



ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNİN GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ

Emine Kale

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Nevşehir

Corresponding author: ekale@nevsehir.edu.tr

Özet

Bireylerarası çatışma, bireylerin tercih ettikleri sonuçlar, tutumlar, değerler ve davranışlarla ilgili olarak birbirlerine karşı olduklarını düşünen iki veya daha fazla kişiyle ilgilidir. Çatışma yönetimi stilleri, bireylerin çatışmayla başa çıkarken kullanmayı tercih ettikleri özel davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Beş farklı çatışma yönetimi tarzı vardır: bütünleştirmeci, kaçınmacı, ödün verici, hükmedici, uzlaşmacı. Bu çalışmanın amacı, bu çatışma yönetimi stillerinin görev performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın örneklemini Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde gıda ve içecek departmanı çalışanlarından oluşmaktadır. Veriler bir anket kullanılarak toplanmış ve çalışma sonunda toplam 139 kullanılabılır anket elde edilmiştir.

Regresyon analizinin sonuçlarına göre, "bütünleştirici ve hükmedici tarz", görev performansını olumlu yönde etkilerken, "kaçınmacı tarz" olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, uzlaşmacı ve ödün verici stillerin görev performansı üzerinde hiçbir etkisi yoktur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetim Stilleri, Görev Performansı, Otel İşletmeleri, Yiyecek-İçecek Personeli

THE EFFECT OF CONFLICT MANAGEMENT STYLES ON TASK PERFORMANCE

Abstract

Interpersonal conflict involves two or more individuals who perceive themselves as being in opposition to each other regarding preferred outcomes, attitudes, values, and behavior. Conflict management styles are defined as specific behavioral patterns that individuals prefer to employ when dealing with conflict. There are five different styles of conflict management: integrating, avoiding, obliging, dominating and compromising styles. The purpose of the current study is to investigate the effects of these conflict management styles on task performance. The sample of the study consists of food and beverage department employees in three, four and five star hotels in Nevşehir. Data is collected using a questionnaire and 139 applicable questionnaires are gathered at the end of the study.

According to the results of regression analysis, 'integrating and dominating styles' affect task performance positively, while 'avoiding style' affects negatively. In addition to, obliging and compromising styles have no effect on task performance.

Key Words: Conflict Management Styles, Task Performance, Hotel Businesses, Food-Beverage Personnel.

1. GİRİŞ

Çatışma; birbirine zıt, amaç, tutum, duygu ya da davranışların iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında anlaşmazlık, uyumsuzluk, gerginlik ya da karşıtlığa yol açması durumudur (Tosi vd., 1994: 436; Aşan & Aydın, 2006: 205). Örgüt içindeki çatışma, bağımlılığı olan işlerde, çalışmanın gerekliliğinden ya da bireylerin farklı statüler, tutumlar, amaçlar, ihtiyaçlar, değerler ve algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkabilir (Rahim,2002). Konaklama işletmelerinde çalışan sayısının fazla olması, bağımlılığı olan işlerin fazla olması gibi sebepler örgüt içinde çatışma olasılığını arttırmaktadır. Bir çalışmaya göre (Aksoy & Kaplan, 2005) konaklama işletmelerinde çatışma sebepleri; adil uygulamanın olmaması, işgörenlerin görüşlerinin alınmaması, iletişim eksiklikleri, aşırı işyükünden kaynaklanan problemler, yetki- sorumluluk dengesizliğinden kaynaklanmaktadır. Bir başka çalışmaya göre ise (Topaloğlu & Avcı, 2008), yetki-sorumluluk arasındaki dengesizlik, bürokrasi fazlalığı, *denetim*

sekli, ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler, çalışanlar arası güç mücadeleleri, çalışanlar arası kişilik farklılıkları otellerdeki çatışmaların başlıca sebepleridir.

Örgütlerde yer alan bireyler arasında bilinçli ya da bilinçsiz olarak çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışmaların sonucu olumlu ya da olumsuz olabilir (Jehn, 1997). Bazı durumlarda örgütteki çatışmaların iş verimliliğini ve müşteri memnuniyetini azaltan sonuçları olmaktadır (Gladstein, 1984; Wall & Nolan, 1986; Jehn, 1995). Buna karşın, çatışma doğru yönetildiğinde, çatışmalar yoluyla, bir örgütün karar verme, yaratıcılık ve performans kalitesini artırma potansiyeli de bulunmaktadır (Jehn, 1997; Leung & Tjosvold, 1998; Tjosvold, 1998).

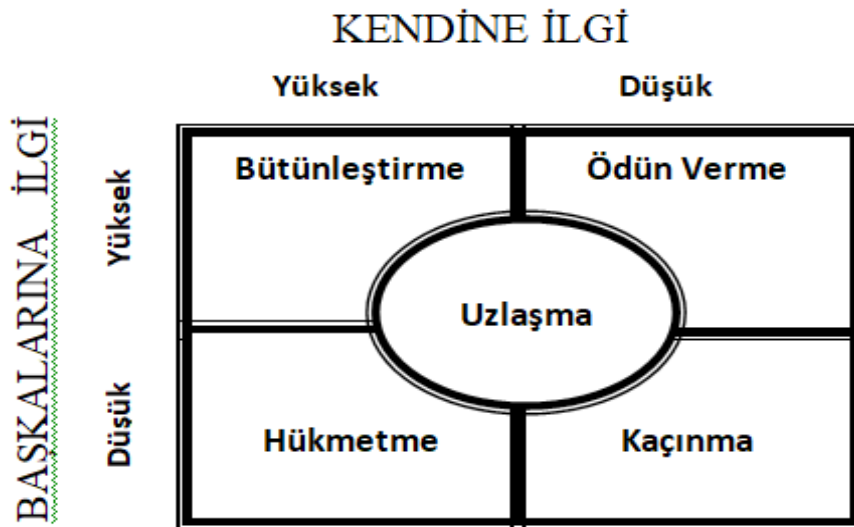
Bireyler çatışma yaşadıklarında, kendi ve çatışma yaşadıkları bireyleri göz önüne alarak farklı yönetim stilleri kullanmaktadırlar. Rahim (1983), bireylerin kendilerine ve başkalarına ilgi düzeylerine göre yönetim stillerini beş stile ayırmıştır: bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma. Bu çatışma yönetim stillerinin birkaçı diğerlerine göre, daha çok çözüme götürücü olabilir ve işgörenlerin performansında daha etkili olabilir. Gross ve Guerrero (2000), bütünleştirici tarzın diğer çatışma yönetim stilleri ile kıyaslandığında daha etkili bir çatışma yönetimi tarzı olduğunu öne sürmüşlerdir. Konaklama işletmelerinde kullanılan çatışma yönetim stillerinin incelendiği bir çalışmada mutfak çalışanlarının hükmedici tarzı, yiyecek içecek çalışanlarının ise kaçınmacı tarzı daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır (Üngüren, 2008).

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanında çalışanlar açısından meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stillerinin, görev performansları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu çalışmanın sonuçları, örgüt içinde yaşanan çatışmaların performansa olumlu yansıtılması açısından işletmelere ve çalışanlara yol gösterici olabilir.

2. LİTERATÜRE BAKIŞ

2.1 Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma; bir birey ya da grup, diğer bir birey ya da grup tarafından negatif olarak etkilendiğinde başlayan bir süreçtir (De Dreu, 1997:9). Çatışan taraflar genellikle amaçlarına ulaşmada birbirlerini, engelleyici ya da engellemek üzere olan faktörler olarak görmektedirler (Tosi vd. 1994:436). İnsanlar örgütlerde birlikte çalıştıkları zaman, hem üstlendikleri görevleri ile ilgili hem de ilişkileri ile ilgili problemlerin doğurduğu çatışmalar yaşamaktadırlar (De Dreu & Van Vianen, 2001). Yaşadıkları çatışmaların çözümünde de farklı yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Çatışma yönetim stilleri bireylerin çatışmayla başa çıkarken kullanmayı tercih ettikleri özel davranış kalıplarıdır (Moberg, 2001). Rahim (1983) tarafından beş boyutta incelenen çatışma yönetim stilleri şöyle açıklanabilir:



Şekil 1: Çatışma Yönetim Stilleri

Kaynak: Rahim (1983)

Bütünleştirme: Bireyin kendisine ve başkalarına yüksek ilgisini ifade eder. Buna göre, her iki tarafın faydasına olacak şekilde çözüm bulmaya çalışılır. Kazan-kazan yaklaşımı olarak da ifade edilir. Bu tarzı kullanan insanlar, her iki tarafın isteğinin karşılanabileceğine, en azından bunun denenmesi gerektiğini düşünürler. İşbirliği olabilmesi için her iki tarafında gereksinim ve amaçlarını açıkça belirtmeleri ve potansiyel çözüm yollarını ortaya koymaları gerekmektedir. Bu stil; taraflar arasında işbirliği, açıklık, bilgi değişimi ve her iki tarafça kabul edilebilecek bir çözüme ulaşabilmek için farklı düşüncelerin incelenmesini gerektirir. Dolayısıyla, bu stili kullanan bireyler çatışma ile doğrudan yüzleşirler ve diğerlerinin olduğu kadar kendi isteklerine de odaklanarak sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışırlar (Rahim, 1983; Rahim ve diğ., 2000; McShane & Travaglione, 2003; Aşan & Aydın 2006; Robbins & Judge, 2007).

Ödün verme: Bireyin kendisine düşük, başkalarına yüksek ilgisini ifade eder. Karşı tarafın isteklerini tam olarak vermeyi veya en azından kendi isteklerine çok az veya hiç önem vermemeyi içerir. Bu tarz tek taraflı ödün vermeyi, hatta hiçbir beklenti içinde olmadan karşılıksız yardım etmeyi içerir. Bu yöntemi kullanan kişiler, bir ilişkiyi korumaya çalışır ya da insanların uzaklaşmasını sağlayacak şeyler yapmaktan korkarlar, başkalarını üzme kende kendi amaçlarından özveride bulunmayı daha uygun görürler. Kaçınma da olduğu gibi burada da çatışma kötü olarak algılanmaktadır. Bu yönden çatışmadan çok ilişki kurmaya ya da mevcut ilişkileri yönlendirmeye gayret edilir. (Rahim ve diğ., 2000; McShane & Travaglione, 2003; Aşan & Aydın 2006; Robbins & Judge, 2007).

Kaçınma: Bireyin kendisine ve başkalarına düşük ilgisini ifade eder. Hem kendi, hem karşı taraf için daha az endişe duyulur başka bir deyişle, kaçınanlar çatışmaya girmek için farklı yollar bulmaya çalışırlar. Bu stil; geri çekilme, sorumluluktan kaçma, yok sayma, yan çizme veya 'sorunu görmeme, sorunu işitmeme, sorunu konuşmama' ile ilişkilidir ve sorunu daha uygun bir zamana erteleme, tehdit edici durumdan basitçe geri çekilme, sessiz kalma ve tartışma konusunu değiştirme formlarını alabilir. Örneğin; kaçınmacı stili seçen bir birey, çalışma arkadaşları ile daha az etkileşime girerek çalışma alanlarını veya işlerini yeniden düzenler. Bazı insanlar gerginlik ve çatışmanın getirdiği sınırlılıktan hoşlanmadığı için çatışmadan kaçınmayı tercih ederler. Çatışmadan kaçınmanın bir başka nedeni, çatışmayı kötü, gereksiz ve yıkıcı olarak görmektir. Çatışmayla baş ederken bu yöntemi seçenler, kendi çıkarlarını da diğer tarafın çıkarlarını da tatmin edemez (Rahim, 1983; McShane & Travaglione, 2003; Aşan & Aydın 2006).

Hükmetme: Bireyin kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgisini ifade eder. Hükmeden ya da rekabet eden birey, kendi amaçlarına ulaşmak için elinden gelen her şeyi yapar ve diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelir hatta diğer tarafın zararına olacak şekilde çatışmayı kazanmaya çalışır. Bu tarz kazan-kaybet yaklaşımı olarak da bilinir. Bu tarzı kullananlar kendi amacına ulaşmak için sert etkileme taktiklerine başvururlar. Onlar için çatışma kesinlikle kazanılması gereken bir oyundur. Çünkü kaybetmek, başarısızlık, zayıflık ve statü kaybı anlamına gelir. Kaybeden olmamak için de ikna etmeye çalışmaktan, güç kullanmaya ya da korkutmaya kadar uzanan çok farklı taktikler kullanmaktadırlar. (Rahim ve diğ., 2000; McShane & Travaglione, 2003; Aşan & Aydın 2006).

Uzlaşma: Bireyin kendisine ve başkalarına orta düzeyde ilgisini ifade eder. Taraflardan hiçbiri kendi istediğini tam anlamıyla almaz, her iki tarafın özveride bulunmasıyla bir orta noktada buluşulur. Uzlaşmada açık bir kazanan-kaybeden yoktur. Bunun yerine çatışma nesnesi paylaşılır ya da nesne bölünemiyorsa, bir taraf diğerine ikame değeri olan bir şey vererek ödüllendirir. Uzlaşmaya açık insanlar isteklerinin bir kısmından vazgeçebileceğini düşünürler ve karşı tarafa duyarlılık gösterirler. Uzlaşma sayesinde ilişkiler daha uzun süreli olur çünkü her iki taraf da kendi fikirlerini ifade eder ancak bunun sorunun çözümünü engellemesine izin vermezler (Rahim, 1983; Rahim ve diğ., 2000; Aşan & Aydın 2006; Robbins & Judge, 2007).

Çatışma yönetim stillerinin tercih edildiği durumlar ve bu stil kullanıldığında ortaya çıkabilecek problemler Tablo1'de belirtilmektedir.

Tablo 1: Çatışma Yönetim Stillerinin Tercih Edildiği Durumlar ve Bu Stillerin Problemleri

Çatışma Yönetim Stilleri	Tercih Edildiği Durumlar	Bu Stilin Problemleri
Bütünleştirme	<ul style="list-style-type: none"> - Çıkarlar çatışmıyorsa (örn, kazan-kaybet durumu yoksa) - Taraflar arasında güven, açıklık ve bilgi paylaşımı varsa - Konular çok karmaşıkta - Farklı bakış açısına sahip insanlardan yeni bakış açısı kazanmak için 	<ul style="list-style-type: none"> - Paylaşılan bilgiyi diğer taraf kendi çıkarına kullanabilir.
Ödün verme	<ul style="list-style-type: none"> - Yanlış yaptığını gördüğünde - Karşı taraf için konunun daha önemli olduğu durumlarda - Konunun değeri ve mantığı açık değilse - Diğer tarafın gücü çok ise 	<ul style="list-style-type: none"> - Diğer tarafın gelecekteki beklentilerini artırır.
Kaçınma	<ul style="list-style-type: none"> - Çatışmada çok fazla duygu yükü varsa - Çatışmayı çözmeye çalışmadaki kayıplar, getirisinden fazla ise - Başkalarının çatışmayı daha etkili çözebileceği durumlarda - Kendi ilgilerini tatmin olma şansı olmadığını farkettiğinde 	<ul style="list-style-type: none"> - Genellikle çatışmayı çözmez - Diğer tarafın gerilimini artırır.
Hükmetme	<ul style="list-style-type: none"> - Çatışma acil çözüm gerektiriyorsa - Önemli konularda istenmeyen kararları uygulamak gerektiğinde - Kesin ve hızlı hareket hayati derecede önemli olduğunda - Karşı tarafın sizin üstün yönlerinizi elinizden almaya başladığında 	<ul style="list-style-type: none"> - İlişkisel çatışma riskini artırır. - Uzun dönemli ilişkileri bozar, gelecekte problem çözmeyi engeller.
Uzlaşma	<ul style="list-style-type: none"> - Taraflar eşit güce sahipse - Çözüm için zaman baskısı varsa - Problemi çözmek için tarafların birbirine güveni azsa - Karmaşık konulara yönelik geçici çözüm sağlamak amacıyla - İddialı davranmak için konu çok önemli değilse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ulaşılan çözüm optimal çözümün altında olabilir.

Kaynak: Aşan, Ö. & Aydın, E. M. (2006); McShane, S. & Travaglione, T. (2003).

2.2. Çatışma Yönetim Stilleri- İş Performansı

Bütünleştirici çatışma yönetim stili, bir çatışmanın çözümü her iki taraf için de faydalı sonuç ürettiğinden dolayı iş performansını geliştirebilir. Çünkü, her iki çatışan taraf da bilgi alışverişi yoluyla çıkarlarını tatmin etmeye teşvik edilir. Çatışmaların çözülmesinden duyulan memnuniyet, bireylerin performansa ulaşmada daha fazla çaba göstermelerine yol açabilir (Shih & Susanto, 2010). Weider-Hatfield ve Hatfield (1995), bütünleştirici tarzın iş tatmini ve iş performansı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Shih ve Susanto (2010) çalışmalarında bütünleştirici stilin iş performansını direkt olarak pozitif etkilediklerini bulmuşlardır. Pakistan’da kamu kurumlarında yapılan bir çalışmada; bütünleştirici stil ile görev ve bağlamsal performansı kapsayan iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Zaman & Saif, 2016). Rahim ve diğ. (2001) ayrıca, daha fazla bütünleştirme stili ve daha az kaçınan üslup kullanımı açısından ölçülen sorun çözmenin, iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Göçmenler üzerinde yapılan bir çalışmada işbirlikçi stilin görev performansı üzerinde pozitif etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Grey, 2017). Aynı zamanda bütünleştirici

stilin yenilik performansı ile de güçlü bir pozitif ilişkisi bulunmaktadır (Zhang vd. 2015). Ayub vd. (2017), çalışmalarında bütünleştirici stil ile iş performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir diğer çalışmada bütünleştirici stilin görev performansını pozitif etkilediği görülmektedir (Trudel, 2009). Bu çalışmalardan yararlanarak şu hipotez kurulabilir:

H1: Bütünleştirici çatışma yönetim stili, görev performansını pozitif etkilemektedir.

Ödün verici yönetim tarzı ile iş performansı ilişkisinin incelendiği çalışmalarda birbirinden farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Örneğin; Zaman ve Saif (2016)'in çalışmalarına göre ödün verici çatışma yönetim stili, iş performansını pozitif etkilemektedir. Başka bir çalışmada ödün verici stilin iş performansı etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir (Grey, 2017). Zhang vd. (2015), ödün verici stilin yenilik performansını olumsuz etkileyeceğini iddia etmişler ancak çalışmalarının sonunda ödün verici stilin işgörenlerin yenilik performansı arasında da anlamlı bir etki ortaya çıkmamıştır (Zhang vd. 2015). Ayub vd. (2017)'nin, çalışmalarında ödün verici stil ile performans arasında pozitif bir korelasyon olduğunu görülmektedir. Literatürdeki bu çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıksa da, pozitif etki ortaya koyan çalışmalar dikkate alınarak şu hipotez kurulabilir:

H2: Ödün verici çatışma yönetim stili, görev performansını pozitif etkilemektedir.

Kaçınmacı çatışmayönetim stilini kullanan bireyler çatışma yaşamaktan kaçındıklarından, sorunların çözümünde bir ilerleme kaydedememektedirler. Dolayısıyla bu durum işle ilgili performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir. Literatürde bu durumu destekleyen araştırma sonuçları bulunmaktadır. Örneğin; Pakistan'da kamu kurumlarında yapılan bir çalışmada; kaçınmacı yönetim stiline iş performansı ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Zaman& Saif, 2016). Bazı çalışmalarda ise, kaçınmacı stil görev performansını negatif etkilediği ancak bu etkinin anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir (Gray 2017; Trudel, 2009). Benzer şekilde Zhang vd. (2015) çalışmalarında da, kaçınmacı stilin yenilik performansını negatif etkilediği ancak bu etkinin anlamlı düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır. Kenya'da kamu hastanelerinde yapılan bir çalışmada ise, kaçınmacı yönetim stiline, işgören performansını pozitif etkilediği belirtilmektedir (Francis, 2018). Bu çalışmaların sonuçları dikkate alınarak şu hipotez oluşturulmuştur.

H3: Kaçınmacı çatışma yönetim stili, görev performansını negatif etkilemektedir.

Hükmedici çatışma yönetim stili, rekabetçi bir tarz olduğundan bireyin kendisi için kısa vadede avantajlı olsa da uzun vadede işyerindeki diğer personelle işbirliğini zedeleyeceğinden performansa zararı olabilir. Literatürde hükmedici çatışma yönetim stiline işgören performansına etkisinde farklı sonuçlar bulunmuştur. Zaman ve Saif (2016), çalışmalarında hükmedici çatışma yönetim stiline, görev ve bağlamsal performansı kapsayan iş performansı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Başka bir çalışmada (Francis, 2018), hükmedici çatışma yönetim stiline işgören performansını pozitif etkilediği görülmektedir. Trudel (2009) ve Gray (2017) ise, hükmedici stilin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde işgörenlerin yenilik performansı üzerinde de anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (Zhang vd. 2015). Bu farklı sonuçlara rağmen, hükmedici çatışma yönetim stiline işgören performansını arttırdığını varsayılarak şu hipotez geliştirilmiştir.

H4: Hükmedici çatışma yönetim stili, görev performansını pozitif etkilemektedir.

Uzlaşmacı yönetim stili, çatışmayı ortadan kaldırdığı ve her iki tarafı orta çözüm yolunda buluşturarak bir dereceye kadar tatmin ettiği için performans üzerinde pozitif etki sağlayabilir. Kamu kurumlarında yapılan iki farklı çalışmada, uzlaşmacı yönetim stiline işgören performansını arttırdığı ortaya konulmaktadır (Shih & Susanto, 2010; Zaman&Saif, 2016). Kamu hastaneleri üzerine yapılan bir çalışmada da benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır (Francis, 2018) Diğer ampirik çalışmalarda ise, uzlaşmacı yönetim stiline performans anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılamamıştır (Trudel 2009; Zhang vd. 2015; Ayub vd. 2017; Gray, 2017). Literatürden yararlanarak şu hipotez oluşturulmuştur.

H5: Uzlaşmacı çatışma yönetim stili, görev performansını pozitif etkilemektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın örneklemini Nevşehir İli'ndeki Turizm İşletme Belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket Temmuz-Ekim 2018 tarihlerinde araştırmacı tarafından bırak-topla yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Nevşehir'de bulunan 32 otel işletmesinden araştırma yapılmasını kabul eden 18 otel personeli araştırma kapsamına alınmıştır. Anket formu, personele uygulamak üzere yiyecek-içecek bölümü veya insan kaynakları bölümü yöneticilerine bırakılıp, yeniden toplanmıştır. 300 anket dağıtılmış ve araştırma sonunda 145 anket toplanmıştır. Anketlerden 6 tanesi eksik bilgi içerdiği için analizlere dâhil edilmemiştir. 139 kullanılabilir anketin geri dönüş oranı %46'dır.

3.2. Ölçekler

Araştırma formunda katılımcıların demografik bilgilerini ölçen soruların yanı sıra çatışma yönetim stillerini ve görev performansını ölçmek için iki farklı ölçek kullanılmıştır.

Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği: Araştırmada çatışma yönetim stillerini ölçmek için, Rahim (1983) tarafından oluşturulan ölçeğin Tunç (2011) tarafından kullanılan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır ve bireylerin meslektaşlarıyla çatışmasındaki yönetim stilini ölçen biçimi olan Form C kullanılmıştır. Ölçek maddelerinden bazıları; 'uzlaşmaya varmak için akranlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım', 'içinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmaya çalışırım', şeklindedir. Ankette beşli likert ölçeği kullanılmıştır (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği cronbach alpha: 0.81' dir.

Görev Performansı Ölçeği: Görev performansını ölçmek için, Goodman Svyantek (1999) tarafından oluşturulan 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Örnek sorulardan bazıları, 'yaptığım işin performans gereklerini yerine getirmeye çalışırım', 'işimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı gösteririm' şeklindedir. Ankette beşli likert ölçeği kullanılmıştır (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği cronbach alpha: 0.88' dir.

3.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Katılımcılara ait bilgilerin analizinde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Ölçek faktörlerinin belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizi, çatışma yönetim stillerinin görev performansına etkisinin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Tablo 2'de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun erkek (%78,8), lise mezunu (%45,3), evli (%63,3) ve 26-35 yaş arası (%38,8) olduğu görülmektedir. %43,9'unun kurs ve okul düzeyinde turizm eğitimi aldığı görülmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu beş yıldan az (%79,2) bir süredir işletmede bulunmakta ve yoğunlukla mutfak bölümünde (%40,3) ve 4 yıldızlı otelde (%43,9) çalışmaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Değişkenler	F	%	Değişkenler	F	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	35	25,2	Bekar	51	36,7
Erkek	104	74,8	Evli	88	63,3
Yaş			İşletmedeki çalışma yılı		
25 yaş ve altı	18	12,9	1 yıldan az	45	32,4
26-35 yaş arası	54	38,8	1-5 yıl arası	65	46,8
36-45 yaş arası	44	31,7	6-10 yıl arası	19	13,6
46-55 yaş arası	18	12,9	10 yıl ve fazlası	10	7,2
56 yaş ve üstü	5	3,7			
Eğitim			Çalışılan Bölüm		
İlköğretim	20	14,4	Pastane	20	14,4
Lise ve dengi okul	63	45,3	Bar	9	6,5
Meslek Yüksekokulu	31	22,3	Servis	29	20,9
Yüksekokul/Fakülte	25	18,0	Sıcak Mutfak	30	21,6
			Soğuk Mutfak	26	18,7
			Kasaphane	14	10,1
			Diğer	11	7,9
TurizmEğitimi Alma Durumu			Çalışılan Otel		
Aldım			3 yıldızlı	32	23
Almadım	61	43,9	4 yıldızlı	61	43,9
	78	56,1	5 yıldızlı	46	33,1

Çatışma yönetim stillerinin boyutlarını ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. KMO örneklem yeterliliği oranı %60'ın üzerindedir (%76) ve Barlett testi anlamlıdır (χ^2 : 1217,337, s.d.:190, $p < 0.0001$). Düşük yüklenme değerine sahip 8 madde ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük orijinal ölçekteki gibi beş boyut ortaya çıkmıştır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı % 72,55'dir. Boyutların güvenilirlikleri incelendiğinde ise; alt sınır kabul edilen 0,60 sınırını aştığı görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeđer	Cronbach Alpha
Uzlaşma		25,454	7,276	,892
Uzlaşmaya varmak için akranlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım.	,888			
İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmaya çalışırım.	,876			
Çıkmazları aşmak için genellikle orta bir yol öneririm.	,844			
Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.	,769			
Kaçınma		19,665	1,686	,863
Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için akranlarımla uyumsuzluklarımı kendime saklarım.	,851			
Akranlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	,826			
Akranlarımla ters düşmekten kaçınırım.	,821			
Akranlarımla uyumsuzluğımı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım	,747			
Bütünleştirme		12,937	1,398	,851
Akranlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım.	,857			
Kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmak için sorunu akranlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	,853			
Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için akranlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.	,718			
Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	,571			
Ödün Verme		9,069	1,365	,822
Akranlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.	,833			
Genellikle akranlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.	,792			
Akranlarımla isteklerini genelde yerine getiririm.	,768			
Akranlarımla genellikle tavizkar davranırım.	,645			
Hükmetme		5,430	1,231	,810
Fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.	,851			
Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.	,800			
Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullanırım.	,794			
Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	,738			
Açıklanan Toplam Varyans		72,551		

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. KMO: 0,763; Bartlett küresellik testi: χ^2 : 1217,337, s.d.:190, $p < 0.0001$.

Tablo 4, araştırmanın değişkenlerine yönelik ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Değişkenlere yönelik korelasyon sonuçlarına bakıldığında, çatışma yönetim stillerinden bütünleştirmeci, ödün verici (uyma), hükmetmeci, uzlaşmacı stil ile görev performansı arasında anlamlı pozitif ilişki görülmektedir. Kaçınmacı stil ile görev performansı arasında negatif ilişki vardır ancak bu ilişki anlamlı değildir.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1- Bütünleştirme	3.91	0.82					
2- Ödün verme	3.08	0.97	,379**				
3- Kaçınma	2.72	0.83	,154	,387**			
4- Hükmetme	3.76	0.91	,012	,062	,115		
5-Uzlaşma	3.95	0.85	,494**	,193*	-,055	,085	
6-Görev Perfor.	4.31	0.92	,392**	,207*	-,144	,447**	,251**

* $p < 0.05$ (iki yönlü), ** $p < 0,01$ (iki yönlü)

Tablo 5’de çatışma yönetim stillerinin (bütünleştirme, uyma, kaçınma, hükmetme, uzlaşma) görev performansına yönelik etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Çatışma yönetim stilleri birlikte regresyon modeline dahil edilmiş ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle boyutlar arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) bakılmış ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülmüştür (Tolerans>0,2, VIF<10). Regresyon analizi sonuçlarına göre; hükmedici ve bütünleştirici çatışma yönetim stilleri görev performansına pozitif etki etmektedir. H4 ve H1 kabul edilmiştir. Kaçınmacı çatışma yönetim stili ise görev performansına negatif etki etmektedir. Bu etkiye yönelik oluşturulan H3 kabul edilmiştir. Beklentilerin aksine ödün verici ve uzlaşmacı çatışma yönetim stillerinin görev performansına anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. H2 ve H5 reddedilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	t	p	VIF
Sabit	1,153	2,308	,023	
1- Bütünleştirme	,066	2,785	,006	1,664
2- Ödün verme	,036	1,455	,143	1,531
3- Kaçınma	-,035	-2,242	,027	1,357
4- Hükmetme	,129	5,699	,000	1,022
4- Uzlaşma	,008	,368	,714	1,334
R			,618	
R²			,382	
Düzeltilmiş R²			,351	
F			12,262	
Anlam düzeyi			,000	
Durbin-Watson			1,940	

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, *çalışanların* çatışma yönetim stillerinin görev performansına etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Nevşehir İli’ndeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yiyecek içecek personeli örnekleminde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve oluşturulan kavramsal model test edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, konaklama işletmelerinde çalışanlar arası ortaya çıkan çıkan çatışmaların çözülerek iş performansının artırılması açısından hem çalışanlara hem de yöneticilere yol gösterici olabilecektir.

Bu çalışma sonuçlarına göre, hükmedici ve bütünleştirici çatışma yönetim stilleri görev performansına pozitif etki etmektedir. Bütünleştirici çatışma yönetim stiline göre görev performansını arttırması beklenen bir sonuçtur. Çünkü bu stilde, çatışma yaşanan her iki tarafa da maksimum yarar sağlayacak şekilde çözüm yoluna ulaşılmaktadır. Daha önce yapılan pek çok çalışmada da bütünleştirici çatışma yönetim stiline göre görev performansını pozitif etkilediği görülmektedir (Weider-Hatfield & Hatfield, 1995; Trudel, 2009; Shih & Susanto, 2010; Zhang vd. 2015; Zaman& Saif, 2016; Grey, 2017; Ayub vd., 2017).

Çalışmanın sonuçlarına göre, görev performansını en çok etkileyen hükmedici stildir. Bu sonuç beklenmedik bir sonuçtur çünkü literatürdeki çalışmalara göre, en fazla bütünleştirici stiline göre görev performansına katkı sağladığı görülmektedir. Hükmedici stili kullanan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için elinden gelen her şeyi yaparak karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden geleceğinden, bu durum kısa vadede bireysel performansa katkı sağlayabilir ancak uzun vadede örgütsel performansa katkı sağlamayabilir. Bu çalışma sonuçlarıyla benzer olarak, konaklama işletmelerinde kullanılan çatışma yönetim stillerinin incelendiği bir başka çalışmada mutfak çalışanlarının en çok hükmedici tarzı kullandıkları ortaya çıkmıştır (Üngüren, 2008). İşletmede rekabetçi kültürün var olması veya çalışanların hırslı ve sonuç odaklı olmaları bunun sebebi olabilir. Daha önce yapılan çalışmalarda, hükmedici stiline göre görev performansını farklı şekillerde etkilediği görülmektedir. Bazı çalışmalarda pozitif (Francis, 2018), bazı çalışmalarda negatif (Zaman ve Saif 2016) etkilediği görülürken, bazı çalışmalarda aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkmıştır (Trudel,2009; Zhang vd., 2015; Gray, 2017).

Kaçınmacı stiline göre görev performansını negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, beklenen bir sonuçtur çünkü kaçınmacı stili kullanan birey çatışmaya girmekten kaçtığından sorunlara çözüm geliştirilememektedir. Bu durum bireysel performansı negatif etkileyebilir. Literatürde de bu sonucu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Zaman& Saif, 2016).

Çalışmada ortaya çıkan bir başka sonuç, ödün verici ve uzlaşmacı stillerin görev performansı üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olmadığıdır. Ödün verici stili kullanan bireyin çatışmanın çözümünde kendi isteklerini göz ardı etmesi, uzlaşmacı stili kullanan bireyin de kendi isteklerini kısmen karşılayabilmesi sebebiyle performans üzerinde pozitif bir etkinin olmaması doğal karşılanmaktadır. Literatürde de, ödün verici stil (Zhang vd. 2015; Grey, 2017) ve uzlaşmacı stiline göre görev performansı (Trudel 2009; Zhang vd. 2015; Ayub vd. 2017; Gray, 2017) iş performansını anlamlı düzeyde etkilemediğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur.

Bu çalışma küçük bir örneklem grubunda yapıldığından, çalışmanın genellenmesi açısından farklı örneklem grubunda yapılacak çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çalışmada çatışma yönetim stillerinin sonucu olarak görev performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Konaklama işletmeleri açısından çatışma yönetim stillerinin öncüllerinin incelenmesi de literatüre katkı sağlayacaktır. Çalışanların kullandıkları çatışma yönetim stillerinin tercih sebeplerinin anlaşılması için; çalışanların bireysel özellikleri ve örgütsel yapı ve kültür ile çatışma yönetim stilleri ilişkisinin incelenmesi önemlidir. İleride yapılacak çalışmalar bu ilişkilere odaklanabilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, A. & Kaplan, M. (2005). Konaklama işletmelerinde departmanlar arası çatışmanın analizi ve bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 133-154.
- Aşan, Ö. & Aydın, E. M. (2006), *Örgütsel Davranış* (Ed. H. Can), Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Ayub,,N.; Al Qurashi, S. M.; Al-Yafi, W. A & Jehn, K. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict, *International Journal of Conflict Management*, 28 (5): 671-694.
- De Dreu C.K.W. & Van Vianen, A.E.M., (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams, *Journal of Organizational Behavior*, 22: 309-328
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu & E. Van De Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9–22). London: Sage.
- Francis, J. S. (2018). *Conflict Management Styles and Employee Performance in Public Hospitals in Nyeri County, Kenya*, Master's Thesis, Kenyatta University, Kenya.

- Gladstein, D. L. (1984), Groups in context: A model of task group effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), 499-517
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275
- Grey, K. S. (2017), *Exploring the Relationship between U.S. Jamaican Immigrants' Cultural Beliefs and Conflict Management Styles as These Correlations are Related to Their Perceived Job Satisfaction and Job Performance*, Doctoral Thesis, Florida International University, USA.
- Gross, Michael, & Guerrero, Laura 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), 200-227.
- Jehn, K. A., (1995). "A multi-method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 530-557.
- Leung, K., & Tjosvold, D. (1998). *Conflict Management in the Asia Pacific*. Singapore: Wiley.
- McShane, S. & Travaglione, T. (2003). *Organisational Behaviour*, McGraw-Hill Australia.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12, 47- 68.
- Rahim, M. A. (1983), A measure of styles of handling interpersonal conflict, *The Academy of Management Journal*, 26 (2): 368-376.
- Rahim, M. A.; Antonioni D. & Psenicka C. (2001), A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance, *International Journal of Conflict Management*, 12 (3): 191-211.
- Rahim, M. A.; Magner N. R. & Shapiro D. L (2000), Do justice perceptions influence styles of handling conflict with superiors?: What justice perceptions, precisely?, *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1): 9-31.
- Rahim, M. A. (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3): 206-235.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Shih, H. A. & Susanto, E. (2010), Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations, *International Journal of Conflict Management*, 21 (2): 147-168.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges, *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-342.
- Topaloğlu, C.; 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.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. & Carroll, S.J. (1994), *Managing Organizational Behavior*, Third Edition, Blackwell Business, USA.
- Trudel, J. (2009). *Workplace Incivility : Relationship with Conflict Management Styles and Impact on Perceived Job Performance, Organizational Commitment and Turnover*. Doctoral Thesis, University of Louisville, USA.
- Tunç, T. (2011). *Benlik Saygısı ve Kaygının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkileri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*, Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909.
- Wall, V. & Nolan L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39: 1033-1052.
- Weider-Hatfield, D., & Hatfield, J. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to works, *Journal of Social Psychology*, 135, 687-98.
- Zaman, U. & Saif, M. (2016). Perceived accountability and conflict management styles as predictors of job performance of public officials in Pakistan, *Gomal University Journal of Research [GUJR]* 32 (2): 24-35.
- Zhang, S. J.; Chen, Y. Q. & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees, *International Journal of Conflict Management* 26(4), 450-478.