütsel çatışma envanteri) ile ölçmüşlerdir. Bu araştırmada uyumluluk kişilik özelliği ile işbirliği çatışma yönetim tarzı arasındaki ilişki pozitifdir. Araştırmada diğer çatışma yönetim tarzları ve diğer kişilik özellikleri arasında da ilişkiler incelenmiştir.

Üngüren (2008), “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” konulu çalışmasında örgütsel çatışmanın nedenleri ve türünü incelemiştir. Araştırmada turizm sektörünün önemli yapısını oluşturan konaklama işletmelerinde örgütsel çatışmayı, çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamıştır. Araştırma dahilinde Alanya bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışan personel ve yönetici dahil 354 kişi ile görüşme yapmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel çatışmaya neden olan faktörlerin başında davranış biçiminin geldiğini tespit etmiştir. Bölümler arası çatışmaların ortaya çıktığını ve iş verimliliğinin düştüğünü saptamıştır.

Sütlü (2007), “Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri” adlı çalışmasında örgütlerde görülen çatışmaların işgören üzerine etkileri, performansları ve tutumları belirlenmiştir. örgütlerin sıklıkla karşılaştığı çatışma kavramı incelenmiş, çözüm teknikleri konusunda teorik bir çerçeve çizmiştir. Sütlü, çatışma ile iş tutumları, motivasyon ve performans ilişkisini örnek olaylarla açıklamıştır. Çalışma sonucuna göre, çatışma iyi yönetilmediği takdirde çalışanlara stres kaynağı olduğu ve iş motivasyonunu azalttığı tespit edilmiştir.

Özmutaf (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma” konulu araştırmasında örgüt içinde yer alan bireylerin performans artışı ve azalışında çatışma unsurlarını değerlendirmiştir. Tartışma çerçevesinde incelenen çalışmada çatışma ve performans arasında doğrudan bir bağ olduğu ifade edilmiştir. Performansın hem yönetimsel, hem bireysel hem de farklı nedenlerle çatışmaya etki ettiği belirtilmiştir. Aksi halde çatışmanın grupsal, bireysel ve kurumsal performansı sarmal bir şekilde olumsuz olarak etkileneceği kanısına varmıştır.

Şahin (2006), “Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin İş Performansı Üzerine Etkileri” adlı çalışmasında, Kocaeli güvenlik sektöründe çalışan 134 personel ve yönetici ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Güvenlik sektöründe çalışanların çatışma nedenleri ve etkileri, demografik faktörleri dikkate alarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, genellikle çatışmanın bireysel nedenlerden kaynaklandığı ifade edilmiştir. çatışmanın hem pozitif hem negatif etkilerinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca Şahin’in çalışmasının temelini oluşturan çatışma ve iş performansında önemli bulgulara erişilmiştir. Çatışma çoğu zaman her iki tarafın kaybına neden olan, çalışanların performansını düşüren unsur olarak görüldüğüne dikkat çekmiştir.

Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005), “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmada yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Thomas tarafından geliştirilen model esas alınmış ve Adana ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde görev yapan toplam 89 kişi ile anket yapılmıştır. Tekstil işletmeleri yöneticilerine yönelik yapılan çalışmada, çatışma yönetim stilleri modellerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel çatışmanın yoğun

yaşandığı örgütler çatışmanın sebepleri ve çatışma sırasında çalışanların tutumları ve performansları analiz edilmiştir. Sökmen ve Yazıcıoğlu'nun araştırmasında örgütlerde durağanlaşmanın ortadan kaldırılması ve geliştirilmesi için çatışma yönetiminin etkin ve stratejilerle yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

2.3.4 Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Hossain (2017), "The Impact of Organizational Conflict on Employess, Performance in Private Commercial Banks of Bangladesh", alan araştırmasında çalışan performansı ve örgütsel çatışma üzerinde durmuştur. Örgütlerde çalışan performansının önemli olduğunu, müşterinin arkasındaki itici güç olduğunu ifade etmiştir. Ancak çatışmanın bütün örgütlerde var olması, karlılık ve ürün hizmetlerin sunulmasını engellediğini belirtmiştir. Bangladeş'in özel ticari bankalarında yaptığı araştırma sonucunda, kimi bankaların çatışma durumundan etkilenmediği, çalışan performansının negatif yönde etkilenmediği saptanmıştır. Ancak genellikle çoğu zaman çalışanların performansının çatışma durumundan olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla çatışma durumunun engellenmesinin ve iyi yönetilmesinin çağdaş bir mesele olduğunu belirtmiştir. Bu açıdan çalışanların performanslarını incelemek ve analiz etmek örgütlere fayda sağlayacağını öngörmüştür.

Litterer (2017), "Conflict in Organization: A Re – Examination", adlı çalışmasında örgütlerde çatışma üzerinde durmuştur. Çeşitli literatür taramaları ile çatışmanın örgüt içinde genellikle kınandığını ifade etmiş ve çatışmanın işlevlerini incelemiştir. Çatışmanın kökleri ve kuruluşları nedeniyle bazı temel özelliklerinin olduğu ve dolayısıyla çatışma örgütlerde bir dereceden sonra kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Çatışmanın örgütlerde faydalı olabileceğini, kontrol edildiği takdirde çatışmanın işlevselliğinin en az düzeye indirgenebileceğini öngörmüştür.

Chigozie (2017), "Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels", adlı çalışmasında örgütsel çatışma ve iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda Nijerya'daki 3 işletme tesisinden 122 çalışan ile görüşme gerçekleştirmiştir. Örgütsel çatışmanın konaklama tesislerindeki çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi modellenmiş, Likert ölçeği ile bulgular elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda çatışmanın çeşitli nedenleri olduğu ve çalışanların performansına negatif etki ettiğini bulgularına ulaşmıştır. Çalışanların iş performansı ve iş doyumlarının çatışmaya bağlı değiştiği belirtilmiştir.

Mwangi ve Ragui (2013), “Effects of Work Place Conflicts on Employee Performance in The Air Transport Industry in Kenya” konulu çalışmalarında grup içi çatışmalar ve örgütler arası çatışmaların yaklaşımlarını incelemiştir. Ayrıca çatışma çözüm yaklaşımlarının çalışanların performansına nasıl etki ettiği de incelenmiştir. Çatışma nedenleri birbiri ile ilişkilendirilerek sunulmuştur. Kenya’da 18 hava yolu taşımacılığı endüstrilerinde çalışan 100 örneklem grubu esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Çatışma ve değişkenler arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışma sonucunda örgütler arası ve bireysel çalışanlardan kaynaklanan çatışmaların çatışma çözümleme prosedürlerine, çalışanın performansına önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. maliyeti etkin bir çatışma yönetimi stratejisi belirlenerek hava yolu endüstrisinin sağlam bir şekilde çatışmanın geliştirilmesi gerektiği saptanmıştır.

Ongori’nin (2009), “Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance”, çalışmasının amacı, örgütsel performansın artırılması için çatışmaların nasıl etkin yönetileceğini belirlemektir. Bu kapsamda çatışmaların en aza indirilmesi konusunda uygun stratejilerin uygulanması gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütlerde çalışanların birincil görevi sorumluluk olduğunu belirtmiştir. Örgütsel çatışmaların etkin yönetilmesi ve uygun stratejiler geliştirilmesi kapsamında kamu kurumlarında 130 yöneticisine anket tekniği uygulamıştır. Araştırma sonucunda örgütsel çatışmanın ana nedenlerinin sınırlı kaynaklardan oluştuğunu tespit etmiştir.

Song ve arkadaşları çalışmalarında (2006) çatışma yönetim tarzı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi araştırma ve geliştirme departmanlarında çalışan 290 kişi ve yöneticileri üzerinde yapmışlardır. Bu çalışmanın bulguları arasında şunlar yer almaktadır. İşbirliğine dayalı olarak çatışma yönetme tarzı kullanıldığında örgütte olumlu iş sonuçları yaratacağını tespit etmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada bütünleştirme ve uzlaştırma çatışma yönetim tarzlarının örgütteki çatışmalara daha yapıcı bir şekilde yaklaşmayı sağladığı tespit edilmiştir. Bu araştırma bulguları arasında literatürle tutarlı olan yeni bir sonuçta ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi çatışma yönetim tarzı ile olumsuz organizasyonel sonuçlar

arasında pozitif ilişki görülmektedir. Zorlama ve kaçınmacı çatışma yönetim tarzının ise yıkıcı çatışma yönetim tarzı olduğu ve olumsuz sonuçlar yaratabileceği belirtilmiştir.

Jehn (1995) “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict” yapılan çalışmada orta düzeyde sağlam temellere dayanan çatışmanın tartışma ortamı oluşturması nedeniyle yapıcı olduğu ortaya koyulmuştur. Uygun stratejilerle yönetilen çatışmalar farklı bakış açıları ve alternatif çözüm koymaları nedeniyle iş performansını arttırmaktadırlar. Jehn’in çalışması standartlaştırılan faaliyetlerin dışında etkinlik gösteren gruplarda çatışmaların iş performansına faydalı etkilerinin olduğu göstermiştir.

Barker ve arkadaşlarının (1988), “Conflict approaches of effective and ineffective managers: Afield study in a matrix organization” adlı çalışmasında çatışmalara yardımcı, suçlama ve haakret yaklaşım sergileyen yöneticilerin yönetim etkinliği ve yapıcı çatışma yönetimi konularında proje takım üyelerinin yüksek not aldığı görülmüştür. organizasyon yapısı üzerinde çatışma ve yönetiminin ele alındığı bu çalışmada proje yöneticileri tarafından kullanılan çatışma yaklaşımları 135 proje ekibi tarafından tamamlanmıştır. Proje yöneticisinin çatışma ve yaklaşımlarından kaçmasıyla işyerindeki etkinliğin ve verimliliğin fazlalaştığı tespit edilmiştir.

Wall ve Nolan’ın (1986) “Perceptions of Inequity, Satisfaction and Conflict in Task Oriented Groups” adlı çalışmasında iş tabanlı gruplarla göreve yönelik memnuniyet ve çatışma algısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda haksız tatmin ile negatif, çatışma ile negatif ilişki tespit edilmiştir.

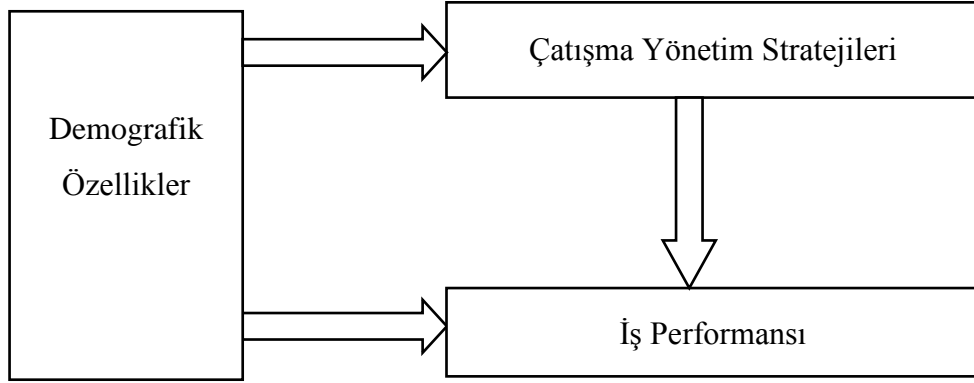
3. MATERYAL VE YÖNTEM

Tezin bu bölümünde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve araştırma verilerinin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmesi çalışanlarının kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin iş performanslarına etkisinin araştırılmasıdır. Çalışmada ayrıca konaklama işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin kullanılan çatışma yönetim stratejisine ve iş performanslarına etkisi incelenmiştir.

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerine, araştırmanın genel amacına ve alt problemlerin özelliğine göre uygun olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. “İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır” (Karasar, 2011). Şekil 3.1’de araştırmanın modeli şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H1: Çalışanların kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi (H1a; yapıcı, H1b; uyumlu; H1c; zorlayıcı, H1d; kaçınmacı, H1e; uzlaşmacı) ile iş performansı arasında anlamlı ilişki vardır.

- H2: Çalışanların cinsiyetleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H2a; yapıcı, H2b; uyumlu; H2c; zorlayıcı, H2d; kaçınmacı, H2e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Çalışanların cinsiyetleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Çalışanların yaşları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H4a; yapıcı, H4b; uyumlu; H4c; zorlayıcı, H4d; kaçınmacı, H4e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Çalışanların yaşları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Çalışanların medeni durumları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H6a; yapıcı, H6b; uyumlu; H6c; zorlayıcı, H6d; kaçınmacı, H6e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7: Çalışanların medeni durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8: Çalışanların eğitim durumları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H8a; yapıcı, H8b; uyumlu; H8c; zorlayıcı, H8d; kaçınmacı, H8e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H9: Çalışanların eğitim durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H10: Çalışanların turizm sektöründe hizmet süresi ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H10a; yapıcı, H10b; uyumlu; H10c; zorlayıcı, H10d; kaçınmacı, H10e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H11: Çalışanların turizm sektöründe hizmet süresi ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H12: Çalışanların mevcut işyerinde çalışma süresi ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H12a; yapıcı, H12b; uyumlu; H12c; zorlayıcı, H12d; kaçınmacı, H12e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H13: Çalışanların mevcut işyerinde çalışma süresi ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H14: Çalışanların departmanlarındaki çalışan sayısı ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H14a; yapıcı, H14b; uyumlu; H14c; zorlayıcı, H14d; kaçınmacı, H14e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H15: Çalışanların departmanlarındaki çalışan sayısı ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H16: Çalışanların kişisel gelişim eğitimi alma durumları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi (H16a; yapıcı, H16b; uyumlu; H16c; zorlayıcı, H16d; kaçınmacı, H16e; uzlaşmacı) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17: Çalışanların kişisel gelişim eğitimi alma durumları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Ankara İli Merkez İlçede faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşmadaki zorluklardan kaynaklı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan (Tarih: 12.05.2020; Protokol No: 2020-SBB-0073) Etik Kurulu Onay Belgesi (EK 2) alınmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 15 Mayıs-15 Haziran 2020 tarihleri arasında tesadüfi olarak seçilen otel işletmeleri çalışanları ile yüz yüze görüşülerek anket formları ulaştırılmıştır. 495 anket doldurulmuş ve yapılan ön inceleme sonucunda eksik cevapların fazlalığı nedeniyle 15 anket değerlendirmeye alınmamış ve çalışmanın örnekleme 480 otel çalışanından oluşmuştur. Araştırma evrenini oluşturan otel çalışanlarının sayısı tam olarak bilinmemekle beraber % 5 anlamlılık seviyesinde 384 örneklem sayısının evreni temsil etme sınırları içerisinde (Krejcie ve Morgan, 1970: 608). Buna göre 480 otel çalışanından oluşan örneklemin, çalışmanın evrenini temsil gücünün yeterli olduğu söylenebilir.

3.3.Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla nicel yöntemlerden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölüm, 13 soru ve 32 maddeden oluşmaktadır (EK 1). Anketin birinci bölümü "Kişisel Bilgi Formu" ikinci bölümü "Fonksiyonel Bilgiler" başlığı altında "Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği" ve "İş Performansı Ölçeği" nden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacılar tarafından geliştirilen ve araştırmanın amacına yönelik değişkenlerle ilgili olduğu düşünülen kişisel özelliklerle (yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, vb.) ilgili 13 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği: Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği Rahim (1983) tarafından geliştirilmiştir. Uluslararası literatürde ROCI-II (The Rahim Organizational

Conflict Inventory- II) olarak da bilinen bu ölçek beşli likert tipinde olup 28 maddeden ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Akt: Yıldızoğlu, 2013):

- a. Yapıcı: 1,5,12,22,23,28 (6 İfade)
- b. Uyumlu: 2,11,13,19,24 (5 İfade)
- c. Zorlayıcı: 8,9,18,21,25 (5 İfade)
- d. Kaçınmacı: 3,6,16,17,26,27 (6 İfade)
- e. Uzlaşmacı: 4,7,10,14,15,20 (6 İfade)

Ölçekten alınan her bir puanın ortalaması ne kadar yüksekse o çatışma yönetim tekniği daha yüksek seviyede kullanılmaktadır. Ölçeğin uygulandığı çalışanların cevaplarından ortaya çıkan puanla $5.00 - 1.00 = 4.00$ puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek çalışanların çatışma çözüm yöntemleri kullanma düzeyi aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı "çok düşük", 1.80-2.59 "düşük", 2.60-3.39 "orta", 3.40-4.19 "yüksek" ve 4.20-5.00 "çok yüksek" olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2016: 117).

Ölçek 1= kesinlikle katılmıyorum, 5= tamamen katılıyorum şeklinde 5'li likert tipindedir. Ölçek birçok araştırmada (Öztaş ve Akın, 2009; Göker ve Sağsan, 2019; Eryeşil ve Öztürk, 2016; Karcıoğlu ve Kahya, 2011; Kocaman vd., 2012; Şanlıöz, 2019; Ayan, 2018; Bolat, 2018; Kenar, 2018) kullanılmış ve güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

Ölçeğin 5 faktörlü yapısının araştırmanın veri setinde uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış ve model uyum değerleri şu şekilde bulunmuştur; $\chi^2/sd=4,072$; GFI=0,826; CFI=0,837; RMSEA=0,080. Model için önerilen modifikasyon indeksleri doğrultusunda hata terimleri arasında korelasyonların serbest bırakılması ile model uyum değerleri iyileştirilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin beş faktörü modelinin uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2/sd=2,917$; GFI=0,877; CFI=0,900; RMSEA=0,063) yeterli olduğunu, dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı yapıcı alt boyutu için 0,728, uzlaşmacı alt boyutu için 0,782, uyumlu alt boyutu için 0,603, kaçınmacı alt boyutu için

0,679 ve zorlayıcı alt boyutu için 0,879 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

İş Performansı Ölçeği: Öztürk (2019) çalışmasında çalışanların iş performansını ölçmek için dört sorudan ve tek faktörden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. İş performansı ölçeği 5'li likert tipindedir (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Ölçekten alınan puanlar ortalamalar üzerinden değerlendirilmekte ve yüksek ortalamalar yüksek iş performansını ifade etmektedir.

İş performansı ölçeğinin tek faktörlü yapısının araştırmanın veri setinde uygunluğunun belirlenmesi amacıyla DFA yapılmış ve model uyum değerleri şu şekilde bulunmuştur; $\chi^2/sd=5,647$; GFI=0,990; CFI=0,974; RMSEA=0,098. Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörlü modelinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğunu, dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür. İş performansı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,875 olarak tespit edilmiştir ki ölçek buna göre yüksek derecede güvenilirdir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizi SPSS ve AMOS istatistik programları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ilk olarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için DFA kullanılmıştır. DFA'da uyum iyiliği indeksleri olarak, ki, kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerleri alınmıştır. Literatürde χ^2/sd değerinin 5'e eşit veya küçük olması, GFI değerinin 0,85'e eşit veya büyük olması, CFI değerlerinin 0,90'a eşit veya büyük olması, RMSEA değerinin 0,10'dan düşük çıkması modelin uyumu için ölçüt kabul edilmektedir (Bryne ve Campell, 1999; Kline, 2005; Bentler, 1990; Steiger, 1990; Hu ve Bentler, 1995). Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır Buna göre (Akgül ve Çevik, 2003:428-435): $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenirligi düşüktür; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma analizleri gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arası korelasyonlar ve iş performansı ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin test edilmesi için pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği öncelikle histogram grafiği üzerinden değerlendirilmiştir. Normal dağılıma aykırı gözükten grafikler nedeniyle çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1,099 ile 4,116 arasında değiştiği tespit edildiği için verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçek ortalamalarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 aralığından oldukça uzaklaştığı görülmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Verilerin normal dağılmadığı görüldüğünden hipotezlerin test edilmesinde non parametrik testler kullanılmıştır. Bu doğrultuda ikili grupların karşılaştırılmasında Mann Whitney-U, ikiden fazla gruplar içinse Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Tezin bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve tartışma kısmına yer verilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların kişisel özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testlerine ilişkin bulgular ve bulguların ilgili literatür ile karşılaştırması yer almaktadır.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının kişisel özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler (n=480)

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	191	39,8
	Erkek	289	60,2
Yaş Grubu	18-25	172	35,8
	26-30	153	31,9
	31-35	76	15,8
	36 ve üstü	79	16,5
	Çocuğum yok	279	58,1
Çocuk Sayısı	1	67	14,0
	2	64	13,3
	3 ve üstü	70	14,6
Medeni Hal	Bekar	249	51,9
	Evli	231	48,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	39	8,1
	Lise	256	53,3
	Ön Lisans	54	11,3
	Lisans	131	27,3
Çalışanların Mezun Oldukları Alan	Turizm (Toplam)	173	36,0
	Turizm İşletmeciliği	89	18,5
	Yiyecek İçecek	46	9,6
	Konaklama İşletmeciliği	31	6,4
	Seyahat İşletmeciliği	7	1,5
Kişisel gelişim ile ilgili eğitim aldınız mı?	Evet	226	47,1
	Hayır	254	52,9
Kişisel gelişim ile ilgili eğitim almadıysanız almayı düşünür müsünüz	Evet	474	98,8
	Hayır	6	1,3

Tablo 4.1: (devam ediyor)

Değişkenler	Frekans	Yüzde	
Mevcut iş yerinde çalışma süresi	1 yıl ve daha az	95	19,8
	2-3 yıl	212	44,2
	4-5 yıl	117	24,4
	6-8 yıl	40	8,3
	9 yıl ve üstü	16	3,3
Toplam turizm sektöründe hizmet süresi	1 yıl ve daha az	46	9,6
	2-3 yıl	102	21,3
	4-5 yıl	133	27,7
	6-8 yıl	136	28,3
	9 yıl ve üstü	63	13,1
Departmanda ki çalışan sayısı	1-9	442	92,1
	10-19	32	6,7
	20-29	6	1,3
İşletmede toplam çalışan sayısı	1-9	22	4,6
	10-49	245	51,0
	50-99	144	30,0
	100-249	45	9,4
	250 ve üstü	24	5,0
Çalışanların İşletmedeki Görevleri	Yiyecek ve İçecek	209	43,5
	Ön Büro	163	33,9
	Kat Hizmetleri	104	21,8
	Eğlence	4	0,8

Katılımcıların %39,8'i kadın ve %60,2'si erkektir, %35,8'i 18-25 yaş aralığında, %31,9'u 26-30 yaş aralığında, %15,8'i 31-35 yaş aralığında ve %16,5'i 36 yaş ve üstünde yer almaktadır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %51,9'u bekar ve %58,1'inin çocuğu yoktur. Katılımcıların %8,1'i ilköğretim, %53,3'ü lise, %11,3'ü önlisans ve %27,3'ü lisans mezunudur ve %36'sının mezun olduğu alan turizmdir. Çalışanların %47,1'i kişisel gelişim ile ilgili eğitim aldıklarını ve %98,8'i kişisel gelişim ile ilgili eğitim almak istediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %19,8' i mevcut işyerinde 1 yıl ve daha az süredir çalışırken %44,2'si 2-3 yıldır, %24,4'ü 4-5 yıldır, %8,3'ü 6-8 yıldır ve %3,3'ü 9 yıl ve üstü süredir mevcut işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların turizm sektöründeki toplam hizmet sürelerinin dağılımları incelendiğinde %28,3'ü 6-8 yıldır, %27,7'si 4-5 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların %92,1'inin departmanında 1-9 kişi çalışmakta iken %51'inin mevcut işyerinde toplam çalışan sayısı 10-49 kişi arasındadır. Araştırmaya katılan çalışanların %43,5'i yiyecek ve içecek departmanında, %33,9'u önbüro departmanında ve %21,8'i kat hizmetleri departmanında görev yapmaktadır (Tablo 4.1).

Çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

	\bar{x}	ss	1	2	3	4	5	6
1.Yapıcı	4,44	0,47	1					
2.Uyumlu	4,37	0,50	0,634**	1				
3.Zorlayıcı	4,15	0,47	-0,322**	-0,401**	1			
4.Kaçınmacı	3,32	0,68	0,110*	0,148**	-0,019**	1		
5.Uzlaşmacı	3,14	1,00	0,786**	0,651**	-0,379**	0,148**	1	
6.İş Performansı	3,88	0,30	0,603**	0,523**	0,305**	0,566**	0,591**	1

*p<0,05; **p<0,01

Araştırmaya katılan çalışanların en fazla uyguladıkları çatışma yönetimi stratejisi yapıcı ($\bar{x}=4,44$) ve en az uyguladıkları çatışma yönetimi stratejisi uzlaşmacı ($\bar{x}=3,14$) stratejidir. Uyumlu ve yapıcı strateji arasında ($r=0,634$; $p<0,01$), uzlaşmacı ve uyumlu strateji arasında ($r=0,651$; $p<0,01$), uzlaşmacı ve yapıcı strateji arasında ($r=0,786$; $p<0,01$) pozitif yönde güçlü bir korelasyon ilişkisi mevcuttur. İş performansı ile çatışma yönetimi stratejilerinin tüm boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. İş performansı ile yapıcı strateji arasında ($r=0,603$; $p<0,01$), uyumlu strateji arasında ($r=0,523$; $p<0,01$), zorlayıcı strateji arasında ($r=0,305$; $p<0,01$), kaçınmacı strateji arasında ($r=0,566$; $p<0,01$) ve uzlaşmacı strateji arasında ($r=0,591$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Tablo 4.2). Bu durumda H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezleri kabul edilmektedir.

Friedman vd. (2000) çalışmalarında çatışmaların çözümünde yapıcı stratejinin benimsendiği örgütlerde gelecekte daha az çatışma yaşandığını ifade etmişlerdir. Aksu (2003) öğretim elemanları ile gerçekleştirdiği çalışmada çalışmanın sonucuna benzer şekilde en fazla kullanılan çatışma yönetim stratejisinin tümleştirme (yapıcı) strateji olduğunu bulgulamıştır. Aynı şekilde Öztaş ve Akın (2009) ile Karcıoğlu vd. (2011) çalışmalarında yöneticilerin en fazla tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisinin yapıcı (tümleştirme, bütünleştirme) strateji olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışma bulgularından farklı olarak Ertürk (2009), 263 Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE) çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmada en fazla kullanılan çatışma yönetim stratejisinin uzlaşmacı

stratejisi olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca Ertürk (2009) çalışmasında çatışma yönetimi stilleri ile performans arasında ilişkiyi analiz etmiş ve kaçınma stili ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiş ancak diğer boyutlarında çalışma sonuçlarına benzer şekilde anlamlı ilişki bulgulamıştır. Boz (2012) 359 özel banka çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmada, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarından “Bütünleştirici Uzlaşma”, “İşbirliği” ve “Uyma” ağırlıklı kullandığında, çalışanların role dayalı performans boyutlarından, “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” boyutunda da bir artışın meydana geleceğini ifade etmiştir. Song vd. (2006) çalışmasında bütünleştirme ve uzlaşma çatışma yönetim tarzlarının çalışanların yenilik performansını anlamlı ve olumlu etkilediğini bulgulamışlardır.

Çalışanların cinsiyetleri ile çatışma yönetim stratejileri ve iş performansları arasındaki ilişki Mann-Whitney U testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3: Cinsiyet değişkenine göre mann-whitney u testi sonuçları

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	Z	p
Yapıcı	Kadın	191	223,52	-2,211	0,027*
	Erkek	289	251,72		
Uyumlu	Kadın	191	245,08	-0,597	0,550
	Erkek	289	237,48		
Zorlayıcı	Kadın	191	243,86	-0,434	0,665
	Erkek	289	238,28		
Kaçınmacı	Kadın	191	237,86	-0,341	0,733
	Erkek	289	242,25		
Uzlaşmacı	Kadın	191	231,89	-1,118	0,264
	Erkek	289	246,19		
İş Performansı	Kadın	191	238,80	-0,219	0,827
	Erkek	289	241,63		

*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların yapıcı çatışma stratejisini tercih etme ortalamaları kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($Z=-2,211$; $p<0,05$). Erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha fazla yapıcı stratejiyi tercih etmektedirler. Çalışanların kullandıkları çatışma yönetimi diğer alt boyutlarda cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durumda H2a hipotezi kabul edilirken, H2b, H2c, H2d ve H2e hipotezleri ret edilmektedir. Çalışanların iş performansları cinsiyetlerine

göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($Z=-0,219$; $p>0,05$). Bu durumda H3 hipotezi ret edilmektedir (Tablo 4.3).

Çalışma sonucuna benzer şekilde Aksu (2003) çalışmasında kaçınma çatışma yönetim stratejisinin kullanılma algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Çalışma sonucundan farklı olarak Öztaş ve Akın (2009) yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini bulgulamışlardır. Üngören (2008) 354 beş yıldızlı otel işletmesi çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların cinsiyetleri ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) yöneticilerin çatışma stillerini belirlemeyi amaçlamak için Adana ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde 89 yöneticilere anketler uygulamışlardır. Çalışma sonucunda erkeklerin örgüt içi çatışmalarda kadınlara göre daha çok rekabet davranışını seçtiklerini ve kadınların ise daha çok uzlaşma, kaçınma ve uyma davranışlarını benimsediklerini bulgulamışlardır. Farklı bir yaklaşımla çatışmanın ele alındığı bir araştırmada ise cinsiyet önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmalar üzerinde yapılan bir araştırmada, kadınlar erkeklere göre çatışma ile daha fazla yüzleşmekte, kendilerini daha çok açmakta ve daha çok duygusal ifade sergilemektedir (Basım, Çetin ve Tabak, 2009).

Katılımcıların kullandıkları yönetim stratejisinin ve iş performanslarının yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4'de sunulmuştur.

Tablo 4.4: Yaşa göre kruskal wallis testi sonuçları

Değişkenler	n	Sıralama Ort.	df	X ²	p	
Yapıcı	25 yaş ve altı	172	244,73	3	0,900	0,826
	26-30 yaş	153	242,47			
	31-35 yaş	76	227,34			
	36 yaş ve üzeri	79	240,13			
Uyumlu	25 yaş ve altı	172	238,86	3	0,296	0,961
	26-30 yaş	153	240,27			
	31-35 yaş	76	247,97			
	36 yaş ve üzeri	79	237,32			

Tablo 4.4: (devam ediyor)

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	df	X ²	p
Zorlayıcı	25 yaş ve altı	172	249,29	3	3,511	0,319
	26-30 yaş	153	241,40			
	31-35 yaş	76	214,32			
	36 yaş ve üzeri	79	244,81			
Kaçınmacı	25 yaş ve altı	172	243,23	3	7,170	0,067
	26-30 yaş	153	219,55			
	31-35 yaş	76	269,82			
	36 yaş ve üzeri	79	246,93			
Uzlaşmacı	25 yaş ve altı	172	237,95	3	2,382	0,497
	26-30 yaş	153	253,82			
	31-35 yaş	76	230,72			
	36 yaş ve üzeri	79	229,65			
İş Performansı	25 yaş ve altı	172	252,96	3	2,292	0,514
	26-30 yaş	153	231,45			
	31-35 yaş	76	232,83			
	36 yaş ve üzeri	79	238,27			

Araştırmaya katılanların yaşları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ve iş performansları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 4.4). Bu durumda H4 ve H5 hipotezleri ret edilmektedir.

Araştırma bulgusuna benzer şekilde Gökoğlan (2020) hemşireler ile gerçekleştirdiği çalışmada yaş değişkeninin çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını bulgulamıştır. Araştırma sonuçlarından kısmen farklı olarak Erkuş ve Tabak (2009) yaptıkları çalışmada, çatışma yönetimi stillerinden işbirlikçi (uzlaşmacı) stilin yaş ile anlamlı ilişkisi olduğunu bulgulamışlardır. Çalışma sonuçlarına göre yaş arttıkça kişiler, işbirlikçi stilde daha yüksek puanlar almışlardır. Buna göre kişinin yaşı arttıkça daha çok işbirliği stiline yatkın olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stratejisinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4.5: Medeni duruma göre mann-whitney u testi sonuçları

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	Z	p
Yapıcı	Bekar	249	237,98	-0,418	0,676
	Evli	231	243,21		
Uyumlu	Bekar	249	243,80	-0,550	0,582
	Evli	231	236,95		
Zorlayıcı	Bekar	249	244,97	-0,735	0,462
	Evli	231	236,95		
Kaçınmacı	Bekar	249	230,83	-1,591	0,112
	Evli	231	250,92		
Uzlaşmacı	Bekar	249	238,63	-0,309	0,757
	Evli	231	242,51		
İş Performansı	Bekar	249	237,20	-0,541	0,588
	Evli	231	244,06		

Çalışanların medeni durumları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ve iş performansları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Tablo 4.5). Bu durumda H6 ve H7 hipotezleri ret edilmektedir.

Çalışmanın bulgularına benzer şekilde Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) yöneticiler ile gerçekleştirdikleri çalışmada yöneticilerin medeni durumlarının kullandıkları çatışma yönetim stratejisi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Boz (2012) banka çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada ve Gökoğlan (2020) hemşireler ile gerçekleştirdiği çalışmada medeni durumun çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını bulgulamıştır.

Katılımcıların kullandıkları yönetim stratejisinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Eğitim durumuna göre kruskal wallis testi sonuçları

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	df	X ²	p
Yapıcı	İlköğretim	39	272,18	3	3,276	0,351
	Lise	256	242,94			
	Ön Lisans	54	225,38			
	Lisans	131	232,53			

Tablo 4.6: (devam ediyor)

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	df	X ²	p
Uyumlu	İlköğretim	39	276,97	3	3,245	0,355
	Lise	256	237,72			
	Ön Lisans	54	229,61			
	Lisans	131	239,57			
Zorlayıcı	İlköğretim	39	217,71	3	1,251	0,741
	Lise	256	243,00			
	Ön Lisans	54	246,52			
	Lisans	131	239,91			
Kaçınmacı	İlköğretim	39	258,63	3	3,587	0,310
	Lise	256	235,26			
	Ön Lisans	54	268,63			
	Lisans	131	233,75			
Uzlaşmacı	İlköğretim	39	294,42	3	10,418	0,015*
	Lise	256	244,74			
	Ön Lisans	54	205,82			
	Lisans	131	230,45			
İş Performansı	İlköğretim	39	256,35	3	1,624	0,654
	Lise	256	239,14			
	Ön Lisans	54	255,47			
	Lisans	131	232,27			

*p<0,05

Tablo 4.6 incelendiğinde çalışanların eğitim durumları ile yapıcı, uyumlu, zorlayıcı ve kaçınmacı stratejileri kullanma durumları ve iş performansları arasında istatistiki bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların eğitim durumları ile uzlaşmacı stratejiyi kullanma ortalamaları arasında ise istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($x^2=10,418$; $p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre ilköğretim ile lise mezunlarının ($Z=-2,033$; $p=0,042<0,05$), ön lisans mezunlarının ($Z=-3,403$; $p=0,001<0,05$) ve lisans mezunlarının ($Z=-2,525$; $p=0,012<0,05$) uzlaşmacı stratejiyi kullanma düzeyleri arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda H8e hipotezi kabul edilirken H4a, H4b, H4c, H4d ve H9 hipotezleri ret edilmektedir.

Üngören (2008) çalışmasında otel işletmesi çalışanlarının eğitim durumları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Boz (2012) çalışmasında eğitim durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında

kaçınmacı boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Buna göre lise mezunu olanlar kaçınmacı çatışma yönetim stratejisini daha fazla kullanmaktadırlar.

Katılımcıların kullandıkları yönetim stratejisinin turizm sektöründe hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7: Turizm sektöründe hizmet süresine göre kruskal wallis testi sonuçları

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	df	X ²	p
Yapıcı	1 yıl ve daha az	46	239,20	4	1,895	0,755
	2-3 yıl	102	254,79			
	4-5 yıl	133	230,09			
	6-8 yıl	136	239,86			
	9 yıl ve üstü	63	241,68			
Uyumlu	1 yıl ve daha az	46	216,80	4	2,412	0,660
	2-3 yıl	102	244,07			
	4-5 yıl	133	240,21			
	6-8 yıl	136	238,47			
	9 yıl ve üstü	63	257,02			
Zorlayıcı	1 yıl ve daha az	46	265,93	4	7,370	0,118
	2-3 yıl	102	251,26			
	4-5 yıl	133	252,65			
	6-8 yıl	136	218,09			
	9 yıl ve üstü	63	227,22			
Kaçınmacı	1 yıl ve daha az	46	219,23	4	2,569	0,632
	2-3 yıl	102	248,55			
	4-5 yıl	133	237,44			
	6-8 yıl	136	236,71			
	9 yıl ve üstü	63	257,62			
Uzlaşmacı	1 yıl ve daha az	46	190,59	4	10,755	0,029*
	2-3 yıl	102	267,86			
	4-5 yıl	133	241,84			
	6-8 yıl	136	232,53			
	9 yıl ve üstü	63	247,02			
İş Performansı	1 yıl ve daha az	46	231,73	4	7,604	0,107
	2-3 yıl	102	269,58			
	4-5 yıl	133	244,52			
	6-8 yıl	136	221,15			
	9 yıl ve üstü	63	233,10			

*p<0,05

Tablo 4.7 incelendiğinde çalışanların turizm sektöründeki toplam hizmet süresi ile yapıcı, uyumlu, zorlayıcı ve kaçınmacı stratejileri kullanma durumları ve iş performansları arasında istatistiki bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların turizm sektöründeki toplam hizmet süresi ile uzlaşmacı stratejiyi kullanma ortalamaları arasında ise istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($x^2=10,755$; $p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre 1 yıl ve daha az süre çalışanlar ile 2-3 yıl arası çalışanların ($Z=-3,145$; $p=0,002<0,05$) ve 4-5 yıl arası çalışanların ($Z=-2,122$; $p=0,034<0,05$), 2-3 yıl arası çalışanlar ile 6-8 yıl arası çalışanların ($Z=-2,031$; $p=0,042<0,05$) uzlaşmacı stratejiyi kullanma düzeyleri arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda H10e hipotezi kabul edilirken H10a, H10b, H10c, H10d ve H11 hipotezleri ret edilmektedir.

Çalışma bulgusu ile benzer şekilde Yurdunkulu ve Oktay (2020) çalışmalarında öğretmenlerin kıdem yılı ile uzlaşmacı stratejiyi kullanma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir. Buna göre, kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin, daha çok deneyime sahip olmaları, daha çok çatışma ve olay yaşamaları sonucu kıdem yılı az olanlara göre, daha çok uzlaşma yönetimi stratejilerini kullandıkları bulgulanmıştır. Çalışma sonuçları ile kısmen paralel bir şekilde Aktaş ve Kılınç (2007) çalışmalarında, beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin turizm sektöründeki hizmet süreleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Katılımcıların kullandıkları yönetim stratejisinin mevcut iş yerinde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8: İş yerinde çalışma süresine göre kruskal wallis testi sonuçları

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	df	X ²	p
Yapıcı	1 yıl ve daha az	95	247,96	4	1,418	0,841
	2-3 yıl	212	236,06			
	4-5 yıl	117	238,83			
	6-8 yıl	40	257,95			
	9 yıl ve üstü	16	223,59			

Tablo 4.8: (devam ediyor)

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	df	X ²	p
Uyumlu	1 yıl ve daha az	95	247,17	4	3,799	0,434
	2-3 yıl	212	234,77			
	4-5 yıl	117	244,05			
	6-8 yıl	40	263,73			
	9 yıl ve üstü	16	192,78			
Zorlayıcı	1 yıl ve daha az	95	270,35	4	11,093	0,026*
	2-3 yıl	212	247,69			
	4-5 yıl	117	215,88			
	6-8 yıl	40	207,49			
	9 yıl ve üstü	16	230,53			
Kaçınmacı	1 yıl ve daha az	95	220,60	4	3,365	0,499
	2-3 yıl	212	244,47			
	4-5 yıl	117	240,23			
	6-8 yıl	40	255,61			
	9 yıl ve üstü	16	270,28			
Uzlaşmacı	1 yıl ve daha az	95	229,22	4	4,175	0,383
	2-3 yıl	212	248,99			
	4-5 yıl	117	225,56			
	6-8 yıl	40	265,55			
	9 yıl ve üstü	16	241,66			
İş Performansı	1 yıl ve daha az	95	254,77	4	7,538	0,110
	2-3 yıl	212	250,63			
	4-5 yıl	117	211,31			
	6-8 yıl	40	244,34			
	9 yıl ve üstü	16	225,41			

*p<0,05

Tablo 4.8 incelendiğinde çalışanların iş yerinde çalışma süreleri ile yapıcı, uyumlu, kaçınmacı ve uzlaşmacı stratejileri kullanma durumları ve iş performansları arasında istatistiki bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların iş yerinde çalışma süreleri ile zorlayıcı stratejiyi kullanma ortalamaları arasında ise istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($x^2=11,093$; $p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre 1 yıl ve daha az süredir çalışanlar ile 4-5 yıl arası çalışanların ($Z=-2,781$; $p=0,005<0,05$), 6-8 yıl arası çalışanların ($Z=-2,349$; $p=0,019<0,05$) zorlayıcı stratejiyi kullanma düzeyleri arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. 2-3 yıl arası süredir çalışanlar ile 4-5 yıl arası çalışanların ($Z=-2,032$; $p=0,042<0,05$) zorlayıcı stratejiyi kullanma düzeyleri arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda H12c hipotezi kabul edilirken H12a, H12b, H12d, H12e ve H13 hipotezleri ret edilmektedir.

Katılımcıların kullandıkları yönetim stratejisinin çalıştıkları departmandaki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9: Departmanda çalışan sayısına göre kruskal wallis testi sonuçları

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	df	X ²	p
Yapıcı	1-9 kişi	442	241,12	2	3,279	0,194
	10-19 kişi	32	250,34			
	20-29 kişi	6	142,08			
Uyumlu	1-9 kişi	442	240,83	2	5,846	0,054
	10-19 kişi	32	259,72			
	20-29 kişi	6	113,42			
Zorlayıcı	1-9 kişi	442	236,18	2	7,620	0,022*
	10-19 kişi	32	276,58			
	20-29 kişi	6	366,67			
Kaçınmacı	1-9 kişi	442	241,65	2	0,398	0,820
	10-19 kişi	32	228,09			
	20-29 kişi	6	221,83			
Uzlaşmacı	1-9 kişi	442	239,43	2	4,742	0,093
	10-19 kişi	32	273,22			
	20-29 kişi	6	145,17			
İş Performansı	1-9 kişi	442	238,06	2	3,285	0,193
	10-19 kişi	32	281,05			
	20-29 kişi	6	204,08			

*p<0,05

Tablo 4.9 incelendiğinde çalışanların departmanlarındaki çalışan sayısı ile yapıcı, uyumlu, kaçınmacı ve uzlaşmacı stratejileri kullanma durumları ve iş performansları arasında istatistiki bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların departmanlarındaki çalışan sayısı ile zorlayıcı stratejiyi kullanma ortalamaları arasında ise istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($x^2=7,620$; $p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre departmanında 1-9 kişi çalışan bulunanlar ile 20-29 çalışan bulunan çalışanların ($Z=-2,299$; $p=0,021<0,05$) zorlayıcı stratejiyi kullanma düzeyleri arasındaki farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda H14c hipotezi kabul edilirken H14a, H14b, H14d, H14e ve H15 hipotezleri ret edilmektedir.

Yurdunkulu ve Oktay (2020) çalışmalarında çatışma yönetimi stratejileri ölçeği puanlarının okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerinde farklılık olmadığını, bütünleştirme (problem çözme) ve uzlaşma stratejilerinde farklılık olduğunu bulgulamışlardır. Çalışma sonucunda öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda bütünleştirme ve uzlaşma yönetimi stratejilerinin daha çok kullanıldığı ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stratejisinin kişisel gelişim eğitimi alma durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4.10: Kişisel gelişim eğitimi alma durumlarına göre mann-whitney u testi sonuçları

Değişkenler		n	Sıralama Ort.	Z	p
Yapıcı	Evet	226	241,50	-0,151	0,880
	Hayır	254	239,61		
Uyumlu	Evet	226	235,39	-0,774	0,439
	Hayır	254	245,04		
Zorlayıcı	Evet	226	237,59	-0,436	0,663
	Hayır	254	243,09		
Kaçınmacı	Evet	226	226,92	-2,030	0,042*
	Hayır	254	252,58		
Uzlaşmacı	Evet	226	232,46	-1,211	0,226
	Hayır	254	247,66		
İş Performansı	Evet	226	231,75	-1,304	0,192
	Hayır	254	248,29		

*p<0,05

Katılımcıların kişisel gelişim eğitimi alma durumları ile kaçınmacı stratejiyi kullanma durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (Z=-2,030; p<0,05). Buna göre kişisel gelişim eğitimi alan çalışanların kaçınmacı stratejiyi kullanma ortalamaları kişisel gelişim eğitimi almayanlardan daha yüksektir ve farklılık istatistiki olarak anlamlıdır. Katılımcıların kişisel gelişim eğitimi alma durumları ile diğer çatışma yönetimi stratejilerini kullanma durumları ve iş performansları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 4.10). Bu durumda H16d hipotezi kabul edilirken, H16a, H16b, H16c, H16e ve H17 hipotezleri ret edilmektedir.

Tezin hipotezleri ve sonuçları Tablo 4.11'de özetlenmiştir.

Tablo 4.11: Hipotez sonuçları tablosu

Hipotezler		Kabul & Ret Durumu
Yapıcı Strateji	→	İş Performansı (H1a)
Uyumlu Strateji	→	İş Performansı (H1b)
Zorlayıcı Strateji	→	İş Performansı (H1c)
Kaçınmacı Strateji	→	İş Performansı (H1d)
Uzlaşmacı Strateji	→	İş Performansı (H1e)
Cinsiyet	→	Yapıcı Strateji (H2a)
		Uyumlu Strateji (H2b)
		Zorlayıcı Strateji (H2c)
		Kaçınmacı Strateji (H2d)
		Uzlaşmacı Strateji (H2e)
		İş Performansı (H3)
Yaş	→	Yapıcı Strateji (H4a)
		Uyumlu Strateji (H4b)
		Zorlayıcı Strateji (H4c)
		Kaçınmacı Strateji (H4d)
		Uzlaşmacı Strateji (H4e)
		İş Performansı (H5)
Medeni Durum	→	Yapıcı Strateji (H6a)
		Uyumlu Strateji (H6b)
		Zorlayıcı Strateji (H6c)
		Kaçınmacı Strateji (H6d)
		Uzlaşmacı Strateji (H6e)
		İş Performansı (H7)
Eğitim Durumu	→	Yapıcı Strateji (H8a)
		Uyumlu Strateji (H8b)
		Zorlayıcı Strateji (H8c)
		Kaçınmacı Strateji (H8d)
		Uzlaşmacı Strateji (H8e)
		İş Performansı (H9)
Turizm Sektöründe Hizmet Süresi	→	Yapıcı Strateji (H10a)
		Uyumlu Strateji (H10b)
		Zorlayıcı Strateji (H10c)
		Kaçınmacı Strateji (H10d)
		Uzlaşmacı Strateji (H10e)
		İş Performansı (H11)
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	→	Yapıcı Strateji (H12a)
		Uyumlu Strateji (H12b)
		Zorlayıcı Strateji (H12c)
		Kaçınmacı Strateji (H12d)
		Uzlaşmacı Strateji (H12e)
		İş Performansı (H13)
Departmandaki Çalışan Sayısı	→	Yapıcı Strateji (H14a)
		Uyumlu Strateji (H14b)
		Zorlayıcı Strateji (H14c)
		Kaçınmacı Strateji (H14d)
		Uzlaşmacı Strateji (H14e)
		İş Performansı (H15)
Kişisel Gelişim Eğitimi Alma Durumu	→	Yapıcı Strateji (H16a)
		Uyumlu Strateji (H16b)
		Zorlayıcı Strateji (H16c)
		Kaçınmacı Strateji (H16d)
		Uzlaşmacı Strateji (H16e)
		İş Performansı (H17)

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada çatışmanın örgüt içinde var olduğu bir gerçektir. Çatışma ve çatışma yönetimi, örgütün işleyişine ve başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütlerin başarısında teknolojik gelişmelerin önemi yadsınamaz olsa da örgütlerin etkinlik ve verimliliğinde en önemli kaynaklardan biri insan kaynağıdır. Çatışmalar örgüt çalışanları arasında kaçınılmaz olarak görülmekte ve modern örgütlerde örgütü başarıya taşıdığı düşünülerek istenilen bir durum olarak algılanmaktadır. Küresel rekabette başarılı olabilmenin gerekli koşullarından birisi yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt yapısına sahip olmaktır. Çalışanların özgür bir şekilde düşüncelerini ifade edebildikleri ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan çatışmaların varlığı yenilikçi örgüt kültürünü desteklemektedir.

Örgütlerde çalışanların eğitim düzeyi, kişilik yapısı, algılama şekli, yetenekleri, duygu, düşünce ve inançları yer almaktadır. Bu unsurlar kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar örgüt içinde çatışmaya sebep olmaktadır. Örgütler açısından önemli olan çatışmaların örgütlerin performansını olumlu yönde etkilemesidir. Bu sebeple çatışmaların örgüt yararına kullanılabilmesi için çatışma yönetimi stratejilerinin doğru ve etkin bir şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel hayatın bir parçası olan çatışmalar, iyi yönetilmediğinde, hem maliyet, hem örgütsel gelişim açısından önemli kayıplara yol açmaktadır. Örgütün devamlı gelişiminin sağlanması, örgütte çatışmanın nerede olduğu zararın en aza indirilmesi için, örgütlerde çatışmaların en akılcı şekilde çözümlenmesi, örgütte bilinçli olarak çatışma oluşturulması gereklidir. Modern örgüt anlayışında yöneticilerin görevi, her türlü çatışmayı bastırmak veya çözmek değil, yeri geldiğinde örgütte çatışma oluşturarak, çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp faydalı yönlerini arttırmaktır. Çatışmanın iyi yönetilmesi, örgütsel gelişme ve değişmeye yol açabilmektedir. Bunun için gerekli olan şartların istenilen düzeyde tutulması gereklidir. Çatışma yönetiminde önemli olan yıkıcı sonuçların en aza indirilerek yapıcı sonuçlar elde edilmesidir. Yani çatışmanın yıkıcı veya yapıcı sonuç vermesi, çatışmanın nasıl yönetileceğine bağlıdır. Çatışma, örgütsel problemlerin çözümü için, yeni fikirler ürettiği ölçüde örgütsel güç olarak kabul edilir. Ayrıca çatışma, kötü yönetildiği zaman, örgütün ürekenliğini, etkililiğini ve verimliliğinin düşüren işleve sahiptir.

Örgütlerde çatışmaların olmaması, örgütlerin sağlıklı işleyişi ile ilgili sorun olduğunun göstergesidir. Çatışma etkili yönetildiğinde motivasyonu arttırarak örgüte dinamik yapı kazandırması ve yenilik ile değişimi desteklemesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca çatışma örgütsel performansı ve örgüt çalışanlarının performansını arttırmaktadır. Çatışma etkili yönetilmediğinde yıkıcı bir yapıya bürünerek ciddi ekonomik olumsuzluklara neden olmaktadır. Bu sebeple öncelikle çatışmanın iyi yönetilmesi için, çatışma nedenlerinin iyi analiz edilmesi gereklidir. Bu kapsamda çalışanlara verilen çatışma yönetimi eğitimleri ve diğer eğitimlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir. Ödül, yükselme olanağı, ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi iyileştirmelerle iyi yönetilen çatışma, örgütsel performansı arttırmaktadır.

Çatışma yönetimi ve çalışan performansı açısından otel işletmelerine bakıldığında; turizm sektörü bünyesinde çok fazla sayıda çalışanı barındırmaktadır. Bu nedenle çatışmalar kaçınılmazdır. Konaklama işletmelerinde çatışmaları azaltmaya çalışmak yerine, çatışmalarla nasıl yaşanması gerektiği ve çalışanlara bunlarla ilgili eğitim verilebilir. Çatışmaların çok boyutlu özellikte olması nedeniyle, çatışma türlerinin doğru biçimde sınıflandırılarak farklı stratejiler doğrultusunda belirlenmeleri önerilebilir. Özellikle aynı çalışan kadrosunun bir araya gelmemesi, farklı çalışan sirkülasyonunun olması, yeni çalışanların işletmeye uyum sağlama çabaları çatışmaları arttırabilecek faktörlerdendir. Çalışan performansının ve verimliliğinin sağlanması amacıyla çalışanın motivasyonunu ve tatminin engelleyen unsurların ortadan kaldırılması, çalışanın gerekli isteklerinin yerine getirilmesi gereklidir. Çatışmaları erteleyen ve işletmeye gerekli katkıyı sağlamayan yöntem ve stratejilerden uzak durulması önerilebilir. Sorumluluk alabilen, ulaşılabilir ve dışa dönük özellikteki yöneticilerin tercih edilmesinin çatışmaların çözümlenmesi açısından fayda sağlayabileceği önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ada, N. (2013). Örgütlerde çatışma nedenleri ve çözüm önerileri: Bir literatür çalışması. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 1 (6): 59-74.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yayınları.
- Akgün, N. ve Yıldız, K., ve Çelik, D. (2009). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (1): 89-101.
- Akgül, A. ve Çevik, O., (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri "SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*, Emek Ofset: Ankara.
- Akkaya, D. (2017). Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin*.
- Aksu, A. (2003). Örgütsel çatışma yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 2 (3): 99-107.
- Aktaş, H. ve Kılınç, T. (2007). TUROB üyesi beş yıldızlı otel yöneticilerinin çatışma yönetimi yaklaşımları ile bireyler arası çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 18 (58): 76-87.
- Alp, S. (1997). İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Altan, Y. (2010). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27.
- Altan, Y. *Örgütsel çatışma ve etkileri*. www.dergipark.org.tr. (15.03.2020).
- Altındal, H. (2010). Çatışma yönetimi ve Denizli Belediyesi'nde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli*.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2): 555-570.
- Aşık, C. (2010). Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Ayan, B. (2018). Örgütsel Çatışma Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Aytaç, S. ve Özok, A. F. (2015). *Performans açısından bireysel farklılıklar. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi.*
- Aytok, A. (2004). Performans Değerlendirme İle Performansa Dayalı Ücret ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.*
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4 (33): 51-60.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (10).
- Barker, J., Andrews, I.R. ve Tjosvold, D. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective managers: A field study in a matrix organization. *Journal Of Management Studies*, 25 (2): 167-178.
- Bartol, G. M., Rebecca, P., ve Maryellen, M. (2001). Effective conflict management begins with knowing your style. *Journal of Nurses in staff development*, 17(1): 34-40.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. 1. basım, Kariyer Developer, İstanbul.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63).
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. 3. basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. 2. basım, Avcıol Basım, İstanbul.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16 (3): 131-149.
- Beheshtifar, M. ve Zare, E. (2013). Interpersonal conflict; A substancial factor to organizational failure. *Academic Research in Business and Social Science*, 3: 400-407.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, (107): 238-246.

- Bolat, G. (2018). *Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Çatışma Yönetim Stili ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10: 99-109.
- Boz, İ. T. (2012). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı İle Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Bozoğlan, B. (2010). Balkan Ülkeleri Üniversite Öğrencilerinin Çatışma ve Şiddete İlişkin Farkındalık Düzeyleri İle Çatışma Çözme Stilleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.*
- Bülbül, H., ve Tunç, T. (2017). Bölümlerarası çatışmanın yenilik performansına etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2): 7-25.
- Byrne, B. M. ve Campbell, T. L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: a look beneath the surface. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30(5): 555-574.
- Camman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*. TODAİE Yayınları, Ankara.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel Davranış*. 1. Basım, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Ceylan, A., Ergün, E., ve Alpan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2: 41-42.
- Chigozie, N. E. (2017). Impact of organizational conflict on employee job performance in selected hotels (in Lagos Nigeria). *Turizam*, 21(1): 45-64.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. ve Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. 5th edition, Irwin: Mcgraw-Hill Publications.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1): 3-13.
- Costantino, C. A. ve Merchant, C. S. (1996). *Designing conflict management systems, jossey-bass*. San Francisco: Inc.
- Çerçi, S. (2013). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi’nde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.*

- Çolak, M. (2007). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.*
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1): 35-46.
- Çürük, R. (2004). Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.*
- Dişbudak, T. (2011). Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.*
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (18): 165-190.
- Düşükcan, M. (2003). Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği, Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.*
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 7. basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 6. basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, M. Ş. ve Kaplan, M. (2014). Kurumsal yetkinliklerin örgütsel performans üzerindeki etkileri: Üretim firmaları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40: 175-192.
- Erkuş A. ve Tabak, A., (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2): 213-242.
- Ertürk, E.M. (2009). Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi'ne Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.*
- Ertekin, Y. (2006). *Stres ve yönetim*. 2. basım, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2015). Çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisi: Selçuklu belediyesi örneği. *Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18 (1): 137-154.

- Friedman, R.A., Tidd S.T., Currall, S.C. ve Tsai J.C. (2000), What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1): 32-55.
- Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55 (2): 254–275.
- Göker, A. H. ve Sağsan, M. (2017). Çatışma ve İzlenim Yönetiminin İş Performansına Etkisi: KKTC Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, KKTC Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, KKTC.
- Gökoğlan, E. (2020). Düzce Üniversitesi Sağlık Enstitüsü Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Ana Bilim Dalı, Düzce.
- Hossain, Z. (2017). The impact of organizational conflict on employess performance in private commercial banks of Bangladesh. *Journal of Business and Management*, 19 (10): 12-21.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1995). Eveluating model fit, In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, CA, Thousand Oaks Sage, 76-99.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Determinants of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 22. basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2): 337-352.
- Karcıoğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1):77-91.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. 3. basım, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Kayabaşı, Ç. (2019). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kenar, G. (2018). Kültürel Zekanın Çalışanların Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur*.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4, İstanbul.

- Kline, R. B. (2005). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*. New York, The Guilford Press.
- Kocaman, S., Kocaman, S. ve Çakır, N. (2012). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkileri: Alanya bölgesinde bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28: 167-183.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kolb, D. M. ve Putnam, L.L. (1992), The multiple faces of conflict in organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3).
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkököl yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21 (1): 69-91.
- Kösehan, A. (2005). Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Denizli*.
- Krejcie, V. R. ve Morgan, W. D. (1970). Educational And Psychological Measurement. *Sage Journals*, 30 (3): 608.
- Lin, Z. H., Xin, Y. N., Dong, Q. J., Wang, Q., Jiang, X. J., Zhan, S. H. ve Xuan, S. Y. (2011). Performance of the aspartate aminotransferase to platelet ratio index for the staging of hepatitis c-related fibrosis: An updated meta-analysis. *Hepatology*, 53 (3): 726-736.
- Litterer, J.A., (2017). Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. 6th edition, McGraw-Hill Inc.
- Nergis, B. ve Düşükcan, M. (2019). Örgütsel çatışma ve örgüt içi çatışmaların yönetilmesinde moderasyon tekniklerin kullanılması. *Fırat Üniversitesi Uluslararası ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(1): 50-173.
- Milkovich, G. T. ve Boudrea, J. W. (1991). *Human resource management*. Richard D. Irwin, Inc., Boston.
- Motowidlo, S. J., Mark, J. ve Schmit, T. (1999). *Performance assessment in unique jobs*. The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development. Der. Daniel R. Ilgen ve Elaine D. Pulakos, Jossey- Bass, San Francisco, CA.
- Mwangi, C. ve Ragui, M. (2013). Effects of work place conflicts on employee performance in the air transport industry in Kenya. *School Of Human Resource Development*, 3 (6): 1083-1089.
- Ongori, H. (2009). Organisational conflict and its effects on organisational performance. *Research Journal of Business Management*, 3 (1): 16-24.

- Örnek, A. Ş. (2013). Etkin çatışma yönetimi ve akademisyenlerin karşılaştıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30: 25-50, Muğla.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73: 3-29.
- Özer, K. (2003). *Gerçekçi yönetim: Yönetici/liderlik modeli*. 2. basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16): 53-8.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel iş performansı unsurları ve çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2): 42-49.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 9-22.
- Öztürk, İ. (2019). Yiyecek İçecek Departmanını Atmosferinin Çalışanların İş Performansı Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta*.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans yönetimi*. Alfa Basım Yayın.
- Rahim, M. A. ve Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44.
- Rahim M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.
- Rahim, M. Afzalur. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Journal of Human Relations*, 3 (38): 81-89.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal Of Conflict Management*, 13 (3): 206-235.
- Ramirez, A. R. (2010). Impact of cultural intelligence level on conflict resolution ability: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 3 (1): 42-56.
- Ricky, W.G. (1996). *Management*. Houghton, Mifflin, Company, Boston.
- Robbins, S. (1996). *Organizational behavior, concept controvers applications*. 7th edition, Prentice Hall International Editio. USA.

- Robbins, S., Judge. T.A., Millett, B. ve Boyle, M. (2013). *Organisational Behavior*. Australia.
- Saldamlı A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (31): 414-429.
- Selçuk, Z. ve Güner, N. (2003). Sınıfıçi Rehberlik Uygulamaları, Pegem Yayıncılık., Ankara. s. ere55.
- Smith, P. C. ve Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven? *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (3): 247-255.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler, psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. 1. basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde kişilerarası gruplararası çatışmalar ve çatışma yönetimi. *Türk Psikoloji Bülteni*, 20.
- 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.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, A. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1): 1-19.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioural Research*, 25: 173-180.
- Sütlü, T. (2007). Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Şahin, F. N., (2006). Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin İş Performansı Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli*.
- Şahin, F. N. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2016). Çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerine etkileri: Güvenlik sektörü üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32): 167-188.
- Şanlıöz, E. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi: Üniversitelerde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara*.
- Şentürk, N. (2006). İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne*.

- Şimşek, Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. 4. basım, Konya.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. 6. basım, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics (sixth ed.)* Pearson, Boston.
- Thomas, W. K. (1990). *Organizational Behaviour And Management. Conflict And Conflict Management*. Derleyen: Henry L. Tosi; Pws Kent Publishing Company., Boston.
- Thomas, K. W. ve Kilman, R. H. (2007). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Mountain View; CA: Xicom CPP, Inc.
- Tjosvold, D. (1989). *Interdependence Approach To Conflict Management In Organizations Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*, Editor.M.Afzalur Rahim; Praeger Publishers., New York, s.43.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). *Çatışma nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 75-92.
- Tortop, N., İsbir, E. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim bilimi*. 3. basım, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Uzunhasanoğlu, B. (2009). *Mimarlık Bürolarında İnsan Kaynakları ve Çatışma Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.*
- Üngüren E. (2008). *Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5): 880-909.
- Van Scotter, J. R. (2000). *Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. Human Resource Management Review*, 10 (1): 79-95.
- Wall, V. D., Jr. ve Nolan, L. L. (1986). *Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. Human Relations*, 39 : 1033-1052.
- Walker, J. R. ve Miller, J. E. (2009). *Supervision in the hospitality industry: Leading human resources*. 6th edition, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.

- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (1).
- Yıldızoğlu, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Yılmaz, Ö. (2016). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*
- Yurdunkulu, A. ve Oktay, A. (2020). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi: Düzce-Merkez örneği. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10 (1): 285-302.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1) : 23-42.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Örgütsel Çatışma Ve Yönetiminin İş Performansına Etkisi: Ankara İli Konaklama İşletmeleri Örneği Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket bilimsel amaçlı olup, vereceğiniz yanıtlar araştırma dışında kullanılmayacak ve gizliliğe tam bir özen gösterilecektir. Sorulara vereceğiniz cevapların objektifliği çalışmanın sonucunu olumlu etkileyecektir. Araştırmaya verdiğiniz katkılar için teşekkürlerimizi sunarız.

Dr. Öğr. Üyesi Emine GENÇ
Bartın Üniversitesi:

Süreyya Nilay RECEPOĞLU
Bartın Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

TANIMLAYICI BİLGİLER

- 1- **Cinsiyetiniz:** () Erkek () Kadın
- 2- **Yaşınız:**
- 3- **Medeni Haliniz:** () Evli () Bekâr
- 4- **Çocuk sayınız:** () Çocuğum yok () Sayısı.....
- 5- **Eğitim Durumunuz:** () İlk-orta öğretim () Lise () Önlisans
() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
- 6- **Mezun olduğunuz alan:**
- 7- **İşletmedeki Statünüz ve Departmanınız:**
- 8- **Bu işyerinde çalışma süreniz:** yıl
- 9- **Toplam turizm sektöründe çalışma süreniz**yıl
- 10- **Çalıştığınız departmanda çalışan sayısı:** kişi
- 11- **İşletmede toplam çalışan sayısı:** () 1-9 () 10-49 () 50-99
() 100-249 () 250-499 () 500-999
() 1000-4999 () 5000 ve üstü
- 12- **Kişisel gelişim ile ilgili eğitim aldınız mı:** () Evet () Hayır
- 13- **Kişisel gelişim ile ilgili eğitim almadıysanız almayı düşünür müsünüz:**() Evet
() Hayır

FONKSİYONEL BİLGİLER

Aşağıda yer alan ifadelere katılma durumunuza göre ilgili kutucuğu işaretleyiniz.						
No	(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum					
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşım ile birlikte ele almaya çalışırım.	11	22	33	44	55
2	Genellikle iş arkadaşlarımla görüşmelerimi karşılamaya çalışırım	1	2	3	4	5
3	Kendimi ortaya atmadan kaçınıyorum ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım	1	2	3	4	5
4	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım	1	2	3	4	5
5	Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmeleri için kendileriyle birlikte çalışırım	1	2	3	4	5
6	İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınıyorum	1	2	3	4	5
7	Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım	1	2	3	4	5
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım	1	2	3	4	5
9	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım	1	2	3	4	5
10	Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım	1	2	3	4	5
11	İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim	1	2	3	4	5
12	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum	1	2	3	4	5
13	İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım	1	2	3	4	5
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm	1	2	3	4	5
15	Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum	1	2	3	4	5
16	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım	1	2	3	4	5
17	İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınıyorum	1	2	3	4	5
18	İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım	1	2	3	4	5
19	Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım	1	2	3	4	5
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim	1	2	3	4	5
21	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim	1	2	3	4	5
22	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım	1	2	3	4	5
23	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım	1	2	3	4	5
24	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım	1	2	3	4	5
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım	1	2	3	4	5
26	İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım	1	2	3	4	5
27	İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınıyorum	1	2	3	4	5
28	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm	1	2	3	4	5
29	Yapılması gereken işi belirlenen nitelikte bitiririm	1	2	3	4	5
30	Yapılması gereken işi gereken miktarda ve ölçüde yaparım	1	2	3	4	5
31	Yapılması gereken işi belirlenen programda yerine getiririm	1	2	3	4	5
32	Yapılması gereken işi öngörülen kişi/kişilerle gerçekleştiririm	1	2	3	4	5



