

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi/The Journal of International Social Research

Cilt: 14 Sayı: 82 Kasım 2021 & Volume: 14 Issue: 82 November 2021

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI VE İŐ TATMİNİ İLİŞKİSİ: PİLOT BİR ÇALIŞMA*

A PILOT RESEARCH ON CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND JOB SATISFACTION RELATIONSHIP*

Fatma Sönmez**
Serdar Bozkurt***

Öz

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektörü çalışanlarının çatışma yönetim tarzları iş tatminleri arasındaki ilişkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda pilot araştırmada, 86 kişiden kolayda örnekleme yolu ile anket toplanmıştır. Araştırmada, çatışma yönetim tarzları ile iş tatmini ölçeklerinin kısa formu uygulanmıştır. İlgili ölçeklere yönelik olarak çalışanların yanıtları değerlendirildiğinde; "kararsızım" yönündeki yanıtlar ağırlık kazanırken, çatışma yönetim tarzlarının alt boyutlarında farklı yönlerde eğilimler bulunmuştur. Analiz sonuçları çatışma yönetim tarzları ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca çatışma yönetim tarzları alt boyutlarının kendi aralarında anlamlı ilişkileri olduğu bulunmuş, iş tatmini ile problem çözme ve uzlaşma boyutlarının ilişkili oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi Tarzları, İş Tatmini, Pilot Araştırma.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between conflict management styles and job satisfaction of service sector employees. For this purpose in the pilot, study questionnaires were collected from 86 people by convenience sampling. Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) and Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire were applied in the research. When the employees' responses regarding the relevant scales are evaluated, while the answers in the direction of "neutral" gained weight, tendencies in different directions were found in the dimensions of conflict management styles. Analysis results show that there is a statistically significant positive relationship between conflict management styles and job satisfaction. In addition, it was found that the dimensions of conflict management styles had significant relations with each other. It was determined that the dimensions of job satisfaction, integrating, and compromising were related.

Keywords: Conflict Management Style, Job Satisfaction, Pilot Research.

**Bu araştırma ilk yazarın ikinci yazarın danışmanlığında devam etmekte olan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

**Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, fatmasonmz@gmail.com

***Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, serdarbozkurt34@gmail.com



Giriş

Günümüzde gelişen teknoloji ile globalleşen dünyada artan rekabet koşulları beraberinde organizasyon yapılarındaki düzenlemeleri, işyerinde geçirilen süreleri ve iş aile yaşam dengesi gibi çalışma hayatı ile ilgili beklentilerde farklılıklar meydana getirmiştir. İnsanın etkileşim halinde olduğu her ortamda algı, amaç, tutum, değer, bilgi, beceri gibi çeşitli boyutlarda farklılıkları ortaya çıkacaktır. Kişi çevreden sağladığı verileri bu çerçeveler kapsamında işleyerek duygusal, düşünsel ve davranışsal tepkiler oluşturmaktadır (Seval, 2006). Toplu halde yaşamın bir parçası olan birey bu farklılıkları çalışma ortamına da yansıtmaktadır. İş hayatında da her an etkileşim halinde bulunan çalışanlar arasında çatışma yaşanması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. En basit ifade ile bireyler duygu, düşünce, inanç, algı, tutum vb. birçok noktada farklılaşmakta, bu farklılıklar da çeşitli düzey ve türlerde çatışmalara neden olmaktadır (Akkirman, 1998). Ancak örgütün ayakta kalabilmesi için bu çatışma kaynaklarının doğru yönetilmesi ve çalışandan maksimum verim elde edilmesi gerekmektedir.

Modern toplumlarda çalışanın örgüt için en değerli kaynak olduğu düşüncesi önem kazanmıştır (Yıldız, 2003). Bu kaynağın etkin kullanımı için çalışanın, ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra psiko-sosyal ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması ve giderilmesi, işten tatmin için dikkat edilmesi gereken öğelerden biri haline gelmiştir. Organizasyonlar iş tatmini sağlamak için gerekli faktörlerin neler olduğunu ortaya koyarak, memnuniyetsizlik oluşturan unsurları da engellemeye ve ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. İş tatminine etkisi olabilecek birçok değişkenin farklı disiplinler tarafından incelendiği, pozitif ve negatif ilişkili faktörlerin ortaya konulduğu görülmektedir. Ücret, sosyal haklar, çalışma koşulları, işin niteliği gibi bireysel ve örgütsel değişkenler ile iş tatmini ilişkisi araştırılmış bu konuda farklı sonuçlara ulaşılmıştır (Friday ve Friday, 2003). Bu çerçevede, hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalıların çatışma yönetim tarzları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki irdelenmiştir. Böylelikle de ilgili sektör çalışanları için iş tatmini üzerinde etkili olabilecek çatışma yönetim tarzları daha net tanımlanabilir hale gelecektir.

LİTERATÜR İNCELEMESİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Çatışma Kavramı

Günümüzde çatışma kavramı psikoloji, işletme, sosyoloji, antropoloji, yönetim bilimleri gibi başat birçok bilim dalının araştırma konusu olmuştur. Farklı disiplinler tarafından incelenen kavram çeşitli bakış açıları ile ele alınmış ve tanımlanmıştır (Eroğlu, 1992). İlk olarak sözlük anlamına bakıldığında çatışma "çatışmak işi" olarak tanımlanırken; çatışmak ise "birbirine çatmak veya çatılmak; karşılıklı vuruşmak, kavga etmek; söz, iddia veya davranış birbirini tutmamak, birbirini çelmek, mütenakız olmak" gibi ifadelerle açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr.,Erişim tarihi: 10 Şubat 2021). Kavram sadece sözlük anlamına bakarak değerlendirilirse oldukça negatif anlamlar çıkartılabilir. Ancak günümüz organizasyonlarında bu durum başka bir noktaya taşınmış, olumlu tarafları ve etkin kullanımı üzerinde durulmuştur.

Literatür incelendiğinde yaklaşımlar temelinde şekillenen birçok farklı tanım görülmektedir. Rahim tarafından çatışma; "bireyler arasında veya grup içinde yaşanan uyumsuzluk ve anlaşmazlık şeklinde görülen etkileşim" olarak tanımlanmıştır (Rahim, 1995). Antonioni (1998) ise "bireyler arasında karşılıklı etkileşim sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlık, uzlaşmama ve uyumsuzluk gibi durumları ortaya çıkaran durum" tanımı ile geleneksel yaklaşımın bir göstergesi olarak çatışmanın olumsuz yönlerine dikkat çekmektedir. Üngüren, Cengiz ve Algür (2009) ise çatışma kavramını "bireylerin parçası oldukları sosyal ortam ve zaman içerisinde istemedikleri koşullara ve bir sonuç için zorlanmaları durumunda ortaya çıkan duygusal ve davranışsal tepkiler" ifadesiyle açıklamışlardır. Çatışma kavramı tanımlarında daha çok bu kavramın olumsuz taraflarının ön plana çıktığı ve bireyde duygusal açıdan etkiler bıraktığı görülmektedir. Bireyler için çatışma hem fizyolojik hem de psiko-sosyal ihtiyaçların tatminine bir engel teşkil etmekte dolayısıyla da gerginlik ve sıkıntılara neden olmaktadır (Eren, 2001). Farklı kaynaklardan beslenen çatışmaların organizasyon içerisinde yaşanması kaçınılmaz ise yıkıcı özelliklerinde kaçınarak fayda sağlayacak taraflarına odaklanmak ve çatışmayı etkili bir şekilde yönetmek gerekmektedir (Karip, 2013).

Örgütsel çatışma ile ilgili önemli çalışmaları bulunan ve alandaki en bilinen isimlerden olan Rahim bir noktaya dikkat çekmektedir. Çatışmanın çözülmesi ve yönetilmesi farklı kavramlardır (Rahim, 2002). Çatışmanın çözülmesi çatışmanın uzlaştırılması ile ilişkilidir (Çağlayan, 2006). Müdahale sonucunda çatışmanın tamamı ile ortadan kaldırılması gerektiği veya minimize edilmesi savunulmaktadır. Çatışma yönetiminde ise olgu makro düzeyde ele alınmaktadır. İşlevsel olmayan çatışmalar minimum düzeye indirgenmeye çalışılırken örgütsel verimlilik ve etkinliğin sağlanması, başarının artırılması amacı ile belli düzeyde çatışma kaçınılmaz ve faydalı



olarak görülmelidir (Rahim, 2000). Çatışmaların etkin yönetildiğinde tarafların farklı bakış açıları kazanmasının sağlanması, gözden kaçan konuların fark edilmesi, yaratıcılığın artırılması, kişilerarası ilişkilerin ve iletişimin gelişimi, örgütte esneklik sağlanması, yardımlaşmanın artması (Akkirman, 1998), uzmanlık alanlarının artışı ile modern örgütlerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunması (Asunakutlu ve Safran, 2004), bilişsel yapıların gelişiminin sağlanması ile verimlilik artışı (Gedikli ve Balci, 2005) görülmesi olası sonuçlardandır.

Çatışma kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde duygusal zekâ, kültür, güç, örgütsel adalet, lider üye etkileşimi, kişilik, işten ayrılma niyeti gibi birçok faktörün etkileşiminin araştırıldığı görülmektedir (Bono vd, 2002; Eryeşil ve Öztürk, 2015; Fulmer ve Barry, 2004; Jordan ve Troth, 2004; Karcıoğlu ve Kahya, 2011; Kirel, 1997; Özdemir ve Özdemir, 2007; Özgan, 2011; Sarala, 2010).

Organizasyon içerisinde bireyleri ve grupları son derece yakından etkilemekte olan çatışma kavramı ve yönetimi işletme yazınında çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Kim- Jo, Benet-Martínez ve Ozer, 2010). Geçmişten günümüze doğru çatışma kavramının ele alınışı gözden geçirildiğinde çatışmanın önlenmesi gerektiği, kaçınılmaz bir gerçek olarak algılanması ve organizasyon için faydalı çıktılar sağlayan bir olgu olarak ele alınması şeklinde bir süreçten geçildiği görülmektedir (Sökmen, 2010).

Çatışmalar hem tesirleri hem gelişme süreçleri hem de sonuçları bakımından birçok alana etki etmektedirler. Tarafların özellikleri, ilişkileri, çatışmayı ortaya çıkaran konu, içinde bulunulan sosyal çevre, izleyicileri, çözüm stratejileri ve sonuçları gibi birçok farklı bileşeni bünyesinde bulundurmaktadırlar (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Ceylan vd. (2000) tarafından yapılan bir araştırmada yöneticilerin öncelikli işlerinden birinin çatışma yönetimi olduğu görülmüştür. Çatışmalar bireyin işinden tatmin sağlamasına engel olurken, organizasyonun etkinlik ve verimliliğine zarar vermekte, yöneticilerin zaman ve enerjilerinin boşa sarf edilmesine neden olmaktadır (Bayrak, 1996).

Çatışma Yönetimi Stratejileri

Kişilerin çatışma durumunda kaldıklarında verdiği tepkiler çatışma yönetimi yöntemlerini ifade etmektedir (Özdemir ve Özdemir, 2007). Çatışmalarla karşılaşan yöneticiler bu durumu fark ettiklerinde görmezden gelme, müdahaleden kaçınma gibi davranış eğilimlerinde bulunabilmektedir ancak bu eğilim çatışma çözümünde her zaman etkili olabilecek bir yaklaşım değildir. Çatışmanın çözülmeden bırakılması, göz ardı edilmesi anlık olarak yüzeysel çözüm sağlamış gibi görünse de ardında toksik etkiler bırakacak, yöneticilerin etkinliği ile ilgili olumsuz yargılar oluşturacaktır (Çürük, 2014). Etkili bir çatışma çözümü için kişilerin amaçları ile örgüt amaçlarını ortak bir noktaya taşımak esastır (Yıldız, 2003).

Çatışma yönetimi bir anlamda yaşanan çatışmaları optimal düzeyde tutma çabasıdır. En basit ifade ile çatışma çok büyür ve tehlike oluşturmaya başlarsa onu çözmek, çatışma düzeyi çok düşükse çatışmaya teşvik etmek gerekmektedir (Alper, Tjosvold ve Law, 2000).

Daha önce de bahsedildiği gibi iyi yönetildiği takdirde örgüt içerisinde yaşanacak çatışmalar organizasyonların gelişimi için bir fırsattır. Ancak değinilmesi gereken en önemli nokta doğru yönetim konusudur. Kişisel farklılıklar, örgüt içindeki konumlar ve durumlara göre yaşanacak her türlü çatışma çeşitli varyasyonlarla ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle her çatışmanın farklı nedeni olabileceği gibi benimsenmesi gereken farklı çözüm stratejisi de bulunmaktadır. Hangi çatışmada hangi çözüm yolunun kullanılacağına karar vermek iyi bir analizle mümkün olacaktır. Çözüm arayacak ve gerekli tespitlerde bulunacak kişilerin örgüt içinden veya dışından olması fark etmeksizin sosyal bilimlerin alanında bilgi sahibi, sabır ve anlayış gösterebilecek, empati becerisi bulunan, karşısındaki kişilerin tutum, davranış, duygu ve algılama şekillerini kavrayabilen, bu konuda tecrübe sahibi kişiler olması gerekmektedir.

Çatışma yönetimi kavramı incelendiğinde oldukça geniş bir literatür ile karşılaşılmaktadır. Bunlardan en çok bilinen çatışma yönetim modelleri; Blake Shepard ve Mouton'un modeli, Thomas'ın modeli ve Rahim'in modelidir. Blake, Shepard ve Mouton'un çatışma modeli; çatışma çözüm çabasının aktif veya pasif olması ve çözüm başarısının şansa bağlı olma derecesinin yüksek veya düşük olması şeklinde iki kutup oluşturmuş, çatışmaların niteliğine uygun bir yöntem geliştirme üzerinde durulmuştur. Ancak çatışma durumunda birden çok yöntemin tercih edilebileceği belirtilmiştir (Eren, 2015). Thomas çatışma yönetim tarzları modeli ise; çıkarıcılık ve işbirliği olarak nitelendirilen iki kutup etrafındaki beş boyuttan oluşmaktadır. Yatay eksen bireyin diğerlerinin taleplerini karşılama derecesini ifade eden işbirliği eksenini, dikey eksen ise bireyin kendi taleplerini ön planda tutma derecesini ifade eden çıkarıcılık eksenidir (Sorenson, Morse ve Savage, 1999). Günümüzde en yaygın olarak kullanılan modellerden biri ise Rahim ve Bonoma tarafından 1979 yılında geliştirilmiş Rahim çatışma yönetimi modelidir. Bu model; çatışma yönetim tarzlarını kendine ilgili ve diğerlerine ilgi düzeyi



olmak üzere iki ana boyut altında sınıflandırmış ve bunların kombinasyonlarından oluşan beş başa çıkma tarzı oluşturmuştur. Bu tarzlar; Hükmetme, Kaçınma, Problem Çözme, Uyma ve Uzlaşmadır. Modeldeki tarzlar kişilerin motivasyonel yönelimi doğrultusunda ağırlıklanmakta ve iki boyutun birleşimi ile beş farklı davranış tarzı oluşmaktadır (Rahim vd, 2000). Kişinin hangi tarzı kullanacağı çatışma yaşayan tarafların konumları ile de ilgilidir. Astıyla çatışma yaşayan kişi zorlama tarzını kolaylıkla tercih edebileceken amiriyle çatışma yaşadığında muhtemelen bu yönetim tarzını kullanamayacaktır. Rahim oluşan bu farklılıklardan dolayı üstler, yöneticiler ve aynı hiyerarşik düzeyde bulunan kişilerin farklı tarzları seçecekleri varsayımından yola çıkarak geliştirdiği ölçeğin üç ayrı formunu oluşturmuştur (Friedman vd., 2000). Bu tarzları kısaca açıklamak gerekirse;

- *Hükmetme*: Literatürde zorlama, rekabet, kontrol, yarışma gibi isimlerle de ifade edilen bu çatışma yönetim tarzı, kazan-kaybet veya zorlayıcı davranışlarda bulunma ile tanımlanmaktadır. Birey kendi taleplerini karşılamak için genellikle karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmektedir (Rahim, 2002). Yapıcı bir çözüm yolu aramak yerine diğer taraf üzerine üstünlük kurma, çatışmayı kendi lehine sonuçlandırma amaçlanmaktadır. Taraflar rekabet halindedir ve bir taraf kazanacağı için bu uğurda her yolu deneme eğilimi görülebilir. Özellikle üst-ast çatışmalarında üst emirlerine uyulması için yetkilerini kullanabilir. (Karip, 2013). Yıkıcı etkileri bulunan bu yaklaşım ile hareket edilmesi halinde gerginliğin artması, saldırganlık, sabotaj gibi istenmeyen davranışların ortaya çıkması olası sonuçlardandır (Corey, 2007).

- *Kaçınma*: Bu çatışma yönetim tarzı geri çekilme, çatışmaya müdahale etmeme, eylemsizlik ve görmezden gelme şeklinde de adlandırılmaktadır. Çatışmaya müdahil olmama, sorumluluktan kaçınma veya geri çekilme davranışları ile kendini göstermektedir. Kaçınma davranışları gösteren kişi hem kendi hem karşı tarafın isteklerini karşılamada yetersiz kalmaktadır (Rahim, 2002). Çatışmayı çözmekten çok görmezden gelme ve tarafsız kalma eğilimi vardır. Ancak bireyin pasif kalması, olayların askıya alınması gerginliğin artmasına ve zaman içinde büyümesine neden olabilmektedir (Uysal, 2004). Taraflarca çatışmaya bir çözüm bulunamaması nedeniyle kaybet- kaybet yaklaşımı olarak da ifade edilebilmektedir (Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001).

- *Problem Çözme*: Bütünleştirme, entegrasyon, tümleştirme, iş birliği gibi adlandırmalarla da karşımıza çıkan bu stratejide temel prensipler işbirliği yapma, iki tarafın da istek ve ilgilerini göz önünde bulundurma ve bilgi alışverişinde bulunulmasıdır (Tabak ve Koprak, 2007). Kazan- kazan ilkesi ile demokratik bir çözüm yolu aranmaktadır (Özmen, 1997). Açık bir iletişim ortamı sağlanarak problemlerin asıl nedenleri irdelenmekte ve iki taraf için de olabilecek maksimum memnuniyet seviyesi hedeflenmektedir. Bu yaklaşım açıklık, empati, enformasyonun paylaşımı, çeşitli çözüm yolları arama, farklılıkların analizi ve yaratıcı çözümler bulmayı sağlamaktadır (Rahim, 2002).

- *Uyma*: Yatıştırma, yumuşatma, yardımseverlik, uyumluluk, karşı koymama gibi isimlerle de anılmakta olan uyma stratejisi karşı tarafı yatıştırmak veya memnun etmek amaçları ile ortak noktalarda yoğunlaşarak farklılıkları göz ardı etmek olarak açıklanabilir (Rahim, 2002). Uyma davranışında uyan taraf karşı tarafın isteklerine boyun eğerek kendi çıkarlarından vazgeçmekte, fedakârlık göstermektedir (Gross ve Guerrero, 2000).

- *Uzlaşma*: Çatışmanın çözümünde iki tarafın da taviz vererek karar almasıdır (Rahim, 2002). Bu stratejinin uygulanması açık bir galip veya mağlup oluşturmaz. Tarafların vereceği taviz güçleri ile orantılıdır. Ancak bu yol geçici bir çözüm sağlamaktadır ve yeniden bir çatışma yaşanması olasıdır (Üngüren vd., 2009).

İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı örgütsel davranış, işletme gibi örgütlerde kişilerin davranışlarını inceleyen disiplinlerin en çok araştırdığı konulardan biridir (Parnell ve Crandal, 2003). Çalışanlar işlerinden beklentileri, işe uygunlukları, yönetici davranışları, kişilikleri gibi çeşitli değişkenlerden etkilenerek işlerine dair değerlendirmelerde bulunmakta ve sonucunda işlerine karşı pozitif veya negatif yönlü, içsel veya dışsal tepkiler geliştirmektedirler (Lawler ve Porter, 1967).

Genel anlamda çalışanların işlerine karşı besledikleri duyguların bir sonucu olarak tanımlanan iş tatmini 1920'lerde incelenmeye başlanmış olup, 1930'lardan sonra etki alanını arttırmıştır. İlk çalışmalar Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne araştırmalarıdır. Ancak bu araştırmaların asıl amacı iş tatmini kavramı teorilerini temellendirmek değildir. Maslow, Herzberg ve Alderfer yaptıkları çalışmalar ile iş tatminin kaynakları üzerine eğilmişler ve tatmin ile bireysel ihtiyaçları ilişkilendirmişlerdir (Ergenç, 1981). İş tatmini sadece yapılan iş sonucunda elde edilen maddi çıkarlarla sağlanamamakta, çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışmaktan duyulan mutluluk ve bir eser ortaya koymanın yaşattığı mutlulukla da



ilişkilendirilmektedir (Bingöl, 1997). Günümüzde yöneticiler çalışanların sadece maddi desteğe ihtiyaç duymadığını, ekonomik insan fikrinden uzaklaşarak psikolojik ve sosyal ihtiyaçlara da cevap verilmesi gerektiğinin farkındadırlar. İş tatmininin sağlanması örgütlerde sosyal bir görev da olarak görülmelidir (Toker, 2007). İş tatmininin kavramsallaştırılmasında Küresel ve Özellik Yaklaşımı olmak üzere temel olarak iki yaklaşımdan bahsedilmektedir. Küresel Yaklaşım iş tatminini işten duyulan genel memnuniyet olarak ele almakta ve tek ölçek ile değerlendirmektedir. Özellik Yaklaşımı ise kişilerin tatmin düzeylerini birden fazla faktör ile derinlemesine ölçümlemeyi hedeflemektedir (Riggio, 2014).

Çatışma Yönetim Stratejileri ve İş Tatmini İlişkisi

Alanyazın tarandığında çatışma yönetim stratejileri ve iş tatminine ilişkin farklı örneklemeler üzerindeki araştırmalara ulaşılmış, bazı ilişki ve nedensel sonuçlar saptanmıştır (Biçer, 2020; Chen, Zhao, Liu ve Wu, 2012; Choi, 2013; Choi ve Ha, 2018; Wall ve Nolan, 1987). Örgütte yanlış yönetilen çatışmalar iş tatminsizliğine neden olabilirken aynı şekilde tatmini arttırmaya çalışırken atılan yanlış adımlar da kişiler arası iletişimde bozulmalara, huzursuzluk ve işleyiş problemlerine neden olabilmekte, bu ortam da çeşitli çatışmalar doğurabilmektedir (Sütlü, 2007).

Akgün Çıtak ve Çam (2011) yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşireler üzerinde yürüttükleri araştırmada yıkıcı şekilde çözümlenen veya çözümlenemeyen çatışmaların iş tatmininin azalmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Ancak çatışmanın etkin bir yönetim şekli olan yapıcı stratejiler tercih eden çalışanların işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları görülmektedir. Bu noktada çalışanların bilinçlendirilerek yapıcı yöntemlere yönelmelerinin sağlanması örgütsel değişim ve gelişimi de beraberinde getirecektir (Bakan vd., 2011; Üngüren, vd., 2009).

Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir;

H₁: Örgütlerde algılanan kişiler arası çatışma yönetim tarzları ve boyutları a) problem çözme b) uzlaşma c) hükmetme d) kaçınma e) uyma ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

METODOLOJİ

Amaç ve Önem

Bu araştırmanın temel amacı; ülkemizde hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan organizasyonlardaki beyaz yakalı çalışanların çatışma yönetim stratejileri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca her iki kavramın boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiş istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Literatür incelendiğinde çatışma stratejilerinin farklı boyutlarının iş tatminine yansımaları tartışılmış doğru yönetilen çatışmaların çalışan verimliliği, etkinliği ve iş tatminine olumlu yansımaları görülmüş, iş tatminsizliğinin yarattığı olumsuz sonuçlardan kaçınılabileceği görülmüştür. Modern yönetim anlayışı örgütün başarısı insana ve onun ihtiyaç ve beklentilerine verilen önemin birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğine dikkat çekmektedir. Tüm bu etmenler düşünüldüğünde araştırma çerçevesince irdelenen değişkenlerin hem teori hem uygulamada faydalı çıktılar yaratacağı düşünülmektedir.

1.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ve İzmir illerinde hizmet sektöründe görev alan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) 2020 verilerine göre hizmet sektöründe aktif olarak on altı milyona yakın kişi istihdam edilmektedir ve bu rakam işgücü genel profilinin yüzde 55'ini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında ulaşılabilirlik kısıtları göz önünde bulundurularak kolayda örnekleme yolu seçilmiştir. Kolayda örnekleme tesadüfi olmayan bir yöntem olsa da özellikle pilot çalışmalar için kabul edilebilirliği ve kullanımı desteklenmektedir (Büyüköztürk vd., 2014; Gürbüz ve Şahin, 2017). Bu çerçevede Covid-19'un olası etkileri de düşünülerek çalışanlara çevrimiçi ortamda anket formları iletilmiştir.

1.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Bu araştırma modeli ve amacı doğrultusunda anket tekniği tercih edilmiştir. Kısa süre içerisinde farklı bölgelerden daha büyük kitlelerden yanıtların alınabilmesi, zaman ve mekân kısıtının bulunmaması, çeşitli geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ile



güven teşkil etmesi bu tercihte etkili olan bazı faktörlerdir (Büyüköztürk vd., 2014). Hizmet sektöründe aktif çalışan çeşitli organizasyonlardaki bireylere çevrimiçi ortamda anketler ulaştırılmış ve yanıtlar toplanmıştır. Analize uygun 86 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Analizlerde betimsel istatistikler, korelasyon analizi, güvenilirlik analizi gibi teknikler kullanılmıştır.

Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada uygulanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgi formu hazırlanmıştır. İkinci kısımda çalışanların örgütsel çatışma envanteri ve son bölümde ise iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

Demografik Bilgi Formu: Kişisel bilgilerin tespit edilmesine yönelik olarak hazırlanan demografik bilgi formudur. Kişilerin kimliklerinin belirlenmesine neden olacak isim gibi sorulardan kaçınılmış, araştırmaya etki etmesi muhtemel faktörler dışında bir soru yöneltilmemiştir. Bu sorular daha sonra analizlerde kullanılan cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, unvan, çalışma süresi ve çatışma yönetimi eğitimi alınıp alınmadığı ile ilgili ifadeler içermektedir. Çalışanların demografik özelliklerine dair tanımlayıcı istatistiklerin frekans değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği: İkinci bölümde kişilerin çatışma yönetimi tarzlarını saptamak amacıyla Afzalur Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilen Organizational Conflict Inventory- II (ROCI- II) kullanılmıştır. Bu ölçekte; hükmetme, problem çözme, kaçınma, uyma, uzlaşma olmak üzere beş boyut yer almaktadır. Ölçek, 28 ifadeden oluşmakta ve beşli likert tipi ölçekle (1: Hiç katılmıyorum, 5: Tümüyle katılıyorum) ile değerlendirilmektedir. Yüksek puan alınan boyut çatışma yönetim tarzlarında en çok tercih edilen boyutu ifade etmektedir. Gümüseli (1994) tarafından Türkçe çevirisi yapılmış çeşitli çalışmalarda da geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu desteklenmiştir (Kozan, 1989; Kozan ve İlter, 1994; Özdemir ve Özdemir, 2007; Şirin ve Yetim, 2009;). Bu çalışmada da ölçek iç tutarlılık analizleri ve güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerlerinin hesaplanması ile değerlendirilmiştir. Çatışma yönetim tarzları ölçeğinin güvenilirlik analizi için hesaplanan güvenilirlik katsayısı (α) .860’dır. Bu değer ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir.

İş Tatmini Ölçeği: Anketin üçüncü ve son bölümünde bireylerin iş tatmini düzeylerini ölçümlemek amacıyla Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiştir ve dilimize Baycan (1985) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek 20 ifadeden oluşmakta ve beşli likert tipi (1: Hiç memnun değilim, 5: Çok memnunuzum) ölçekle değerlendirilmektedir. Katılımcılar verdikleri her yanıt için puan almakta ölçeğin toplam puanının 20’ye bölünmesiyle de genel tatmin puanı oluşmaktadır. Ayrıca içsel ve dışsal tatmin boyutları da ölçümlenebilmektedir. İçsel tatmin boyutu; tanınma veya takdir edilme, terfi, başarı, işin kendisi, işin içsel nitelikleri ile ilgilidir. Dışsal tatmin boyutu; denetim şekli, çalışma koşulları, işletme politikaları, ücret gibi iş çevresini oluşturan niteliklerdir (Yelboğa, 2007). Genel iş tatmini ise ölçekte bulunan tüm maddelerin değerlendirilmesi ile elde edilmektedir. İçsel ve dışsal tatminin birleşiminden meydana gelmektedir. Ölçek ulusal (Karataş ve Güleş, 2010; Kaya, 2007; Toker, 2007) ve uluslararası (Hancer ve George, 2003; Hirschfeld, 2000; Yousef, 1998) birçok araştırmada geçerlilik ve güvenilirliğinin sınanması nedeniyle tercih edilmiştir. Bu çalışmada da Minnesota iş tatmini ölçeğinin kısa formunun güvenilirlik katsayısı (α) .923 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerdeki maddeler arası iç tutarlılık değerleri kabul edilebilir değer olan .70’ten yüksektir ve bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğu göstermektedir.

BULGULAR ve YORUMLAR

Çalışmanın bulguları ve yorumları şu şekildedir:

Analizlerde parametrik veya parametrik olmayan tekniklerin hangilerinin kullanılacağına karar vermek ilk aşamadır. Bunun için değerlendirilen ilk kriterlerden biri verilerin en az aralıklı veya oranlı olmasıdır. Anket çalışmasında likert tipi ölçekler kullanılmış olup aralıklı ölçümden yararlanılmıştır. Örneklem sayısının en az 30 olması parametrik testlerin bir başka ön koşuludur (Gürbüz ve Şahin, 2017). Bu çalışmada da 86 kişilik bir örneklemin verisi ile analizler yapılmıştır.

Parametrik testlerin kullanımı için verilerin normal dağılıp dağılmadığı da incelenmektedir. Sosyal bilimlerde araştırmalarında yüzde 95 güven aralığının sağlanması normal dağılımı göstermektedir. Bunun için de basıklık ve çarpıklık oranlarının +1 ile -1 değer aralığında yer alması şartı aranmaktadır (Alpar, 2020;



Tabachnick ve Fidell, 2012). Bir başka normal dağılım değerlendirme ölçütü Skewness ve Kurtosis değerlerinin kendi standart hatalarına bölünmesi ile elde edilen değerlerin -1,96 ile +1,96 aralığında olmasıdır (Büyüköztürk, 2014). Araştırmada da çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart hataya bölünmesi ile elde edilen değerlerin -0,44 ile 1,06 arasında olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda araştırma verileri de analiz edilmiş ve basıklık ve çarpıklık değerlerinin belirlenen aralıkta olduğu görülmüştür. Tüm bu ön koşullar değerlendirilerek analizler için parametrik testlerden yararlanmaya karar verilmiştir.

Betimsel İstatistikler

Örnekleme ait yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan, kıdem değişkenleri baz alınarak incelenmiştir. Betimsel istatistikler kapsamında örneklemden toplanan demografik bilgiler aşağıda sunulmaktadır (Tablo 1).

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	57	66.3
	Erkek	29	33.7
Medeni Durum	Bekâr	43	50
	Evli	43	50
Yaş	20-30	39	45.3
	31-40	34	39.5
	41 ve üzeri	13	15.1
Eğitim Durumu	Lise	13	15.1
	Yüksekokul (Ön Lisans)	11	12.8
	Üniversite (Lisans)	35	40.7
	Yüksek Lisans ve Doktora	27	31.4
Unvan	Sorumlu	36	41.9
	Uzman Yardımcısı -Uzman- Sorumlu Uzman	35	40.7
	Yönetici	15	17.4
Toplam Çalışma Süresi	1-3 yıl	28	32.6
	4-6 yıl	10	11.6
	7-9 yıl	14	16.3
	10 yıl ve üzeri	34	39.5

N=86

Tablo 1. Örnekleme Dair Demografik Bilgiler.

Veriler doğrultusunda araştırmaya katılan 86 kişinin , %66,3'ü kadın ve %33,7'si erkektir. %45,3 ile katılımcılar arasında ağırlık 20-30 yaş arasındadır. Katılımcıların %39,5'i ise 31-40 yaş arasındadır. Örneklemdeki diğer 13 katılımcı ise 41 yaşın üzerindedir. Kişilerin öğrenim durumları incelendiğinde ağırlık üniversite mezunlarındadır (%40,7), üniversite mezunlarını %26,7 ile yüksek lisans mezunları takip etmekte, 13 kişinin lise (%15,1), 11 kişinin yüksekokul (%12,8), 4 kişinin (%4,7) doktora mezunu oldukları belirlenmiştir. Çalışanlar unvanlarına göre değerlendirildiğinde 36 kişinin sorumlu (%41,9), 26 kişinin uzman (%30,2), 15 kişinin yönetici (%17,4), 6 kişinin uzman yardımcısı (%7) ve 3 kişinin sorumlu uzman (%3,5) olduğu



görülmektedir. Toplam çalışma süreleri bakımından çalışanların en fazla 10 yıl ve üzeri tecrübeye (%39,5) sahip oldukları belirtilmiş, diğer çalışma süreleri olan 1-3 yıl (%32,6), 7-9 yıl (%16,3) ve 4-6 yılın (%11,6) şeklinde seyrettiği fark edilmiştir.

Çatışma yönetim tarzları ve iş tatmini değişkenlerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2 'de verilmiştir. Kişilerin çatışma yönetim tarzlarından problem çözme tarzına verilen yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmektedir (4,41±0,56). Diğer çatışma yönetim tarzları boyutları uyma (3,41±0,68), hükmetme (3,34±0,87) ve kaçınma boyutlarının (2,99±0,94) ortalama değerlerinin "Kararsızım" ifadesi altında yoğunlaştığı fark edilmiştir. Uzlaşma boyutunun (4,25±0,60) problem çözmeye benzer şekilde "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Çatışma yönetim tarzları değişkeni (3,68±0,47) ve iş tatmini değişkeni (3,74±0,80) için "Kararsızım" yönünde yanıtların ağırlıklı olduğu söylenebilir. Tüm bu değişkenler için standart sapma değerlerinin de sıfırın altında olduğu göz önünde bulundurulduğunda kişilerin benzer yanıtlar verdikleri, ifadeler arası sapmaların çok fazla olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Problem Çözme	4.41	.56
Uyma	3.41	.68
Hükmetme	3.34	.87
Uzlaşma	4.25	.60
Kaçınma	2.99	.94
Çatışma Yönetim Tarzları	3.68	.47
İş Tatmini	3.74	.80

N=86

Tablo 2. Betimleyici İstatistikler Tablosu.

Korelasyon Analizleri

Çatışma yönetim tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3 'ten de görülebileceği üzere iş tatmini ile çatışma yönetim tarzları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur ($r=.28$, $p<.01$). Çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin boyutlar ile iş tatmini arasındaki ilişkiler de incelendiğinde bazı boyutlarda pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunurken bazı boyutlarda anlamlı ilişkilere rastlanamamıştır. İş tatmini ile problem çözme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r= .27$, $p<.01$). Ayrıca uzlaşma boyutu ile de iş tatmini arasında da olumlu bir ilişki saptanmıştır ($r= .33$, $p<.01$). Ancak uyma, hükmetme ve kaçınma boyutlarında bir ilişkiye rastlanamamıştır ($p>.05$). Dolayısıyla, $H1_{a,b}$ hipotezleri doğrulanırken $H1_{c,d,e}$ hipotezleri reddedilmiştir.

	1	2	3	4	5	6	7
1 İş Tatmini	1						
2 Çatışma Yönetim Tarzları	.283**	1					
3 Problem Çözme	.272**	.645**	1				
4 Uyma	.187	.810**	.559**	1			
5 Hükmetme	.148	.461**	.021	.270*	1		
6 Uzlaşma	.332**	.731**	.749**	.603**	.056	1	
7 Kaçınma	.076	.615**	.062	.300**	.063	.268*	1

** $p<.01$, * $p<.05$

Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri.

2. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çatışma yönetim tarzları ve iş tatminini ilişkisini inceleyen pilot çalışma verileri incelendiğinde öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri değerlendirilmiş ve geçmiş çalışmalar ile uyumlu olarak yüksek güvenilirlik değerleri elde edilmiştir (Hancer ve George, 2003; Hirschfeld, 2000; Karataş ve Güleş, 2010; Kaya, 2007; Kozan, 1989; Kozan ve İlter, 1994; Özdemir ve Özdemir, 2007; Şirin ve Yetim, 2009). Çatışma yönetim tarzları tek boyutlu olarak ele alındığında iş tatmini ile olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca çatışma



yönetimi tarzının boyutları olan problem çözme ve uzlaşma ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre çatışmaların çözümü için taraflarda problem çözme ve uzlaşma yaklaşımları hâkim ise iş tatminin de artabileceği düşünülebilir. Problem çözme ve uzlaşma yaklaşımlarındaki sonuçlar, literatürdeki sonuçlar benzerlik göstermektedir (Altıntaş, 2007; Biçer, 2020; Choi, 2013; Üngüren vd., 2009).

Örgütlerde iş tatminin yükseltilmesi için, çatışma yönetim stratejilerinin bilinirliğinin artırılması ve bu konuda eğitim verilmesi yararlı olabilir. Böylelikle hem çalışanların güçlendirilmesi hem de örgütlerin amaçlarına ulaşılabilmesi için önemli bir adım atılabilecektir. İlerideki araştırmalarda daha büyük bir örneklem ve farklı değişkenler ile çalışılması önerilmektedir.

SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, bir pilot çalışma niteliğindedir. Bu noktada çalışmanın, daha geniş bir kitle ve çok değişkenli bir model için temel oluşturması planlanmıştır. Ayrıca çalışmada zaman kısıtı ve uygulama kolaylığı nedeniyle kesitsel bir çalışması gerçekleştirilmiştir. Özellikle katılımcılara çevrimiçi yöntemlerle ulaşılması ve dolayısıyla katılımcılarla yüz yüze gelinememesi nedeniyle anketlerin dönüş sayısında kısıtlarla karşılaşmıştır.

KAYNAKÇA

- [Akgün Çıtak, E. ve Çam, O. \(2011\). Hemsirelere verilen eğitimin çatışma çözme becerisine, yöntemine ve tükenmişlik düzeylerine etkisinin incelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 4 \(4\), 165-171.](#)
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Alpar, R. (2020). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik- güvenirlilik* (6. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- [Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. \(2000\). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. Personnel Psychology, 53\(3\), 625-642.](#)
- Altıntaş, T. (2007). *İş doyumunu ve çatışma çözme stillerini etkileyen faktörlerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
- [Asunakutlu, T., ve Safran, B. \(2004\). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma \(Marmaris turizm sektörü örneği\). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6\(1\), 26-49.](#)
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Erşahan, B., Doğan, İ. F., ve Bulunmaz, G. (2011). Banka çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma tür ve stratejilerine bakış açıları arasındaki ilişkilere yönelik bir alan araştırması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1-31. Erişim adresi: <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/ismailbalkanbankacalislanlari.pdf>
- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. Yayınlanmamış doktora tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [Bayrak, C. \(1996\). Örgütlerde çatışma üzerine düşünceler. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6\(1\), 17-27.](#)
- Biçer, M. (2020). How conflict management styles predict the organizational trust and job satisfaction? A cross sectoral study. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(1), 325-338.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. \(2002\). The role of personality in task and relationship conflict. Journal of Personality, 70\(3\), 311-344.](#)
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (20. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (17. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ceylan, A., Ergün, E., ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 1(2), 39-51.
- [Chen, X. H., Zhao, K., Liu, X., & Wu, D. D. \(2012\). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. International Journal of Conflict Management, 23\(2\), 151-172.](#)
- Choi, Y. (2013). The influence of conflict management culture on job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 687-692.
- Choi, Y., & Ha, J. (2018). Job satisfaction and work productivity: The role of conflict-management culture. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 46(7), 1101-1110.
- Corey, G. (2007). *Psikolojik danışma, psikoterapi kuram ve uygulamaları*. (T. Ergene Çev.). İstanbul: Mentis.
- [Çağlayan, O. A. \(2006\). Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.](#)
- Çürük, R. (2014). *Organizasyonlarda çatışma ve çatışma yönetiminde liderlik üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (7. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [Eren, E. \(2015\). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* \(15. Baskı\). İstanbul: Beta Basım Yayım.](#)
- Ergenç, A. (1981). İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri, İçinde: Ergun, T. (Edt.), *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyum*, TODAİ Yayını No: 201.
- Eroğlu, F. (1992). *Örgüt-çevre etkileşimi açısından çatışma yönetimi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [Eryesil, K. ve Öztürk, M. \(2015\). *Çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin çalışanların isten ayrılma niyetlerine etkisi: Selçuklu belediyesi örneği*. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18\(1\), 137-154.](#)
- Friday, S. S. & Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction , *Journal of Management Development*, 22 (5), 426-442.
- Friedman, R., Tidd, S. T., Currall, S. C. & 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.
- [Fulmer, I.S. & Barry, B. \(2004\). *The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation*, *International Journal of Conflict Management*, 15\(3\), 245-272.](#)
- Gedikli, N., ve Balcı, V. (2005). Doğa sporları kulüplerinde örgütsel çatışmanın nedenleri ve kullanılan çatışma yönetimi stratejileri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 35-45.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to rahim's organizational conflict styles. *International Journal Of Conflict Management*, 11(3), 200- 226.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hancer, M., & George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- [Jordan, P. I., ve Troth, A. C. \(2004\). *Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution*. *Human Performance*, 17\(2\), 195-218.](#)
- Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karacıoğlu, F., ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karip, E. (2013). *Çatışma yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kırel, Ç. (1997). Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 477-492.
- [Kim-Jo, T., Benet-Martínez, V., ve Ozer, D. J. \(2010\). *Culture and interpersonal conflict resolution styles: Role of acculturation*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41\(2\), 264-269.](#)
- Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and US managers. *Human Relations*, 42(9), 787-799.
- Kozan, M. K., & Ilter, S. S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 453-466.
- Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Özdemir, A. Y., ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 393-410.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri alguları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımı*, Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [Parnell, J. A., & Crandall, W. \(2003\). *Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among egyptian managers*. *The Multinational Business Review*, 11, 36-73.](#)
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict, *The international Journal Of Conflict Management*, 11 (1), 5-8.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal Of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A Structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 3(12), 191- 211.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- [Riggio, R. E. \(2014\). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş*, \(6. baskı\). \(B. Özkarar Çev\), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. \(Orijinal çalışma basım tarihi 2013.\)](#)
- Sarala, R. M. (2010). The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 38-56.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254.



- Sorenson R.L., Morse E.A., & Savage G.T. (1999), A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual concern model. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25-44.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A., ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve iş gören üzerine etkileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şirin, E. F., ve Yetim, A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon
- Tabak, N., & Koprak, O. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 321-331.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) 2007, 92-107.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası’na yönelik bir uygulama*. Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(27), 36-56.
- Wall Jr, V. D., & Nolan, L. L. (1987). Small group conflict: A look at equity, satisfaction, and styles of conflict management. *Small Group Behavior*, 18(2), 188-211.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota
- Yıldız, K. (2003). Üniversitelerde çatışma ve çatışma yönetimi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(5), 107-124.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment, *International Journal of Manpower*, 19 (3), 184-194.
- TDK (2021). Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- TÜİK (2020). Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ocak-2020-33785>