

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME FAKÜLTESİ  
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK DÜZEYİ İLE  
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEYAZ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**İpek Turan Sarıkaya  
Enstitü No: 2501971123**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Mustafa Büte**

**İstanbul  
2019**



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : İPEK TURAN SARIKAYA Numarası : 2501971123  
Anabilim Dalı /  
Anasanat Dalı / Programı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Danışmanı : DOÇ.DR.MUSTAFA BÜTE  
Tez Savunma Tarihi : 10.09.2019 Saati : 13.00  
Tez Başlığı

PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK DÜZEYİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
: BEYAZ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.

**TEZ SAVUNMA SINAVI**, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış,  
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / **OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ                     | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|--------------------------------|------|-------------------------------------|
| DOÇ.DR.MUSTAFA BÜTE            |      | KABUL                               |
| DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT          |      | KABUL                               |
| DR.ÖĞR.ÜYESİ NİL SELENAY ERDEN |      | KABUL                               |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ        | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|-------------------------|------|-------------------------------------|
| DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN    |      |                                     |
| DR.ÖĞR.ÜYESİ RIZA DEMİR |      |                                     |

## ÖZ

### PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK DÜZEYİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEYAZ YAKALILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İpek Turan Sarıkaya

Çatışma, günümüzün hızla değişen, belirsiz ve karmaşık iş yaşamının ayrılmaz parçasıdır. İnovasyonu ve yüksek performansı besleyen işlevsel çatışmaların, kurumların başarısının sürdürülebilirliğinde önemli rolü vardır. Bu araştırmada, beyaz yakalıların psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın yöntemi ilişkisel tarama modelidir. Olasılıklı olmayan örneklemeye yöntemlerinden kolayda örneklemeye ile, beş farklı kurumda çalışan, toplam 101 erkek ve 57 kadın ile çalışılmıştır. Ölçümlerde, Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Envanteri-II uygulanmıştır. Demografik veriler bir soru formu ile ayrıca toplanmıştır.

SPSS 26 ile, psikolojik dayanıklılık ile çatışma yönetimi stili arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon, değişkenler arası farklılıklar için bağımsız gruplar t testi, demografik veri grupları ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler analizi için tek faktörlü varyans (Tek Faktörlü ANOVA) analizi kullanılmıştır.

Psikolojik dayanıklılık düzeyi ile 'Bütünleştirme' stili arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın, psikolojik dayanıklılık düzeyi ile 'Kaçınma' ve 'Uyma' stilleri arasında negatif, düşük düzeyli ve anlamlı ilişki elde edilmiştir. 'Kendilik Algısı' ile 'Kaçınma' ve 'Uyma' boyutları arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. 'Sosyal Yeterlilik' ile 'Bütünleştirme' stili arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki ortaya konmuştur. Eğitimi yüksek lisans düzeyinde olan katılımcıların, lisans ve öncesi eğitim düzeyindekilerden, 'Sosyal Yeterlilik' boyutunda, manidar anlamda daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yanı sıra, evli katılımcılar 'Yapısal Stil ve Gelecek Algısı' boyutunda bekârlardan manidar anlamda yüksektir. Araştırmanın analiz sonuçları, 'Bütünleştirme' stilini kullanan evli katılımcıların ortalamalarının, bekâr olanlardan manidar anlamda yüksek olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Dayanıklılık, Çatışma Yönetimi Stilleri, Beyaz Yakalılar

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF RESILIENCE AND CONFLICT MANAGEMENT STYLE: A RESEARCH ON WHITE COLLARS**

**İpek Turan Sarıkaya**

Conflict is an inevitable part of today's business life which is highly volatile, uncertain and complex. The functional conflicts as fostering innovation and high performance, has a significant role on the sustainability of the success of corporations. The major aim of this thesis is to examine the relationship between the level of resilience and the conflict management style of white collars.

The sample were composed of 158 white collars of whom 101 were male and 57 were female from five different corporations. Convenience sampling as a specific type of non-probability sampling method was used. Resilience Scale for Adults, Rahim Organizational Conflict Inventory-II as research scales and a questionnaire to collect the demographic data were applied to the subjects.

Analysis of the data was done with SPSS 26.0. Descriptive statistical methods were conducted to analyze the data. Independent t test for parametric tests was used for two group comparisons, ANOVA test for variables in the comparison of groups. The results show that there is a weak but positive significant relationship between 'Social Competence' and 'Integrating' style. Beside, there is a negative and low level significant relationship between 'Perception of Self' and 'Obliging' and 'Avoiding' styles. It has been found that a positive and low level significant relationship between the level of resilience and 'Integrating' style; and a negative and low level significant relationship between the level of resilience and 'Avoiding' and 'Obliging' styles. Analysis of the data shows that, married participants of the study has higher level of 'Integrating' style compared to single ones. Beside, married participants are in a higher level of 'Structured Style and Perception of Future' dimension compared to single participants. Additionally, the findings of the study points that the participants of the study who have the master's degree and upper level education are in a higher level of 'Social Competence' dimension compared to ones who has graduate degree or lower level of education.

**Keywords:** Resilience, Conflict Management Styles, White Collars

## İÇİNDEKİLER

|                           |      |
|---------------------------|------|
| ÖZ .....                  | iii  |
| ABSTRACT .....            | iv   |
| TABLolar LİSTESİ .....    | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....     | x    |
| KISALTMALAR LİSTESİ ..... | xi   |
| GİRİŞ .....               | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM KURAMSAL TEMEL

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Psikolojik Dayanıklılık .....                                                         | 8  |
| 1.1.1. Psikolojik Dayanıklılık Kavramının Tarihsel Gelişimi<br>ve Yapılan Çalışmalar ..... | 9  |
| 1.1.1.1. Psikolojik Dayanıklılık Kavramın Ortaya Çıkışı .....                              | 14 |
| 1.1.2. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı .....                                               | 17 |
| 1.1.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Tanımı .....                                              | 17 |
| 1.1.2.2. Psikolojik Dayanıklılık Modelleri .....                                           | 19 |
| 1.1.3. Psikolojik Dayanıklılık Boyutları .....                                             | 27 |
| 1.1.3.1. Kendilik Algısı .....                                                             | 31 |
| 1.1.3.2. Gelecek Algısı .....                                                              | 33 |
| 1.1.3.3. Yapısal Stil .....                                                                | 33 |
| 1.1.3.4. Sosyal Yeterlilik. ....                                                           | 33 |
| 1.1.3.5. Aile Uyumu .....                                                                  | 34 |
| 1.1.3.6. Sosyal Kaynaklar .....                                                            | 34 |
| 1.2. Çatışma Yönetimi Stilleri .....                                                       | 35 |
| 1.2.1. Çatışma Olgusu .....                                                                | 36 |
| 1.2.1.1. Çatışmanın Tanımı .....                                                           | 36 |
| 1.2.1.2. Çatışma Çeşitleri .....                                                           | 38 |
| 1.2.1.3. Örgüt İçinde Çatışmanın Oluşma Nedenleri .....                                    | 40 |

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.1.4. Çatışmanın Aşamaları .....                                                                            | 40 |
| 1.2.1.5. Çatışmanın Etkileri .....                                                                             | 41 |
| 1.2.2. Çatışma Kavramının Kuramsal Gelişimi .....                                                              | 44 |
| 1.2.2.1. Klasik Yaklaşım .....                                                                                 | 44 |
| 1.2.2.2. Davranışçı Yaklaşım .....                                                                             | 45 |
| 1.2.2.3. Modern Yaklaşım .....                                                                                 | 46 |
| 1.2.3. Çatışma Yönetimi Stilleri .....                                                                         | 47 |
| 1.2.3.1. Çatışma Yönetimi Modelleri .....                                                                      | 48 |
| 1.2.3.2. Çatışma Yönetimi Stilleri .....                                                                       | 52 |
| 1.2.3.2.1. Bütünleştirme .....                                                                                 | 53 |
| 1.2.3.2.2. Uyma .....                                                                                          | 55 |
| 1.2.3.2.3. Hükmetme .....                                                                                      | 56 |
| 1.2.3.2.4. Kaçınma .....                                                                                       | 57 |
| 1.2.3.2.5. Uzlaşma .....                                                                                       | 57 |
| 1.3. Psikolojik Dayanıklılık ve Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki<br>İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar .....  | 58 |
| 1.3.1. Psikolojik Dayanıklılık Düzeyinin Örgüt İçin Önemini<br>İnceleyen Araştırmalar .....                    | 59 |
| 1.3.2. Çatışma Yönetiminin Örgüt İçin Önemini İnceleyen<br>Araştırmalar .....                                  | 63 |
| 1.3.3. Psikolojik Dayanıklılık ve Çatışma Yönetimi Stilleri<br>Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar..... | 67 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Araştırmanın Modeli .....                            | 72 |
| 2.2. Araştırma Hipotezleri .....                          | 73 |
| 2.3. Araştırmanın Ön Kabulleri .....                      | 73 |
| 2.4. Araştırmanın Uygulandığı Ana Kütlenin Tanıtımı ..... | 74 |
| 2.5. Ölçüm Araçları ve Değişkenler .....                  | 75 |
| 2.5.1. Araştırmanın Anketi .....                          | 75 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.5.2. Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği ..... | 75 |
| 2.5.3. Örgütsel Çatışma Envanteri .....                      | 77 |
| 2.6. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı .....                  | 78 |
| 2.7. Uygulanan İstatistik Analizler .....                    | 79 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ**

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....     | 79 |
| 3.1.1. YPDÖ Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları..... | 79 |
| 3.1.2. ÖÇE Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları ..... | 84 |
| 3.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular .....                  | 90 |
| 3.3. Hipotezlerle İlgili Bulgular.....                          | 92 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Beyaz Yakalının PD Düzeyinin Sosyodemografik<br>Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu ..... | 112 |
| 4.2. Beyaz Yakalının ÇY Stilinin Sosyodemografik<br>Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu .....  | 115 |
| 4.3. PD Boyutları ile ÇY Stilleri Arasındaki İlişki .....                                       | 116 |
| 4.4. Genel PD Düzeyi ile ÇY Stilleri Arasındaki İlişki .....                                    | 117 |
| 4.5. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler .....                                                     | 118 |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....                                                                           | 120 |
| <b>EKLER</b> .....                                                                              | 135 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

| Tablolar                                                                                                                 | Sayfa |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 1</b> YPDÖ Boyutlarına Ait İfadeler .....                                                                       | 75    |
| <b>Tablo 2</b> ÖÇE Boyutlarına Ait İfadeler .....                                                                        | 77    |
| <b>Tablo 3</b> YPDÖ İçin Yapılan KMO ve Barlett Küresellik Testine İlişkin Bulgular .....                                | 80    |
| <b>Tablo 4</b> Faktör Analizi Sonrası YPDÖ'nün Yeni Faktörlerine İlişkin Bulgular.....                                   | 81    |
| <b>Tablo 5</b> Faktör Analizi Sonrasında YPDÖ'nün Yeni Boyutları ve Madde Numaraları.....                                | 82    |
| <b>Tablo 6</b> Yeni Boyutlarıyla YPDÖ Güvenirlik Analizi .....                                                           | 82    |
| <b>Tablo 7</b> 'Aile Uyumı' Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda YPDÖ İçin Güvenirlik Analizi .....                 | 83    |
| <b>Tablo 8</b> 'Kendilik Algısı' Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda YPDÖ İçin Güvenirlik Analizi.....             | 83    |
| <b>Tablo 9</b> 'Yapısal Stil ve Gelecek Algısı' Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda YPDÖ İçin Güvenirlik Analizi.. | 84    |
| <b>Tablo 10</b> ÖÇE İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi Analiz Sonuçları .....                                          | 85    |
| <b>Tablo 11</b> ÖÇE Faktör Analizi Sonrasında Elde Edilen Yeni Faktörlere İlişkin Bulgular .....                         | 86    |
| <b>Tablo 12</b> Faktör Analizi Sonucunda ÖÇE'nin Yeni Boyutları ve Madde Numaraları .....                                | 87    |
| <b>Tablo 13</b> Faktör Analizi Sonrasında ÖÇE Güvenirlik Analizi .....                                                   | 87    |
| <b>Tablo 14</b> 'Bütünleştirme' Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda Ölçeğin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....      | 88    |
| <b>Tablo 15</b> 'Kaçınma' Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda Ölçeğin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....           | 89    |
| <b>Tablo 16</b> Araştırmada Yer Alan Beyaz Yakalıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular .....                       | 90    |

|                 |                                                                                  |     |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 17</b> | PD Düzeyi ile ÇY Stilleri Korelasyonuna İlişkin Bulgular.....                    | 92  |
| <b>Tablo 18</b> | PD Boyutları ile ÇY Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....          | 93  |
| <b>Tablo 19</b> | Cinsiyet ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular .....                               | 95  |
| <b>Tablo 20</b> | Yaş Grupları ile PD Boyutlarına İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları ..... | 96  |
| <b>Tablo 21</b> | Yaş Grupları ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular .....                           | 97  |
| <b>Tablo 22</b> | Medeni Durum ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular .....                           | 98  |
| <b>Tablo 23</b> | Eğitim Durumu ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular .....                          | 99  |
| <b>Tablo 24</b> | Kurum Kıdemi ile PD Boyutlarına İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları ..... | 100 |
| <b>Tablo 25</b> | Kurum Kıdemi ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular .....                           | 101 |
| <b>Tablo 26</b> | Ast Sayısı ile PD Boyutlarına İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları .....   | 102 |
| <b>Tablo 27</b> | Ast Sayısı ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular .....                             | 103 |
| <b>Tablo 28</b> | Cinsiyet ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular .....                                   | 104 |
| <b>Tablo 29</b> | Yaş Grupları ile ÇY Stiline İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları .....     | 105 |
| <b>Tablo30</b>  | Yaş Grupları ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular .....                               | 106 |
| <b>Tablo 31</b> | Medeni Durum ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular .....                               | 107 |
| <b>Tablo 32</b> | Eğitim Durumu ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular .....                              | 108 |
| <b>Tablo 33</b> | Kurum Kıdemi ile ÇY Stiline İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları .....     | 109 |
| <b>Tablo 34</b> | Kurum Kıdemi ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular .....                               | 110 |
| <b>Tablo 35</b> | Ast Sayısı ile ÇY Stiline İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları .....       | 110 |
| <b>Tablo 36</b> | Ast Sayısı ile ÇY Stillerine İlişkin Bulgular .....                              | 111 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekiller                                                                                            | Sayfa |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Şekil 1</b> Yetkinlik ve Zorluk Boyutları Üzerinden Yapılandırılmış ‘Tam Tanılayıcı Model’ ..... | 26    |
| <b>Şekil 2</b> Psikolojik Dayanıklılık Yol Modelleri .....                                          | 27    |
| <b>Şekil 3</b> İçsel Öz Psikolojik Dayanıklılık Özellikleri .....                                   | 28    |
| <b>Şekil 4</b> Psikolojik Dayanıklılık Yapısı .....                                                 | 30    |
| <b>Şekil 5</b> Blake ve Mouton Yönetsel Izgara Modeli .....                                         | 49    |
| <b>Şekil 6</b> İki Boyutlu Thomas ve Killman Çatışma Yönetimi Modeli...                             | 50    |
| <b>Şekil 7</b> İki Boyutlu Rahim ve Bonomo Çatışma Yönetimi Modeli....                              | 52    |
| <b>Şekil 8</b> Yüksek Psikolojik Dayanıklılık Düzeyinin Örgüt Üzerindeki Etkileri .....             | 63    |
| <b>Şekil 9</b> Bütünleştirme Stilinin Kullanımının Örgüt Üzerindeki Etkileri.....                   | 66    |
| <b>Şekil 10</b> Araştırmanın Modeli .....                                                           | 71    |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|                 |                                                                                  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ÇY:</b>      | Çatışma Yönetimi                                                                 |
| <b>ÖÇE:</b>     | Örgütsel Çatışma Envanteri                                                       |
| <b>PD:</b>      | Psikolojik Dayanıklılık                                                          |
| <b>ROCI-II:</b> | Rahim Organizational Conflict Inventory-II (Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II) |
| <b>RSA:</b>     | Resilience Scale for Adults (Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği)    |
| <b>YPDÖ:</b>    | Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği                                  |

## GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin katlanarak hızlandığı, koşulların çok hızlı değiştiği, belirsizliğin hüküm sürdüğü iş dünyası, her geçen gün daha zorlu hale gelmektedir. Bu zorlu dünya, bitiş çizgisi olmayan, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı belirsiz engellerle dolu bir maratona benzetilebilir.

Başarı; bu maratonda engellere rağmen devam edebilen, hatta bunları avantaja dönüştürebilen, çatışmaları işlevsel hale getirebilenler için daha ulaşılabilir. Örgütün başarısı, aynı şeyleri düşünen, gören, benzer kararları alan bir iş gücü ile değil, farklı görüşlerden kaynaklanan çatışmaların işlevselliğiyle sürdürülebilir. Esnekliği, uyum yeteneğini, yaratıcılığı ve inovasyonu besleyen örgütler var olmaya devam edebilirler. Bu zorlu dünya, örgütün etkin iletişimi ve açık kültürü besleyen bir çevre yaratmasını gerektirmektedir.<sup>1</sup> Bu nedenle, çatışma bir gelişim fırsatı olarak görülebilir. Yakın tarihe kadar kaçınılması gereken, örgütte istenmeyen, uyumsuz kişilerin işi olarak görülen çatışma, artık günümüz iş dünyasında istenen bir durum olarak düşünülebilir.

Bu zorlu dünyada örgüt için işlevsel çatışmalar bir değerse, o zaman bu dünyada etkili bir şekilde var olabilen ve çatışmayı etkin şekilde yöneterek işlevsel hale getiren çalışanlar da önemli bir değer olarak görülebilir.

PD, literatürde rastlanan birçok tanımın yanı sıra, 'zorluk veya travma karşısında kendini toparlayabilme gücü' olarak da ifade edilmektedir.<sup>2</sup> Günümüzün iş dünyası koşulları nedeniyle, beklenmeyen zorlu durumlar karşısında yola devam edebilenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu özelliği nedeni ile, PD yönetsel yetkinlikler arasında yerini almaktadır.<sup>3</sup> Bu yetkinliğe sahip olanlar, engelleri ortadan kaldıran

---

<sup>1</sup> Surabhi Mittal, "Work Place Diversity in The VUCA World", **Human Capital**, Vol. 20, Iss. 1, 2016, p. 62-65.

<sup>2</sup> Gemma Auburn, Merryn Gott, Karen Hoare, "What is Resilience? An Integrative Review of the Empirical Literature", **Journal of Advanced Nursing**, May 2016, Vol. 72, Iss. 5, p. 994.

<sup>3</sup> Amanda Macarthur, "Beating VUCA's Whiplash Factor", **Talent Development**, Vol. 70, Iss. 6, June 1, 2016, p. 70-73.

veya üstesinden gelen, hataları öğrenme fırsatı olarak gören, değişime uyum gösteren, karmaşık ve belirsiz durumlarda ekibi odakta ve sakin tutabilenlerdir.<sup>4</sup> Bir diğer deyişle, bu kişilerin çatışmayı etkili yönetme becerisini besleyen özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Bu bakış açısına dayanarak, bu çalışmada, beyaz yaka çalışanın PD düzeyi ile ÇY stilleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

PD düzeyi, eğitim ve koçluk çalışmaları ile artırılabilir.<sup>5</sup> PD'nin gelişebilme özelliği, çalışanın hangi becerileri ve yetkinlikleri ile ilişkili olduğunun bilinmesini önemli hale getirmektedir. ÇY becerilerinde olumlu sonuçlar elde edilen PD müdahale programları, bu araştırmanın çıkış noktalarındandır.<sup>6</sup>

Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme mümkün değildir.<sup>7</sup> Aynı şekilde çatışmaları avantaja dönüştürüp, zorlu durumlardan öğrenerek çıkan örgüt de, böyle çalışanlardan oluşabilir. PD düzeyi ile ÇY stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, örgütler için, insan kaynakları stratejilerinde, eğitim ve koçluk programlarını belirlemelerinde yol gösterici olabilir.

## 1. Önceki Araştırmalar

Türkçe literatürde PD, psikolojik sağlamlık, kendini toparlama gücü ve yılmazlık özelliği olarak da yer almaktadır. Bu nedenle literatür araştırması, bu başlıkların tümü ele alınarak yapılmıştır.

PD konusunun en fazla psikoloji ve eğitim alanında, ağırlıklı olarak çocuklar ve gençlere yönelik araştırmalarda ele alındığı görülmektedir. Örneklemini yetişkinlerin oluşturduğu araştırmalarda ise, örgüte bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik

---

<sup>4</sup> Daniel R. Tobin, Margaret S. Pettingell, The AMA Guide to Management Development, AMACOM, USA, 2008, P. 62.

<sup>5</sup> Sue Timson, "Exploring What Clients Find Helpful in a Brief Resilience Coaching Programme: A Qualitative Study", **Coaching Psychologist**, Vol. 11, Iss. 2, December 2015, p. 86.

<sup>6</sup> Eula W. Pines, et. al, "Enhancing Resilience, Empowerment, and Conflict Management Among Baccalaureate Students: Outcomes of a Pilot Study", Nurse Educator, Vol 39(2), March-April 2014, p. **85-90**.

<sup>7</sup> Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**, Great Britain, Century Business, 1993, p. 149.

ve liderlik tarzları gibi örgütsel davranış konuları arasındaki ilişkiler sıklıkla incelenmiştir.

İşin doğası gereği çatışmanın yoğun yaşandığı düşünülen, hemşirelik veya satış elemanlığı gibi işlerde çalışanlarla yapılan araştırmalarda, PD düzeyi ile ÇY arasındaki ilişkinin ele alındığı görülmektedir. Araştırmaların ortak sonucu, PD düzeyi ile ÇY arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğudur.

Bu araştırmada, PD düzeyi ile ÇY arasındaki ilişkinin daha kapsamlı incelenebilmesi adına, özdeğer ve özgüven gibi, psikolojik dayanıklılığı besleyen faktörler ile ÇY arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da ele alınmıştır. Aynı şekilde, duygusal zeka, Beş Faktör Kişilik Kuramı ile ÇY stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da değerlendirilmiştir. Sözü geçen bu araştırmalara ve sonuçlarına, birinci bölümün sonunda ve dördüncü bölümde yer verilmiştir.

## **2. Problemin Tanımı**

Çatışma iş yaşamının kaçınılmaz bir ögesidir. Çatışma, bir tarafta çalışanlar arası olumlu rekabeti artırarak işlevsel olabileceği gibi, diğer tarafta örgütün iyi sonuçlar elde etmesini engelleyerek işlevsiz de olabilir. İşlevsiz çatışmanın, örgüte nelere mal olacağı önemli bir soru olarak ele alınabilir.

İşlevsiz çatışmalar, çalışanın performansının düşmesine, işe ilgisinin azalmasına, iş tatminsizliğine, stres düzeyinin yükselmesine ve hayal kırıklığı yaşamasına neden olabilirken; işlevsel çatışmaların, örgütü tüm bu olumsuz sonuçlardan kurtardığı gibi verimliliği artırdığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Yani sıra, örgüte bağlılık düzeyi yükselmekte, çalışanlar arası iletişim güçlenmekte, personel devir oranı düşmekte ve işe gelmeme oranı azalmaktadır. Çalışanlar arasında yaratıcı ruhu besleyen işlevsel çatışmalar, inovasyonu ve etkili karar verme süreçlerini olumlu etkilemektedir.<sup>8</sup> Bu durumda, çatışmayı etkili

---

<sup>8</sup> Kamran Khan, Syed Karamatullah Hussainy, "Causes, Effects, and Remedies in Conflict Management", **The South East Asian Journal of Management**, Vol. 10, No. 2, 2016, p. 157-172.

yönetebilen çalışanlar, örgüt için önemli bir değer olarak görülebilir.

Her çatışma bir stres girdisidir. Stres ise, kişinin psikolojik dayanıklılığını olumsuz etkileyerek, düzeyini düşüren en önemli faktördür. Bu aşamada bir kısır döngü işlemeye başlar. Düşük PD stres algısını besler; stres PD düzeyini düşürür. Yüksek stres ve düşük PD, olumsuz birçok sonucun yanı sıra fiziksel rahatsızlıklara da neden olur.<sup>9</sup>

Tıpkı stresle psikolojik dayanıklılığın bir kısır döngü oluşturması gibi, stres girdisi olarak ele alınabilecek çatışma da, PD ile bir kısır döngüye girebilir. Bu durumda, çatışmayı etkili yönetemeyen çalışanın stresi artacağı için, PD düzeyi düşecek; PD düzeyi düşen çalışan ise stres unsuru çatışmayı etkili yönetemeyecektir.

Bu nedenle bu araştırmada, PD düzeyi ile ÇY stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı zamanda, bu değişkenlerin sosyodemografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

### 3. Amaç ve Önem

Hızlı gelişen ve yaygınlaşan teknoloji nedeniyle, örgütler sadece yerel olayların değil, tüm dünyanın etkisi altındadır. Dolayısıyla çalışanların mücadele etmesi gereken faktörler eskisine oranla daha fazladır. Bu nedenle, çatışma kaçınılmaz olduğu gibi eskisine oranla daha yoğundur.

Günümüzün değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak olarak tanımlanan iş dünyası, farklı rekabet koşullarını gerektirmektedir. Değişimin hızı, liderler başta olmak üzere tüm çalışanlar için hem tuzak hem de fırsat niteliğindedir. Tuzakları fırsata dönüştürecek olan, hıza, değişime, karmaşıklığa ve belirsizliğe doğru tepkiyi verebilecek çalışanlardır.<sup>10</sup> Fırsata dönüştürülmüş zorluklar, işlevsel hale

---

<sup>9</sup> Adrienne Green, Humphrey John, **Coaching for Resilience**, London, Kogan Page Limited, e-book, 2012, p. 20-27.

<sup>10</sup> Nathan Bennett, G. James Lemoine, "What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World", **Business Horizons**, Vol. 57, Iss. 3, May-June 2014, p. 311-317.

getirilmiş çatışmalar olarak düşünülebilir.

Ne tümüyle çatışmadan kaçınılması veya çatışmanın yok edilmesi, ne de çatışma ortamının beslenmesi doğrudur. Örgüt, etkili yönetilen çatışmalardan kazanır. İnovasyonu, yaratıcılığı, değişimi besleyen ideal düzeydeki çatışmanın performansa olumlu etkisi vardır; çalışanı ve örgütü güçlendirir.

Yaşamda karşılaştığı zorluklara uyum gösterenler, yılmadan devam edenler ve bu zorluklardan öğrenerek daha da güçlenip çıkanlar, II. Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmiştir. Normal koşullarda yaşamda iyi bir noktaya gelmesi oldukça zor olan; örneğin, düşük sosyoekonomik düzeyden olan, bunun yanı sıra birçok risk faktörüne sahip çocuklardan hiç de azımsanmayacak orandakilerin başarılı olması, PD konusunun davranış bilimlerinin ilgi alanına girmesinin önemli nedenlerindendir.<sup>11</sup> Zorlu koşullara rağmen çocukların başarılı olmasını sağlayan faktörlerin, zorlu iş yaşamında mücadele eden çalışanlar için de geçerli olabileceği düşüncesi araştırmacıları harekete geçirmiştir.

Araştırma sonuçları, yüksek PD düzeyindeki kişilerin, örgütün sadece iyi dönemlerinde değil, zorlu dönemlerinde de aynı şekilde devam ettiklerini ortaya koymaktadır. Bir diğer deyişle, PD düzeyi yüksek kişiler iş yaşamının karmaşıklığı, değişkenliği, belirsizliği karşısında yılmadan devam etmektedir. PD, çalışanın her tür baskı, zorluk ve engel karşısında başa çıkma yöntemi geliştirmesini sağlar. Bu nedenle, PD düzeyi iş dünyasının odağındadır.<sup>12</sup> PD düzeyi yüksek çalışanlar örgütün psikolojik sermayesi olarak görülebilir. Bu araştırmacının amacı, PD düzeyi ile ÇY stili arasındaki ilişkiyi incelemektir. Böylece, psikolojik sermaye olarak PD'nin katkıda bulunduğu bir alana daha dikkat çekilebilir. Araştırma aynı zamanda, PD düzeyi ve ÇY stilleri ile bazı

---

<sup>11</sup> Mandy Oaklander, "Bounce Back", **Time**, June 1, 2015, p. 38.

<sup>12</sup> Paul Happy, Umesh Kumar Bamel, Pooja Garg, "Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment", **The Journal for Decision Makers**, Vol. 41, Iss. 4, Oct-Dec 2016, p. 308-324.

demografik özellikler arasında fark olup olmadığını açıklamayı da amaçlamaktadır.

Araştırma sonuçlarından aralarında anlamlı ve olumlu ilişki olduğuna dair kanıt elde edilirse, çalışanların PD düzeylerinin artırılmasına yönelik çalışmaların önemi değerlendirilebilir. Örgütlerin insan kaynakları bölümlerinde hizmet veren profesyonellerinin dikkatlerinin konuya çekilmesi sağlanabilir. Böylece bu alanda eğitim ve koçluk faaliyetleri yapılandırılabilir. PD düzeyinin değerlendirilmesine yönelik çalışmalar, örgütlerin işe alım stratejilerinde ve yetenek yönetimi projelerinde yer alabilir. PD düzeyi, yetenek havuzunda yer alacak faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. PD düzeyi ile kişinin iyilik hali arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu için, PD düzeyini yükseltici faaliyetler ile çalışanların yaşam kalitelerinin de artması sağlanabilir.

#### **4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırma İstanbul ilinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren dört kurumun farklı pozisyonlarında çalışan beyaz yakalıların gönüllü katılımları ile gerçekleştirilmiştir.

ÖÇE iş arkadaşları versiyonu kullanıldığı için, astlar veya üstlerle olan çatışmalar kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırmanın her iki değişkenini, farklı değişkenlerle ele alan araştırmalar bulunmakla birlikte, literatür PD düzeyi ve ÇY stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bakımından fazla zengin değildir. Bu nedenle araştırma kapsamı, PD düzeyini besleyen faktörler ile ÇY stili arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarla da genişletilmiştir. Benlik saygısının ÇY stilleri üzerindeki etkisini araştıran çalışma buna örnek verilebilir.<sup>13</sup> Benlik saygısı, PD boyutlarından biri olan 'Kendilik Algısı'nı besleyen bir faktördür.

---

<sup>13</sup> Tülin Tunç, Rana Kutunis, "Benlik Saygısının Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi", **Hacettepe Sağlık İdare Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 2013, p. 23-43.

PD, pozitif psikoloji biliminin ortaya çıkmasından sonra literatürde yerini almış bir kavramdır. Dolayısıyla konu ile ilgili çalışmaların yaklaşık 25 yıllık birikime sahip olduğu görölmektedir. Kavram üzerinde kesin ve net uzlaşma sağlamış bir yaklaşım yoktur. Yaklaşımlar -kişilik özellikleri, olumlu bakış açısı, aile birliği gibi- ortak unsurlara sahip olsalar da, kavramı farklı ele almaktadırlar. Farklı bakış açıları, kavrama yönelik farklı tanımlamalar, kavramın değeriendirilmesi için farklı boyutların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle araştırmaya dair ilk kısıt, araştırmada kullanılan YPDÖ ile değeriendirilen boyutların kişinin PD düzeyini ölçmek için yeterli olmayabileceğidir.

Araştırmanın ikinci kısıtı, beyaz yakalılar evrenini temsil eden bir örneklem ile çalışılmamış olmasıdır. Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi kolayda örnekleme ile araştırma verileri toplanmıştır. Dolayısı ile araştırma sonuçları genellenemez.

## **5. Araştırmanın Ön Kabulleri**

Bu araştırmada, çalışanın bulunduğu kurum kültüründen bağımsız bir çatışma yönetimi stili tercih ettiğii ve ölçeğii bu doğrultuda cevapladığı öngörölmüştür. Bir diğeri öngörü, ankete ve ölçüm araçlarına isim yazılmadığından, ‘sosyal beğenirlik’ oranının düşük olduğudur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KURAMSAL TEMEL

Bu bölümde öncelikle PD kavramı; tarihsel gelişimi, bu süreçte ortaya çıkan farklı tanımları, modelleri ve bu araştırmada yer alacak boyutları üzerinden ele alınacaktır. Ayrıca araştırmının diğer değişkeni ÇY stilleri için; çatışma olgusuna, çatışma kavramının zaman içindeki kuramsal gelişimine ve bu araştırmada yer alan ÇY stillerine yer verilecektir. Bu bölümün son kısmını, PD ve ÇY stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar oluşturmaktadır.

### 1.1. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Son derece hızlı değişen bir dünyada yaşıyoruz. Bugün için önemli ve geçerli olan koşullar ve değişkenler yarın söz konusu olmayabilir. Özel bir zor durum veya sorunla karşılaşılmasa bile, sadece bu hızlı değişim ve onun neden olduğu belirsizlik çalışanların üzerinde stres yaratmaktadır. Bu koşullardaki iş ortamı değişimi, onunla aynı hızda uyum gösterebilmeyi gerektirmektedir.

Uyum becerisi, gücünü öğrenmeden alır. Öğrenme ne denli güçlü ise; tutum, değer ve davranışlardaki değişim de o oranda güçlü olur.<sup>1</sup> Araştırmalar PD düzeyi yüksek kişilerin zor durumlara daha iyi uyum sağladığını ve zorluklar karşısında daha fazla strateji üretebildiğini ortaya koymaktadır.<sup>2</sup> Bu durumda, kişinin

---

<sup>1</sup> Justin Sharpe, "Understanding and Unlocking Transformative Learning As a Method For Enabling Behavior Change and Resilience to Disaster Threats", **International Journal of Disaster Risk Reduction**, Vol. 17, August 2016, p. 213-214.

<sup>2</sup> Teresa Mayardomo-Rodriguez, et. al., "Resilience Patterns: Improving Stress Adaptation Based on an Individual's Personal Features", **The International Journal of Aging and Human Development**, Vol. 80, Iss. 4, 2015, p. 327.

öğrenme gücü ve PD düzeyi, uyum becerisini destekleyen iki önemli faktör olarak ele alınabilir. Eğer yeni ortamın gerektirdiği beceriler hızlıca öğrenilir ve vazgeçmeden, aynı motivasyonla devam edilirse; örgüt için iyi sonuç elde edilebilir.

Bugün artık iş dünyası, uzun dönemli hedeflerde azimle devam edebilenlerden ve zorluklar karşısında yılmayanlardan daha yüksek performans elde edildiğinin farkındadır. Araştırma sonuçları, bu tür kişilerin karşılaştıkları zorlu durumları öğrenme fırsatı olarak gördüklerini ve öğrendikleri için, zorluklardan güçlenerek çıktıklarını göstermektedir. Çalışmalar, dayanıklılığın uzun dönemli başarının tahmin edilmesinde, kişinin bilişsel yetkinlikleri ve sorumluluk duygusundan daha güçlü bir faktör olduğunu göstermektedir. Bir diğer deyişle, özel becerileri nedeniyle seçilen çalışanlar, zorluklar karşısında vazgeçebilirken, 'dayanıklılar' devam etmektedirler. Ayrıca, PD düzeyi yüksek kişilerin daha yüksek eğitim düzeylerine ulaşmaları, mevcut işlerinde daha uzun süre kalmaları, işverenlerine daha bağlı olmaları ve daha fazla çalışmaları, konunun önemine işaret eden değerli verilerdir.<sup>3</sup>

#### 1.1.1. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE YAPILAN ÇALIŞMALAR

PD olgusu üzerine yapılan ilk çalışmaların 1970'li yıllara dayandığı görülmektedir.<sup>4</sup> Freud'un psikoanalitik kuramında yer alan ego kontrol kavramına dayanan, Block tarafından ego dayanıklılığı üzerine gerçekleştirilen boylamsal araştırma, alandaki temel çalışmalardandır.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Sebastian Bailey, "Wanted: Employees with Grit", **Chief Learning Officer**, Vol. 15, Iss. 2, 2016, p. 18- 21.

<sup>4</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, "Resilience in Development", **Handbook of Positive Psychology**, Ed. by, C. R. Synder, Shane J. Lopez, New York, Oxford University Press, 2002, p. 74.

<sup>5</sup> Kathryn M. Gow, Marek J Celinski, , **Psychology of Emotions, Motivations and Actions: Wayfinding through Life's Challenges: Coping and Survival**, Nova Science Publishers, Inc., New York, e-book, September 2011, 17.

Bir ego fonksiyonu olarak ego dayanıklılığının temel özellikleri, tatmin duygusunu erteleyebilme, hayal kırıklığına tolerans gösterebilme, stresle başa çıkma, güçlü öz-algı, karşılıklı paylaşma ve samimiyete dayanan ilişkiler kurabilme, içselleştirilmiş değerlere sahip olma ve hiç ya da en az çatışma ile etkinlik gösterebilme olarak sıralanabilir.<sup>6</sup> Özellikle son özellik, beyaz yaka çalışanların PD düzeyleri ile ÇY stilleri arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla yapılan bu araştırma için önem taşımaktadır.

Psikoanalitik teori, organizmaya enerji sağlayan ilkel bir kavram olan dürtü çevresinde yapılır. Dürtünün yönetilmesi ve ayarlanması, diğer bir deyişle kontrol edilmesi gereklidir. Bu sayede kişi, psikososyal yaşam alanına uygun bir şekilde uyum sağlayabilir. Zaman içinde kişinin deneyimler elde edip olgunlaşması ile dürtü kontrolü gelişir.<sup>7</sup>

Tatmini erteleme becerisi, ego kontrolünün önemli bir göstergesi olarak görülür. 1983 yılında Funder tarafından kız ve erkek çocuklar ile yapılan çalışmada, çocuklara zor bir yap-boz oyununu bitirmeleri durumunda bir hediye alacakları söylenir. Bu yönerge verildiği andan itibaren çocuğun hediyeye ulaşmasının ne kadar zaman aldığı ve hediyeyi açmadan önce ne kadar oyalandığı gibi davranışlar, 'hediyeye yönelik davranışlar' olarak kaydedilir. Bu 'hediyeye yönelik davranışların' sayısı, çocuğun tatmini erteleyebilme becerisinin göstergesi olarak değerlendirilir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, aynı çocukların tatmini erteleme ölçüsü olarak 'baştan çıkarıcı duruma dayanma becerisi' kullanılır. Bu sefer çocuklara oldukça cazip oyuncaklarla oynamak yerine ilgilerini çekmeyecek, kırık oyuncaklarla oynamaları şeklinde yönerge verilir. Çocuklar odada yalnız bırakıldıktan sonra, bu çekici oyuncaklarla oynamayarak tatmini erteleme becerileri, tek taraflı ayna ile gözlemlenerek değerlendirilir. Bu çalışmada yer alan çocukların öğretmenlerinden çocukları, kişiliklerine ve sosyal becerilerine göre

---

<sup>6</sup> Lawrence A. Pervin, **Personality: Theory and Research**, 6<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc., 1993, p. 81.

<sup>7</sup> Jeanne H. Block, Jack Block, "The Role of Ego Control and Ego-Resiliency in the Organization of Behavior", **The Minnesota Symposia on Child Psychology**, Development of Cognition, Affect, And Social Relations, Ed. by. W. Andrew Collins, Vol.13, New York, Psychology Press, 1980, p. 41.

değerlendirmeleri istenmiştir. Yüksek öz-kontrol düzeyindeki çocukların düşük öz-kontrol düzeyindekilere oranla, kişiler arası ilişkilerde çok daha başarılı oldukları öğretmenlerince ifade edilmiştir.<sup>8</sup> Bu, yukarıda söz edilen, ego fonksiyonlarından ego kontrolünün de ortak paydası olarak atfedilen, karşılıklı paylaşma ve samimiyete dayanan ilişkiler kurabilme özelliğini anlamlı kılmaktadır. Aynı zamanda, bu araştırmada kullanılan Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin 'Sosyal Yeterlilik' boyutuna da karşılık gelmektedir. Funder tarafından gerçekleştirilen her iki çalışmada da, hem hediye hem de çekici oyuncaklarla oynama isteğinin ertelenmesi, ego kontrolünün göstergesi olarak görülebilir.<sup>9</sup>

Ego kontrolü kişinin duygularını, dürtülerini ve arzularını kontrol edebilme; ego dayanıklılığı ise kişinin ego kontrolünün düzeyini ayarlayabilme becerisidir. Bebeklik döneminde evlatlık alınmış 176 kişilik yedi yaş çocuk grubu ile gerçekleştirilmiş araştırma sonucuna göre, psikolojik olarak dayanıklı çocuklarda daha az sorunlu davranış ile karşılaşmaktadır. Çocuğun sorunlu davranışlarda bulunmaması, bu tür davranışları içselleştirip yaygın hale getirmemesi ile çocuğun yüksek düzeyde ego kontrolü arasında ilişki ortaya konmuştur.<sup>10</sup> Öyleyse düşük ego dayanıklılığının, yetersiz ego kontrolü olarak kendini göstereceği düşünülebilir.

Literatürde 'Şekerleme Deneyi' (Marshmallow Test) olarak geçen, 1972'de Mischel tarafından ego kontrolü üzerine gerçekleştirilen boylamsal çalışmanın sonuçları dikkat çekicidir. Çalışma, beş yaşındaki çocuklarla tatminin ertelenmesi üzerine yapılmıştır. Çocuklara isterlerse hemen bir şekerleme alabilecekleri ya da eğer beklerlerse, iki şekerleme alabilecekleri söylenir. Deneyi yapan kişi çocuklara odadan çıkacağını, iki şekerleme almak istiyorlarsa, onun odaya

---

<sup>8</sup> Kathleen D. Vohs, Eli J. Finkel, **Self and Relationships: Connecting Intrapersonal and Interpersonal Processes**, New York, The Guilford Press, 2006, p. 19.

<sup>9</sup> Kathleen D. Vohs, Eli J. Finkel, **Ibid.**, p. 20.

<sup>10</sup> Femmie Juffer, Geert-Jan J. M. Stams, Marinus H. van IJzendoorn, "Adopted Children's Problem Behavior is Significantly Related to Their Ego Resiliency, Ego Control, and Sociometric Status", **Journal of Child Psychology and Psychiatry**, Vol. 45, Iss. 4, 2004, p. 697-706.

dönmesini beklemeleri gerektiğini söyleyerek odadan ayrılır. ‘Şekerleme Deneyi’ndeki tatmini erteleme, ego dayanıklılığının bir kanıtı olarak tanımlanır. Çalışmada yer alan çocukların, 18 yıl sonraki ölçümlerinde, çocukların tatmini erteleme becerileri ile üniversite giriş puanları arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Çocuğun gelecekteki başarısının, sosyoekonomik faktörlerden ziyade çocuğun tatmini erteleme becerisi, diğer bir deyişle ego dayanıklılığı tarafından belirlendiğinin önemli bir göstergesidir.<sup>11</sup>

Bir ego fonksiyonu olarak devreye giren ego dayanıklılığının, iki önemli işleyişi yerine getirdiği düşünülmektedir: Kişiliğin belli sınırlar içinde tutulabilmesi ve psikolojik olarak kabul edilebilir bir kişilik durumunun sağlanabilmesi.<sup>12</sup> Ego dayanıklılığı, kişinin stresli, belirsiz ve dengesiz durumlara ve çatışmaya uyması veya kendini ayarlayabilmesi olarak ifade edilir.<sup>13</sup>

Block, ego kontrolü ve ego dayanıklılığını yapısal olarak derinlemesine birbirine bağlı olarak ele alır. Öyle ki, ego dayanıklılığı çevreden gelen taleplere karşı ego kontrolünü ayarlayabilme becerisidir. Yüksek düzeydeki ego dayanıklılığı, kişinin hem çok yüksek hem de düşük ego kontrolü düzeylerinde bulunabilmesini sağlar. Böylece, kişi karşılaştığı duruma göre ego kontrol düzeyini ayarlayabilir.<sup>14</sup> Ego dayanıklılığı, tıpkı oda sıcaklığını ayarlayan bir termostat gibi kişinin ego kontrol düzeyini ayarlayan bir mekanizma gibi düşünülebilir.

Block tarafından boylamsal yöntemle gerçekleştirilmiş araştırma, ego kontrolü ile ego dayanıklılığı arasındaki yapısal ilişkiyi aydınlatan bir çalışmadır. Araştırmaya, 1969-1971 yılları arasında bir anaokulundan seçilmiş 130 çocukla başlanır. Çocuklar ile, 3, 4, 5, 7, 11, 14, 18 ve 23’üncü yaşlarında kapsamlı değerlendirmeler gerçekleştirilir. Son değerlendirme, denekler 30’lu yaşlarını

---

<sup>11</sup> Peter Cook, **The New Rules of Management: How To Revolutionise Productivity, Innovation and Engagement By Implementing Projects That Matter**, First Edition, Melbourne, John Wiley and Sons, 2013, p. 83.

<sup>12</sup> Jeanne H. Block, Jack Block, **op. cit.**, p. 42.

<sup>13</sup> **Ibid.**, p. 48.

<sup>14</sup> Colin G. DeYoung, “Toward a Theory of the Big Five”, **Psychological Inquiry**, Vol. 21, Copyright Taylor & Francis Group, LLC, 2010, p. 26.

geçtiğinde 1996 - 1997 yıllarında yapılır. 23 yaşından sonra araştırmada yer alan denek sayısı 104'e düşer. Block, ergenlik öncesi ve ergenlik dönemlerindeki kız deneklerde, ego dayanıklılığı ile yüksek kontrol düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ergenlik döneminde kızlardaki ego dayanıklılığı, yüksek kontrol düzeylerinin azalması ile birlikte düşmüştür. Block, ego dayanıklılığı ve ego kontrolü arasındaki bağlantıyı, kızların erkeklere oranla daha yapılandırılmış ve yönlendirilmiş tarzda büyütülmeleri olarak yorumlar. Kız çocuk ebeveynlerinin, kızların bakımlarına yönelik ilgisi daha fazla iken; kızların üzerinde kısıtlamaları ise daha fazladır. Aynı zamanda, aralarındaki ebeveyn-çocuk ilişkisinde kızlar ebeveynin ilgisini daha fazla deneyimlemekte ve gerekli olmadığı durumlarda bile ebeveynlerinden sorun çözme amacıyla daha fazla yardım görmektedirler. Bu da kızlar için, daha fazla yönlendirilmiş ve daha az yönetebildikleri öğrenme ortamı anlamına gelmektedir. Öğrenme ortamlarındaki bu farklılıkların erkeklere oranla kızlarda daha fazla olduğu değerlendirilmiştir.<sup>15</sup> Bu araştırmadan, öğrenme ortamının kısıtlanmasının ego dayanıklılığı düzeyini olumsuz etkilediği sonucuna varılabilir.

Block tarafından gerçekleştirilen bu boylamsal çalışma, ego dayanıklılığının azalabilen, dolayısıyla değişebilen özellikte olduğunu göstermektedir. Azalabilir olması, aynı zamanda artabilir olduğu; değişebilirliği ise, sonradan öğrenilebilen bir özellik olabileceği şeklinde ele alınabilir.

'Sonradan öğrenilebilen bir özellik' olması, beyin etkinliklerinin kayda alınıp incelenmesiyle de ortaya konmuştur. Üzüntü ve yenilgi ile başa çıkma hızı olarak da ifade edilebilecek PD, sol prefrontal bölgedeki etkinlikler ile gözlemlenmektedir. PD düzeyi yüksek olan, kendini çok hızlı bir şekilde toparlayabilen kişilerde, o kadar dayanıklı olmayanlarınkine oranla prefrontal bölgede 30 kat daha fazla etkinleşme görülebilmektedir. Bu veri, PD düzeyinin

---

<sup>15</sup> Jack Block, "Ego-Resilience through Time", **Paper presented at the Biennial Meeting of the Society for the Research in Child Development** (New Orleans, LA, March 25-28, 1993), Pub. Type. Reports Research/Technical (143) -- Speeches/Conference Papers (150), (Çevrimiçi), [files.eric.ed.gov/fulltext/ED356879.pdf](http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED356879.pdf), 18 Ağustos 2016.

kişiy e has bir özellik olduğunu gösterir nitelikte olsa da, sol prefrontal devrenin gücünün artırılabilirdiği de bir diğer önemli bulgudur.<sup>16</sup>

#### 1.1.1.1. Psikolojik Dayanıklılık Kavramının Ortaya Çıkışı

PD, pozitif psikolojinin içinde yer alan bir kavramdır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra iyileştirme amacıyla ortaya çıkan bir bilim olan pozitif psikolojinin amacı, insanın yaşamındaki kötü şeylerin, rahatsızlıkların üzerine giden psikolojiyi; iyi, tatmine ulaşmış yaşam yapısını kurmaya odaklanan bir değişime doğru yönlendirmek olmuştur.<sup>17</sup> Bu nedenle, pozitif psikolojide kişinin güçlü yanlarına odaklanma çalışmanın merkezinde yer alır. Tüm yaklaşımlar, kişinin daha iyi sonuçlara ulaşmasını ve gelişmesini amaçlamaktadır.

1998 yılında Amerikan Psikoloji Derneği (American Psychology Association) başkanlığı görevindeyken Martin Seligman, psikolojinin köklerine dönmesi gerektiğini, sadece zihinsel hastalıkları tedavi etmeye değil, aynı zamanda insanların yaşamlarını daha verimli ve tatmin edici hale getirmeye yönelik çalışması, yeteneği belirleyecek ve besleyecek şekilde kişiy e odaklanması gerektiğini ifade etmiştir.<sup>18</sup>

Pozitif psikoloji iyilik haline odaklanır; mutluluk, akışta olma, erdem, yaratıcılık, hayal kurma üzerine çalışmalar yapar. Kişinin güçlü yönlerini ve olumlu özelliklerini ele alıp çalışır. Sanılanın aksine, odağı sadece olumlu düşünme ve olumlu duygular değildir.<sup>19</sup> Önemli olan, kişinin yaşanan her olumsuzluktan bir kazanım elde etmesi ve bu sayede gelişmesidir.

---

<sup>16</sup> Daniel Goleman, **Odak: Mükemmelliğin Anahtarı**, Çev. Filiz Nayır Deniztekin, 1. Basım, Sayı 1315, İstanbul, Varlık Yayınları, 2014, p. 42.

<sup>17</sup> Martin E. P. Seligman, "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy", **Handbook of Positive Psychology**, Ed. by., C. R. Synder, Shane J. Lopez, New York, Oxford University Press, March 2005, p. 3.

<sup>18</sup> Jeana L. Magyar-Moe, Rhea L. Owens, Collie W. Conoley, "Positive Psychological Interventions in Counseling: What Every Counseling Psychologist Should Know", **The Counseling Psychologist**, (Positive psychology Special Issue), Vol. 43, Iss. 4, 2015, p. 509.

<sup>19</sup> Kate Hefferon, Ilona Boniwell, **Positive Psychology: Theory, Research and Applications**, New York, Open University Press, July 2011, p. 2.

Marmara Depremi'ni yaşamış 363 kişi ile gerçekleştirilmiş araştırmanın sonucu, olumlu olduğu kadar olumsuz duyguların da PD üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyan bir çalışmadır. Deneklerin benlik saygısı, olumlu duyguları ve denetim odağı ile PD düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmaya dayanarak, olumlu ya da olumsuz duyguların tekrar bilişsel süreçlere dahil olduğu söylenebilir.<sup>20</sup> Kişinin yaşadığı olumsuzluklar, PD düzeyini besleyerek olumlu bir döngü kurulmasını sağlayabilir. Yüksek PD düzeyi kişinin olumsuz durumlar karşısında öğrenerek güçlenmesini, böylece PD düzeyini artırmasını sağlar. Ulaştığı yeni PD düzeyi ise, bir sonraki zorlu olayın sorun değil, fırsat olarak karşılanmasını sağlayabilir.

PD kavramı, pozitif psikoloji biliminin önde gelen isimlerinden sosyal psikolog Barbara Fredrickson tarafından 1998 yılında geliştirilen 'Pozitif Duyguları Oluşturma ve Genişletme Teorisi' ile birlikte kullanılmaya başlanmıştır.<sup>21</sup>

Frederickson şu hipotezi ileri sürmüştür: Stresli bir olayın öncesi veya esnasında olumlu duyguların ifade edilmesi, olumsuz duygularla başa çıkılmasına yardım eder; bu da psikolojik dayanıklılığı besler. Stres düzeyleri aynı olsa da, yüksek PD düzeyinde olanlar, işten daha fazla keyif aldıklarını ve işle daha fazla ilgilendiklerini ifade etmiştir. Olumlu duyguların PD düzeyini artırmaya katkıda bulunduğunu çalışmalar ortaya koymaktadır.<sup>22</sup> Çoğu PD ölçeğinde, boyutlardan en az birini destekleyen bir alt boyut olarak 'iyimserlik' ve 'olumlu düşünme' özelliklerine yer verildiği dikkati çekmektedir.

PD konusunda yapılmış 33 araştırma üzerinden gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında elde edilen sonuç, iyimserlik ve olumlu düşünme özelliklerine ölçeklerde neden yer verildiğine cevap olabilir. PD, depresyon, kaygı, travma sonrası stres bozukluğu ve diğer psikiyatrik rahatsızlıklara karşı koruyucu bir sürecin parçası olarak yerini almaktadır. Psikolojik dayanıklılığın, özyeterlilik ve

---

<sup>20</sup> Özlem Kararımk, Rahşan Siviş-Çetinkaya, "Benlik Saygısının ve Denetim Odağının Psikolojik Sağlamlık Üzerine Etkisi: Duyguların Aracı Rolü", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Vol. 4, Iss. 35, 2001, p. 30-43.

<sup>21</sup> Jeana L. Magyar-Moe, Rhea L. Owens, Collie W. Conoley, **op. cit.**, p. 523.

<sup>22</sup> **Ibid.**, p. 525.

özgüven ile güçlü ilişkisi bulunan, olumlu duygular ve iyimserlikle güçlü ilişkisi ortaya konmuştur. PD zorlu durumlar karşısında kişiyi koruyan ve risk faktörlerine karşı terapötik sonuçlar geliştirmesini sağlayan dinamik bir süreç olarak düşünülebilir.<sup>23</sup>

PD, olumlu olana odaklanma özelliği ile pozitif psikolojide önemli bir kıymet olan, psikolojik sermaye (PsyCap)\* kavramı ile kurumsal yaşama girmiştir. Diğer kıymetlerin yanı sıra psikolojik sermaye, bugün örgütün değerinin belirlenmesinde rol oynamaktadır.<sup>24</sup> Artık günümüzde örgütün değerini artırmanın yollarından biri de, çalışanlarının, liderlerinin yararlılıklarını, umutlarını, iyimserlik ve PD düzeylerini artırma olarak ele alınabilir.

Youssef ve Luthans tarafından 2010 yılında ortaya konduğu üzere, psikolojik sermaye temel olarak dört kavramdan oluşur:<sup>25</sup>

- 1- Etkinlik (veya kişisel etkinlik): Daha iyi performans gösterebilmek için kişinin hangi kaynaklara sahip olduğunun farkında olması ve bu kaynakları nasıl değerlendirebileceğini bilmesi ile ilgilidir.
- 2- Umut: Kişinin olumlu duygularını temel alır. Umut, kişinin hedefine yönelmesini, hedefe ulaşabilecek enerjiyi kendinde bulmasını sağlar. Daha da önemlisi, umut, kişinin hedeflerine ulaşacağına dair ortam ve yolların olduğuna inanmasını sağlar.

---

<sup>23</sup> Ji Hee Lee, et. al., "Resilience: A Meta-Analytic Approach", **Journal of Counseling & Development**, Vol. 91, Iss. 3, July 2013, p. 269-279.

\* PsyCap, İngilizce 'Psychological Capital' ifadesinin kısaltılmış halidir. Türkçe karşılığı, 'Psikolojik Sermaye' olarak kullanılmaktadır.

<sup>24</sup> Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, New York, Oxford University Press, August 2006, p. 112.

<sup>25</sup> Matt Driver, **Coaching in Practice: Coaching Positively: Lessons for Coaches from Positive Psychology**, Ed. by Jenny Rogers, New York, Open University Press, Mc Graw Hill, July 2011, p. 102.

- 3- İyimserlik: İlk iki kavramın bileşimidir. Şöyle tasvir edilebilir: Gelecek hakkında olumlu beklentiler içinde olan kişi, hem olumlu hem de olumsuz deneyimler karşısında -kaynaklarını en etkin kullanarak- en uygun davranış stilini yürütebilir. (Daha önce de değinildiği gibi, hem olumlu hem olumsuz deneyimlerden yararlanma bir PD özelliğidir.)
- 4- Psikolojik dayanıklılık: Hayal kırıklıklarından olduğu kadar, bazen olumlu olayların etkisinden sıyrılabilme ve kendini toparlayabilme gücüdür.

### 1.1.2. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK KAVRAMI

Bu bölüme kadar aktarılan bilgilerden yola çıkarak, PD düzeyi yüksek bireyin şu özelliklere sahip olduğu söylenebilir: Zorluklara rağmen ayakta kalmaya devam edebilir, hızlı ve etkili bir şekilde uyum gösterebilir, olumsuz duygularla başa çıkabilir, güçlü yönlerinin farkında olarak bunları etkin bir şekilde öne çıkarıp kullanabilir, olayları olumlu tarafından görebilir ve bu şekilde ele alabilir, kendini hızlı ve etkin bir şekilde toparlayabilir.

Bakış açısının netleştirilebilmesi, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi adına tanımının yapılması ve hangi durumda nasıl bir model ile ele alınması gerektiğinin bilinmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle, bu bölümde PD tanımına ve modellerine yer verilecektir.

#### 1.1.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Tanımı

Konu üzerinde çalışanların fikir birliğine vararak, üzerinde karar kıldığı bir tanım yoktur. Alanda kapsamlı çalışma yapanlardan biri olan Howard Kaplan, PD tanımlarının bu denli çeşitli olmasını iki nedene bağlamaktadır. Birincisi, çok fazla değişkeni olan risk faktörlerinin sonuç üzerinde etkili olmasıdır. Diğeri ise, PD

için varsayılan nedenlerin fazla olmasıdır. Kaplan'a göre, farklı tanımlar dört ana başlık altında toplanabilir: <sup>26</sup>

- 1- PD ve sonuç arasındaki ilişkiye göre yapılan tanımlar
- 2- PD ve sonucun kıyaslanması ile yapılan tanımlar
- 3- Sonucu etkileyen PD özellikleri ile yapılan tanımlar
- 4- Sonuçlar ve onların varsayımsal nedenlerini, çok çeşitli risk faktörleri üzerinden yapılandıran tanımlar

Bu araştırmada Friborg ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilmiş, Basım ve Çetin (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmış 'Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği' kullanılacak, bu ölçeğin PD boyutları değerlendirilecektir. Bu nedenle, Basım ve Çetin'in, farklı tanımlardan yola çıkarak ortaya koydukları tanıma öncelik verilebilir.

*"Sevilen birisinin kaybedilmesi, işten çıkarılma, ciddi sağlık sorunları, terörist saldırısı ve benzer sarsıcı olaylar çok zorlu yaşam tecrübeleridir. Birçok kişi bu tür olaylar karşısında bir duygu seli yaşamakta veya farklı tepkiler gösterebilmektedir. Başlangıçta olumsuz duygu durumları yaşamakla birlikte, kişiler bu tür stres yaratan olaylar ile yaşamlarını değiştirebilen durumlara, zaman içerisinde çoğunlukla uyum sağlayabilmektedirler. Bu uyumun sağlanmasında en temel faktör, kişilerin bir takım adımlar atmasını gerekli kılan, çaba, zaman gerektiren ve devam eden bir süreç olan psikolojik dayanıklılık olgusudur."*<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Howard B. Kaplan, "A Critical Review of Definitions and Models", **Resilience and Development: Positive Life Adaptations**, Ed. by Meyer D. Glantz, Jeanette L. Johnson, New York, Kluwer Academic Publisher, 2002, p. 186.

<sup>27</sup> H. Nejat Basım, Fatih Çetin, "Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 22, No. 2, 2011, p. 105.

Bu tanıma ilaveten, Prince-Embury (2008) tarafından literatüre kazandırılan tanıma da yer verilebilir.

*“Psikolojik dayanıklılık, kişinin zorluklar karşısında kendini toparlayabilme becerisidir.”<sup>28</sup>*

İngilizce literatürde ‘resilience’ olarak ifade edilen PD kavramının, ingilizce-türkçe sözlüklerde değişimle başa çıkma, esneklik, zorlukları yenme gücü, toparlanma, mukavemet, vb. gibi 20’den fazla karşılığı bulunmaktadır. Türkçe literatürde konu ile ilgili yapılmış araştırmaların dört ana başlık altında toplandığı görülmektedir: Psikolojik sağlamlık, kendini toparlama gücü, yılmazlık özelliği ve psikolojik dayanıklılık. Bu durum, PD konusunda çalışan araştırmacıların zorluk yaşamasına, kavram kargaşasına neden olan bir durumdur. Aynı konunun farklı başlıklar altında yer almasına son verilebilmesi adına, ‘resilience’ karşılığı olarak türkçe literatürde kullanılacak kavram için Basım ve Çetin tarafından bir anket çalışması yapılmıştır. Anket, çeşitli üniversitelerden psikiyatri ve psikoloji alanında 23 profesör ve doçent ünvanlı öğretim üyesinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. ‘Psikolojik dayanıklılık’ yapılan anket sonucunda en yüksek puanı almıştır.<sup>29</sup> Bu anket çalışmasına dayanarak, bu araştırmada ‘psikolojik dayanıklılık’ kullanılmıştır.

#### **1.1.2.2. Psikolojik Dayanıklılık Modelleri**

PD alanında yapılan araştırmalarda kullanılan modellerin -değişken odaklı ve kişi odaklı olmak üzere- odaklarına göre iki farklı yaklaşımla yapılandırıldığı görülmektedir.<sup>30</sup> Bu modellerin yeterli gelmediği daha kapsamlı araştırmalarda - tam tanılayıcı model ve yol modeli gibi- farklı yaklaşımlar da kullanılmaktadır.

Bu modeller, risk faktörleri (risk factors) ve koruyucu faktörler (protective factors) ile yapılandırılmaktadır. Bazı araştırmalarda risk faktörünün gücü üzerinde etkisi olan bir moderatöre de yer verilebilir. Bu tür moderatörler kırılganlık (vulnerability)

---

<sup>28</sup> Kathryn M. Gow, Marek J. Celinski, **op. cit.**, p. 123.

<sup>29</sup> H. Nejat Basım, Fatih Çetin, **op. cit.**, p. 107.

<sup>30</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **op. cit.**, p. 77-79.

ve telafi edici etkiler (compensatory effects) olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.<sup>31</sup> Kırılganlık için kişinin kişilik özellikleri, telafi edici etkiler için gerekli durumlarda devreye giren olumlu ebeveyn yaklaşımı örnek olarak verilebilir. Örnek olarak, düşük sosyoekonomik düzeyden ve karma eğitim programına devam eden engelli çocukların PD düzeyi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmek istediği bir araştırma verilebilir. Böyle bir araştırmada olumlu ebeveyn yaklaşımı telafi edici özellik, çocuğun yaşadığı çevrenin düşük sosyokültürel olanakları ise risk faktörü olacaktır.

**1) Değişken Odaklı Modeller (Variable Oriented Models).** Değişken odaklı modeller, kişi ile kişinin çevresinin özellikleri arasındaki bağlantıyı inceleyerek, risk veya zorluk düzeyi yüksek olduğunda hangi iyi sonuçların PD düzeylerinin göstergesi olarak görüleceğini ortaya koymaya çalışır. Değişken odaklı yaklaşımı benimseyen modeller üç şekilde kurgulanmaktadır: Katkı modelleri, interaktif modeller ve dolaylı modeller.

*a) Katkı Modeller (Additive Models).* Katkı modeller, kişinin sahip olduğu özelliklerinin ve risk faktörlerinin bağımsız olarak kişinin iyi sonuçlar elde etmesindeki etkilerine odaklanır. Araştırılan, bu faktörlerin bir katkısının olup olmadığıdır. Örneğin, kişinin bir yakınının kaybı söz konusu ise bu 'saf risk faktörü' (pure risk factor) dır; ama böyle bir değişken yoksa, kişinin elde edeceği sonuç üzerinde bir etkisi, yani katkısı da yoktur. Diğer bir deyişle, saf risk faktörleri oluştuğunda, sonuç üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir; ama yokluklarında bir etkileri yoktur, etkisizdirler.<sup>32</sup> Örneğin, küçülme kararı almış, yüksek satış kotaları koymuş, ücretlere zam yapamayacağını ve prim ödemelerini gerçekleştiremeyeceğini duyurmuş bir şirketin saha satış görevlisinin, bu koşullar karşısındaki PD düzeyi bu yaklaşıma örnek verilebilir. Böyle bir durum olmadığında, etkisi de yoktur. Risk faktörleri genellikle kişiyi zorlu bir durumla yüz yüze bırakan çevresel konulardır.<sup>33</sup> Risk faktörünün diğer uçtaki -olumlu- karşılığı

<sup>31</sup> Erik E. Morales, Frances K. Trotman, **A Focus on Hope: Fifty Resilient Students Speak**, University Pres of America, Plymouth, 2011, p. 8.

<sup>32</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **op. cit.**, p. 78.

<sup>33</sup> Erik E. Morales, Frances K. Trotman, **op. cit.**, p. 7.

olarak görülebilecek 'saf kişisel varlık' (pure assets) ise sadece varlıklarında olumlu etkiye sahiplerdir, olmamaları durumunda bir etkileri yoktur.<sup>34</sup> Beyaz yaka çalışanın güçlü kişisel çevresi, örneğin, birbirleri ile düzenli görüşen bir mezunlar grubu, özel yaşamındaki sağlam akrabalık ilişkileri veya etkili ve güçlendirici, etkili mentörlük yapan bir yöneticiye sahip olma, saf kişisel varlığa örnek olarak gösterilebilir. Çeşitli risk ve kişisel varlık faktörlerinin beyaz yaka çalışanın PD düzeyi üzerindeki etkileri, örgütsel davranış literatürü için değerli araştırma konuları olabilir.

*b) İnteraktif Modeller (Interactive Models).* İnteraktif modellerde, bir değişkenin - moderatör olarak- bir risk veya zorluk faktörünün etkisini değiştirerek ayarlaması ele alınır. Kırılganlık ve koruyucu faktörler, moderatörler olarak adlandırılır. Literatürde bu alanda en fazla yer alan çalışmalar, kişinin özelliklerinin ve kişiliğinin, bir tehdit unsuru veya zorlu durum karşısında, kişinin olumsuz duyguları veya stres düzeyi üzerindeki etkisini inceleyenlerdir.<sup>35</sup> Örnek olarak, literatürde çok sayıda rastlanan Beş Faktör Kişilik özellikleri ile PD arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmalar verilebilir. Ampüte askerlerin Beş Faktör Kişilik özellikleri ile ego dayanıklılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma, bu model için örnek gösterilebilir. Araştırma sonucunda dışadönüklük, açıklık, hoşluk ve sorumluluk duygusu ile hareket etme boyutları ile ampüte askerlerin ego dayanıklılıkları arasında anlamlı olumlu ilişki ortaya konmuştur. Aynı araştırmada nevrotik düzey boyutu ile ampüte askerlerin ego dayanıklılığı arasında anlamlı ve olumsuz yönde ilişki olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.<sup>36</sup>

PD alanında yapılan ilk çalışmalar, yoksulluk ve şiddet gibi çevresel faktörler nedeniyle yüksek risk faktörlerine sahip çocuk ve gençlerin başarılı performansları ile ilişkilendirilen yüksek risk faktörlerini tanımlamışlardır. PD konusunda literatüre katkıda bulunanların fikir birliğine vardığı bir tanım olmadığı

---

<sup>34</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **op. cit.**, p. 78.

<sup>35</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **ibid.**, p. 79.

<sup>36</sup> Naila Zeb, Irum Naqvi, Rabia Zonash, "Big Five Personality Traits and Ego-Resilience in Amputee Soldiers", **Journal of Behavioural Sciences**, Vol. 23, No. 2, 2013, p. 102-116.

gibi, üzerinde çalışmayı ağırlıklı olarak tercih ettikleri bir model de yoktur. Çoğu PD araştırması, risk faktörlerini tanımlamaya ve koruyucu faktörlerin sonuçları nasıl ayarladığına odaklanmaya devam etmektedir.<sup>37</sup> Bu anlamda, interaktif modeller çoğu PD araştırmasında karşılaşılan modellerdir.

c) *Dolaylı Modeller (Indirect Models)*. Tüm olasılıkların dahil edilmediği modellerdir. Sonuç üzerindeki güçlü bir etkinin kendisinin saf risk faktöründen ve saf kişisel varlıktan etkilendiği durumdur. Bu etkiye verilebilecek en iyi örnek, ebeveynliğin belirleyici faktörlerinin ebeveynliğin sonuçları olarak araştırılmasıdır.<sup>38</sup> Bu model ile gerçekleştirilebilecek bir araştırmaya örnek olarak, yöneticinin yönetsel stili ile beyaz yaka çalışanın zorluk veya risk karşısında elde ettiği sonuç arasındaki ilişki verilebilir. Bu risk veya kişisel varlık faktörü ile elde edilen sonuç arasında ilişki olduğu hipotezi ortaya konur.

PD konusunda değişken odaklı yaklaşımla yapılacak çalışmalarda şu iki durum göz önünde bulundurulmalıdır. Birincisi, hem risk hem kişisel varlık faktörleri gerçek yaşamda sürekli birbirleri ile ilişkideler ve birbirlerini etkilemektedirler.<sup>39</sup> Örneğin, çocuğun davranışları ebeveynlerinin veya öğretmenlerinin ona karşı göstereceği davranışları etkileyebilir ve sonrasında ebeveynin veya öğretmenin davranışı da çocuğun davranışlarını etkileyebilir ve bu böyle bir döngü içinde devam edebilir. Yaşamda birbirini etkileyen çok fazla faktör vardır. Aynı değişkenlerle bir araştırma son derece özenli yapılmaya çalışılsa da, söz konusu duyguları, deneyimleri olan bir insan olduğu için, gözlemlenemeyen, etkisi tam olarak ölçülemeyen veya araştırmacının göz ardı ettiği bir değişken, sonuç üzerinde önemli farklara neden olabilir.

Davranış genetikçisi John Crabbe tarafından, genetik olarak alkol düşkününü bir fare ırkı ile, insanlardaki alkolizmin tedavisi amacıyla yürütülmüş bir araştırma, yukarıda sözü edilen 'etkisi tam olarak ölçülemeyen' faktörlerin, bir araştırmanın

---

<sup>37</sup> Nancy R. Hooyman, Betty J. Kramer, **Living Through Loss: Interventions Across the Life Span**, New York, Columbia University Press, 2006, p. 66.

<sup>38</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **op. cit.**, p. 79.

<sup>39</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **Ibid.**, p. 79.

sonucunu nasıl da etkileyebileceğine örnek verilebilir. Söz konusu araştırmada, çevre koşullarının benzer hale getirildiği üç ayrı laboratuvarda gerçekleştirilen eş deneyler, özellikle duyguların davranışlar üzerindeki etkisinin anlaşılması açısından önemlidir. Fareler, üretim tarihinin dahi aynı olduğu aynı mama markası ile beslenmiştir. Testler, benzer ekipmanla, aynı tarihte, aynı saatte yapılmıştır. Benzer koşullar altında, aynı gen yapısına sahip farelerle yapılan araştırmanın sonuçlarının aynı olması gerektiği öngörülmüş olsa da, araştırmada farklı test sonuçları elde edilmiştir. Bu durum, araştırmada benzer tutulamayacak - laboratuvar ortamının nem düzeyi gibi- değişkenlere bağlanabilir olsa da, Crabbe bu durumu, farelere bakan araştırma asistanlarının davranışlarının farklı olması ile ilişkilendirmiştir. Kimi asistanın farelerle çalışırken kendinden emin ve rahat olmasına karşın, kimilerinin gergin ve hoyrat veya farelere karşı alerjik olmasının, araştırmanın sonucunu etkilediği şeklinde yorumlamıştır. Crabbe, farelerin kendilerini tutan araştırma asistanlarının duygu durumlarını okuyabildiği ve bundan da davranışlarının etkilendiği sonucuna varmıştır.<sup>40</sup> Crabbe'ın araştırmasından elde ettiği sonuca dayanarak, dolaylı model kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalarda, bu durumun göz önünde bulundurulmasında fayda vardır.

Değişken odaklı yaklaşımla yapılacak çalışmalarda göz ardı edilmemesi gereken bir diğer nokta da, yaşamın kendisi çok çeşitli ve çok boyutlu olduğu için, odağında tek değişken olan modellerin, kişinin yaşamındaki PD tablosunu tam olarak ortaya çıkarmada yetersiz kalabileceğidir.<sup>41</sup>

**2) Kişi Odaklı Modeller.** Üç çeşit kişi odaklı model bulunmaktadır. İlkinde, kişiye ilişkin tek bir vak'a ele alınır ve bu daha geniş kapsamlı çalışmalara oturtularak araştırmalar yapılır. Bu vak'a çalışmaları PD için gerçek kavramsal bir modelin yerini tutmasa da, doğal olay hakkında fikir vererek bulgusal amaca hizmet eder. İkinci kişi odaklı modeller, bir alt grupta oldukça yüksek risk grubundaki kişilere odaklanılır. Örneğin, düşük sosyo- ekonomik düzeyden bir grup öğrenci ele

---

<sup>40</sup> Daniel Goleman, **Social Intelligence: The New Science of Human Relationship**, New York, Arrow Books, 2007, p. 148 – 150.

<sup>41</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **op. cit.**, p. 80.

alınabilir. Araştırma, ebeveynlerinden birinde alkolizm sorunu olanlar ile gerçekleştirilebilir. Bu modelde boylamsal yöntemle yapılan çalışmalara rastlanır. Burada, PD düzeyi yüksek olan grubun daha düşük düzeyde risk faktörlerine sahip olması gibi durumlar, göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalardandır. İlaveten, risk düzeyleri karşılaştırılabilir ve PD ile ilişkilendirilebilir olsa da, iyi bir sonuç için ne kadar belirleyici olduğu kesin değildir.<sup>42</sup>

Travmatik bir deneyime rağmen, kişinin psikolojisinin bozulmadan yaşamına devam edebilmesi olarak da tanımlanabilecek PD konusunda, kişilerde aynı zorlu durumun neden farklı sonuç gösterdiğine odaklanılmıştır. Savaş tutuklusu olarak cezaevinde uzun süreli esaret, kötü beslenme, fiziksel ve psikolojik işkence gibi travmanın oldukça uç örneklerini yaşamış mahkumlar üzerinde yapılmış boylamsal çalışma, 'kişi odaklı modeller' için örnek gösterilebilir. 1960 ile 1970 yılları arasında Vietnam'da savaş esiri olarak tutuklu kalmış 224 asker 37 yıllık bir dönem boyunca takip edilmiş; araştırma PD düzeyleri ile bu süre zarfında herhangi bir psikiyatrik tanı alıp almamaları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Altı değişkenli bu araştırmada, PD düzeyini tahmin gücü en yüksek değişkenler, deneğin iyimserliği ve yaşı olarak ortaya konmuştur.<sup>43</sup>

Bu ve benzeri çalışmalar, son yıllarda oldukça önem verilen PD konusu için çok önemli katkıda bulunsalar da, yukarıda da söz edildiği gibi, kesin sonuca varılması için yeterli değildir. Göz önünde bulundurulmayan, hatta istense de farkedilmediği için araştırmaya dahil edilemeyecek koruyucu veya risk faktörleri olabilir. Bu nedenle, araştırmacılar üçüncü bir yaklaşıma yönelmişlerdir. Bu yaklaşımda, belirli bir popülasyondan denekler seçilir. Yüksek olduğu kadar düşük PD düzeyine sahip denek grupları, risk veya koruyucu faktörü baz alınarak karşılaştırılır.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> **Ibid.**

<sup>43</sup> Francine Segovia, et. al., "Optimism Predicts Resilience in Repatriated Prisoners of War: A 37-Year Longitudinal Study", **Journal of Traumatic Stress**, Vol. 25, Iss. 3, 2012, p. 330-336.

<sup>44</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **op. cit.**, p. 81.

Ordudan ayrılan denizcilerin zihinsel sağlık durumları ile PD düzeyleri üzerine yapılan boylamsal araştırma bu modelde gerçekleştirilmiş bir çalışmaya örnek verilebilir. Savaş ortamında bulunmuş denizcilerin, ordudan ayrılmadan önce katılmaları zorunlu olan, 'Geçiş Destek Programı' katılımcıları arasından tesadüfi yöntemle seçilmiş, 475 denizci ile yapılan boylamsal araştırma verileri ile çalışılmıştır. Temel risk faktörleri olarak, savaşın ne derece içinde bulunduğu, ayrıldıktan sonra karşılaştığı stres ve ayrılık sonrası farklı alanlarda yaşadığı zorluk alınmıştır. Koruyucu faktörler olarak ayrılık öncesi yüksek düzeyde PD düzeyi ve takip edilen dönemde farkedilen sosyal destek değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, PD düzeyinin tek başına zihinsel sağlık belirtilerinden ziyade, işlevsel bozukluklar üzerinde çok büyük etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>45</sup> Böyle zorlu deneyimlerden sonra, PD düzeyi yüksek kişilerin belirgin bir zihinsel sağlık belirtisi göstermese de, ruhsal sağlığını da kaybetmediği çıkarımında bulunulabilir.

*Tam Tanılayıcı Modeller (Full Diagnostic Models).* Kişinin yaşamını, 'iyi sonuçlar' ve 'zorluk/risk' kriterleri üzerinden '9 Kutu' yöntemi ile değerlendiren modellerdir. '9 Kutu', insan kaynakları alanında, özellikle yetenek yönetiminde kullanılan, çalışanın mevcut performansı ile gelecekteki potansiyelinin belirlenmesini amaçlar.<sup>46</sup>

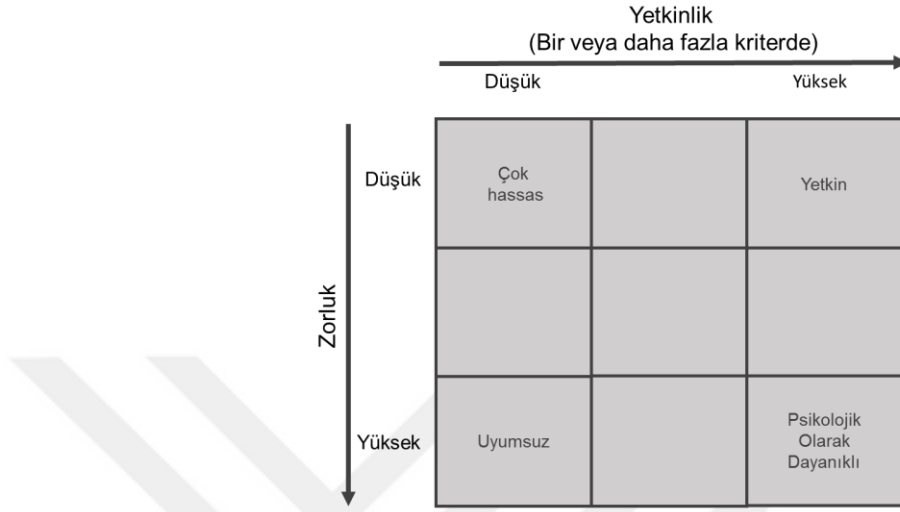
Şekil 1'de görüleceği üzere, 'Tam Tanılayıcı Psikolojik Dayanıklılık Modeli' iki boyut üzerinden yapılandırılır. Bir boyut zorluk derecesi iken; diğeri, iyi çıktılar veya bir veya daha fazla alanda yetkinliktir. Zorluk düzeylerinin yüksek, yetkinliklerin ise düşük düzeyde olduğu durumda uyumsuz, yetkinlikler ve zorluk, her ikisi de yüksek olduğunda ise PD durumudur.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Laurel Hourani, et. al., "Longitudinal Study of Resilience and Mental Health in Marines Leaving Military Service", **Journal of Affective Disorders**, Vol. 19, Iss. 2, 154-165, 2012, p. 154.

<sup>46</sup> Lucy Dan, "Nine Box Grid", **Training Journal**, October 2016, p. 20-22.

<sup>47</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **op. cit.**, p. 80.



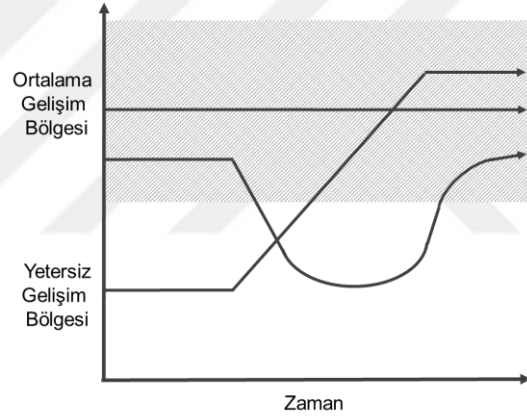
**Şekil 1.** Yetkinlik ve Zorluk Boyutları Üzerinden Yapılandırılmış  
'Tam Tanılayıcı Model'

'Tam Tanılayıcı Model' ile yapılacak bir araştırma için, şöyle bir çalışma örnek verilebilir. Fazla mesai ile ölçümlendirilen zorluk bir boyutta, organizasyon kriterlerine göre ölçümlendirilecek performans ise diğer boyutta değerlendirilebilir. Ağır mesai koşullarında yüksek performans kutusuna düşen çalışanlar, 'Tam Tanılayıcı Model' ile gerçekleştirilmiş bu araştırmada PD düzeyi yüksek olanlar olarak ifade edilebilir.

**3) Yol Modelleri (Pathway Models).** PD düzeyi; risk ve koruyucu faktörler, uzun zamana dayanan, anlık olmayan olaylar üzerinden değerlendirilir. Bu nedenle, geniş bir zaman diliminde, daha kesin yollarla PD davranış kalıplarını çıkaran sistematik yol modellerine yönelme olmuştur.

Şekil 2'de yer alan 'Yol Modelleri' bir beyaz yaka üzerinden şöyle örneklendirilebilir. Yol A, yaşamı boyunca düzenli olarak ortaya iyi işler çıkaran yüksek risk grubundaki bir çalışandır. Bir devlet hastanesinin acil bölümünde çalışan bir doktor, bu grup için örnek verilebilir. Yol B ise, başlangıçta iyi sonuçlar ortaya çıkaran; sonra etkileyici bir olay, bir sarsıntı ile yolundan çıkan, ama sonrasında yine toparlanıp yeniden iyi işler ortaya koyan bir çalışandır. Yüksek

performans göstererek başarıyla ilerleyen bir yöneticinin, sektörel bir krizden etkilendiği için performansının düşmesi, sonrasında ise toparlanması örnek verilebilir. Yol C ise, başlangıçta iyi iş çıkarmasına engeller olan, ama sonrasında 'koruyucu faktörler' yardımı ile toparlanıp iyi sonuçlar çıkaran çalışandır. Koruyucu faktöre örnek olarak, destekleyen, astlarının gelişimi yetkinliğinde güçlü bir yönetici veya eğitim ve koçluk etkinlikleriyle çalışanı güçlendiren bir organizasyon verilebilir. On yıllık bir süreçte boylamsal olarak gerçekleştirilen, sosyal destek, ailenin refahı, ebeveynliğin kalitesi ile çocuğun PD düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma, 'yol modeli' için örnek gösterilebilir.<sup>48</sup>



**Şekil 2.** Psikolojik Dayanıklılık Yol Modelleri<sup>49</sup>

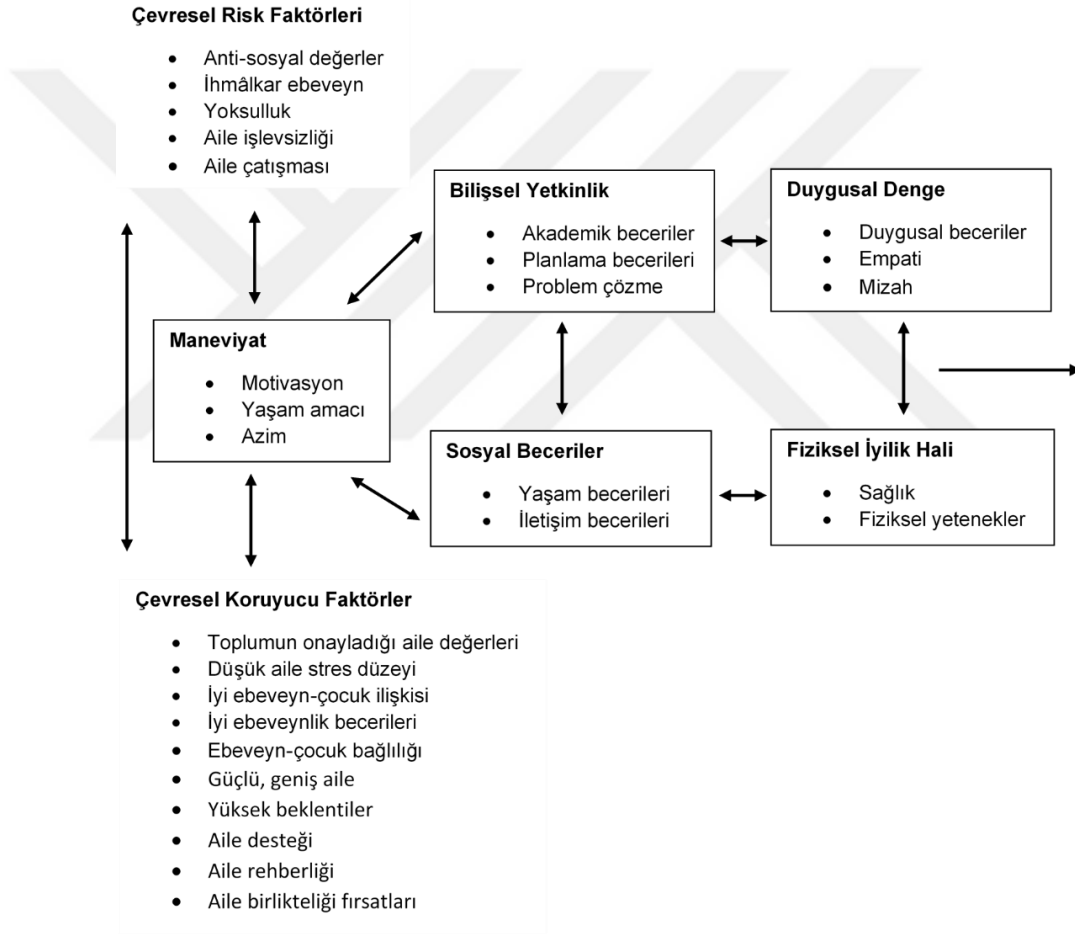
### 1.1.3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK BOYUTLARI

PD boyutlarını ortaya çıkaran çalışmaların, kavramın nelerden etkilendiğine, beslendiğine ve nasıl oluştuğuna yönelik olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu bölüm bu bakış açısıyla ele alınacaktır.

<sup>48</sup> Mary I. Armstrong, Shelly Birnie-Lefcovitch, Michael T. Ungar, "Pathways Between Social Support, Family Well Being, Quality Of Parenting, and Child Resilience: What We Know", **Journal of Child and Family Studies**, Vol. 14, Iss. 2, June 2005, p. 269-281.

<sup>49</sup> Ann S. Masten, Marie-Gabrielle J. Reed, **Ibid.**, p. 81.

Bazı olumlu kişilik özellikleri, kişisel farklılıklar ve yaşam deneyimleri ile kişinin PD düzeyi arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koyan birçok araştırma mevcuttur. Anne ilgisinin, şefkatin, olumlu anlamda uyarıcı bir çevrenin, PD düzeyi ile ilişkilendirilmesi, PD olgusunun çevresel faktörlerin de etkisi altında olduğunu göstermektedir.<sup>50</sup>



**Şekil 3. İçsel Öz Psikolojik Dayanıklılık Özellikleri<sup>51</sup>**

<sup>50</sup> Andrew E. Skodol, "The Resilient Personality", **Handbook of Adult Resilience**, Ed. by John W. Reich, Alex J. Zautra, John Stuart Hall, New York, The Guilford Press, (google books çevrimiçi), 2010, p. 113.

<sup>51</sup> Karol L. Kumpfer, "Factors and Processes Contributing to Resilience: The Resilience Framework", **Resilience and Development: Positive Life Adaptations**, Ed. by Meyer D. Glantz, Jeanette L. Johnson, New York, Kluwer Academic Publishers, 2002, p. 196.

Yukarıda sözü edilen kişisel farklılıkları ve yaşam deneyimlerini ‘İçsel Öz Psikolojik Dayanıklılık’ (Inner Self Psychological Resilience) olarak şematize eden Şekil 3’deki tablo, konunun daha net anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

İnsanlar doğuştan PD düzeyi yüksek olarak dünyaya gelmezler. PD, kişinin karşılaştığı zorluklar, bu zorlukları algılaması, çevre ve yaşam deneyimleri ile zaman içinde oluşur. PD, yaşamın her hangi bir noktasında öğrenilebilir. Öğrenme, zorluk karşısında vazgeçmeden süregelen mücadelenin içinde yer alan bir süreçtir. Zorluklarla başarılı bir şekilde mücadele etmenin sonucu olarak dayanıklılık zaman içinde artabilir. Karşılaştıkları zorluklarla etkin şekilde başa çıkma, bir diğer deyişle kişinin psikolojik dayanıklılığı ve sorun çözme becerilerini kazanması, kişinin bu konuda kendisine olan güveninin artmasını sağlar. Bu durum, kişinin güçlü yönleri, yetenekleri, aile ve arkadaşlarıyla ilişkileri, anlamlı bulduğu bir iş ve inanç gibi kaynaklarla da beslenir. İlişkilerin gücü azımsanamaz; kişinin entelektüel gelişimini, öz değerini, yetkinlik duygusunu, kendini güçlendirme isteğini artırır. PD düzeyi, insanı besleyen ilişkilerin geliştirilmesi ile de güçlendirilebilir.<sup>52</sup>

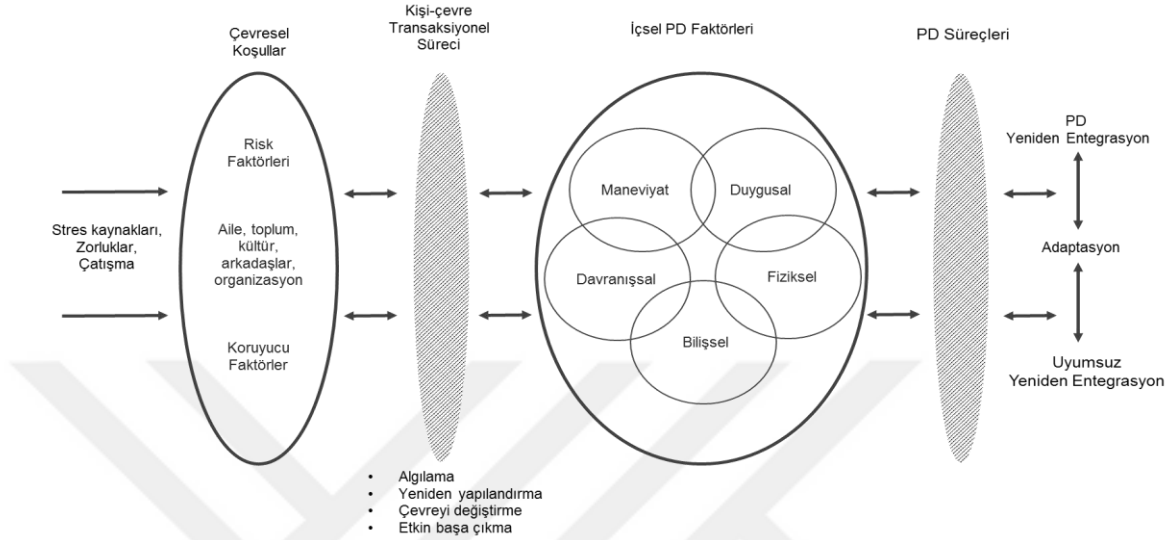
Şekil 4’de de görüldüğü üzere, tüm bu özellikler birbiri ile ilişkide olan ve birbirlerini besleyen faktörlerdir. Çocuğun PD düzeyinin oluşumunu şematize eden bu şekil, bir beyaz yakalının iş yaşamındaki PD düzeyine de uyarlanabilir.

Maneviyat, bilişsel yetkinlik, duygusal denge, sosyal beceriler ve fiziksel iyilik hali, bir beyaz yakalının da PD düzeyinin belirlenmesinde rol alan önemli faktörler olarak ele alınabilir. Öte yandan, bu faktörlerden birinin veya birkaçının çoğu PD ölçeğinde yer aldığı görülmektedir. PD, kişiliğin diğerleri ile güçlü, olumlu, karşılıklı ilişkiler kuran özellikleri ile benlik duygusunun entegre olmasıdır.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Belinda Shaw, “Resilience: A Path to HRO”, **High Reliability Organizations: A Healthcare Handbook for Patient Safety & Quality**, Ed. by Cynthia A. Oster, Jane S. Braaten, Indianapolis, Sigma Theta Tau International, 2016, p. 265.

<sup>53</sup> Andrew E. Skodol, **op. cit.**, p. 113.



**Şekil 4.** Psikolojik Dayanıklılık Yapısı<sup>54</sup>

PD yapısının süreç olarak ele alındığı Şekil 4'te, süreci etkileyen tüm elemanlar birbirleriyle entegre haldedir. Şekil 3'ten farkı, çevresel ve içsel faktörlerin yanı sıra, kişinin inanç, tutum, algı, değer gibi yapılarından etkilenen kişi-çevre transaksiyonel süreci, PD düzeyini oluşturur. Kişinin içsel faktörleri ve çevresel koşulları, sürekli değişen dinamik bir şekilde, kişinin PD düzeyini oluşturmaktadır. PD, sürekli değişen bir yapıdır.

Çalışmalar PD düzeyi yüksek kişilerin, kendilerini uygun şekilde ifade ederek stresi yönettiklerini, toplum tarafından olumlu karşılanan davranışlar gösterdiklerini, öz kontrole ve empatiye sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu kişiler aynı zamanda olumlu öz imaja ve gelecek konusunda iyimser yaklaşımlara sahiptir. Yaşamlarını organize etme becerileri yüksektir. Bu özellikler, onların arkadaş ve aile üyeleriyle destekleyici ilişkiler içinde olmalarını sağlar.<sup>55</sup> Bu

<sup>54</sup> Karol L. Kumpfer, **op. cit.**, p.185.

<sup>55</sup> Oddgeir Friberg, et. al., "A New Rating Scale for Adult Resilience: What are the Central Protective Resources Behind Healthy Adjustment", **International Journal of Methods in Psychiatric Research**, Vol. 12, Iss. 2, p. 65-77.

özellikler PD olgusunun birbirlerini besleyen olumlu faktörleridir. Her PD ölçeği kendi bileşenleri üzerinde yapılandırılmıştır.<sup>56</sup>

Bu araştırmada kullanılan, Friborg tarafından 2003 yılında geliştirilmiş Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (Resilience Scale for Adults) koruyucu faktörler üzerinden yapılandırılmış bir ölçektir.

İnsan doğasının yaratıcılık veya inanç içgüdüğü gibi gizemlerinden biri olarak görülen PD alanında, bu konuda çalışan bilim insanlarının farklı bakış açılarına sahip olmalarından dolayı, farklı boyutlarda ölçeklere rastlanmaktadır.<sup>57</sup>

Bu araştırmada, PD boyutları, Kendilik Algısı (Perception of Self), Gelecek Algısı (Perception of Future), Yapısal Stil (Structured Style), Sosyal Yeterlilik (Social Competence), Aile Uyumu (Family Cohesion) ve Sosyal Kaynaklar (Social Resources) olmak üzere altı boyut üzerinden değerlendirilecektir.

#### 1.1.3.1. Kendilik Algısı

Olumlu 'Kendilik Algısı', özsaygı, özyeterlilik, kontrol odağı ve düşük nevrotiklik düzeyi veya duygusal tutarlılık olmak üzere dört temel özellikten oluşmaktadır.

Kendilik algısı atoma benzetilirse, özsaygının çekirdeği oluşturduğu söylenebilir. Özsaygı, kişinin kendisini kabul etmesi, beğenmesi ve saygı duymasıdır. Kısaca, kendisine bir birey olarak verdiği değerdir. Çalışmalar, özsaygısı düşük olan kişilerin, başarısızlığın veya karşı karşıya kaldıkları bir zorluğun olumsuz çıkarımlarını genele yadıklarını ortaya koymuştur. Bu da, birçok araştırmanın da ortaya koyduğu düşük özsaygı ile düşük iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.<sup>58</sup>

Kontrol odağı, kişinin karşılaştığı olaylar üzerinde ne derece denetime sahip olduğuna yönelik inanışlarıyla ilgili bir faktördür. Kontrol odağı düzeyi yüksek olan

<sup>56</sup> Belinda Shaw, **op. cit.**, p. 265-269.

<sup>57</sup> H. Nejat Basım, Fatih Çetin, **op. cit.**, p. 105.

<sup>58</sup> Timothy A. Judge, Amir Erez, Joyce E. Bono, "The Relation Between Positive Self-Concept and Job Performance", **Human Performance**, Vol. 11, Iss. 2/3, 1998, p. 170.

kişi, karşılaştığı olayın kendi davranışlarından etkilendiği görüşündedir. Dolayısıyla, çabalarının başarı getireceğine inanır.<sup>59</sup> Girişimcilerle yapılan bir araştırmada, girişimcinin kontrol odağı düzeyinin, sermayesinin artışı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu sonucu elde edilmiş olması anlamlıdır.<sup>60</sup>

Araştırma ölçeğinin ilk bileşeni olan olumlu 'Kendilik Algısı' boyutu, özsaygı ve özyeterlilik ile ilgili ifadeler içermektedir. Özsaygı ve özyeterlilik, etkileyemeyeceği olaylara karşı kişiye mücadele edebilme gücünü verir. Aynı zamanda, vicdanlı olma, dışa dönük ve ılımlı kişilik tipleri ile de kısmen ilişkilidir. 'Kendilik Algısı' düzeyinin yüksekliği, sağlıklı bir uyum olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, olumlu 'Kendilik Algısı', tutarlılık ve kendi içinde uyumlu olma algısı ile ilişkilidir. Bu boyutun yüksekliği, kişinin yaşamını anlamlı, yönetilebilir ve kontrol altında gördüğünü gösterir. Bu boyut ayrıca, iyi sosyal becerilere ve yüksek sosyal farkındalığa karşılık gelir.<sup>61</sup>

Beş Faktör Kişilik Kuramı'nda yer alan özelliklerden hangilerinin PD üzerinde rolü olduğu incelendiğinde; dışadönüklük (.57), nevrotik (-.42) ve özdisiplin (.40) özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir.<sup>62</sup>

Kişinin 'Kendilik Algısı', kişilerarası ilişkilerdeki başarısı ve bu ilişkileri devam ettirebilme becerisi ile ilgilidir. Bu beceriler, kişinin daha popüler, işbirliğine yakın, ısrarcı, konuşkan ve baskın olarak değerlendirilmesinde rol oynamaktadır. 'Kendilik Algısı' olumlu kişiler, bu özelliklere daha fazla sahip oldukları için, çatışma çözümünde yüzleşmecî davranışı benimseme eğiliminde oldukları

<sup>59</sup> Özlem Kararırmak, Rahşan Siviş-Çetinkaya, "Benlik Saygısının ve Denetim Odağının Psikolojik Sağlamlık Üzerine Etkisi: Duyguların Aracı Rolü", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 4(35), 2011, s.31.

<sup>60</sup> Juan Carlos Ayala Calvo, Guadalupe Manzano Garcia, "Established Business Owners' Success: Influencing Factors", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Vol. 15, Iss. 3, 2010, p. 280.

<sup>61</sup> Oddgeir, Friborg, "Validation of a Scale to Measure Resilience in Adults", **Doctorate Thesis**, University of Tromsø, Faculty of Sciences, Department of Psychology, 2005, p. 40, (Çevirimiçi), [https://www.researchgate.net/publication/261096803\\_validation\\_of\\_a\\_scale\\_to\\_measure\\_resilience\\_in\\_adults](https://www.researchgate.net/publication/261096803_validation_of_a_scale_to_measure_resilience_in_adults), 18 Ağustos 2016.

<sup>62</sup> Nejat Basım, Fatih Çetin, Hakkı Okan Yeloğlu, "Psikolojik Dayanıklılığın Açıklanmasında Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Bir Kanonik İlişki Analizi", **Turkish Journal of Psychology**, C. 30, No. 75, Ocak 2015, p. 81-92.

sonucuna ulaşılmıştır, Bu durum, çatışmalarda yapıcı çözüme ulaşma isteklerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.<sup>63</sup>

#### **1.1.3.2. Gelecek Algısı**

Net hedefler, geleceğe yönelik olumlu bir bakış açısı olarak değerlendirilir. Ölçek, 'geleceğe olumlu bakma' ve 'hedefe ulaşma becerisinin olduğu inancı' ile ilgili ifadeleri içerir. Bu boyutun, olumlu 'Kendilik Algısı' ve aynı zamanda 'Yapısal Stil' ile ilişkisi çok güçlüdür.<sup>64</sup>

#### **1.1.3.3. Yapısal Stil**

'Gelecek Algısı' boyutu ile en güçlü bağlantıda olan PD boyutu 'Yapısal Stil'dir. Konulara yapılandırılmış bir şekilde yaklaşmaya, plan oluşturmaya, kurallar ve rutinler geliştirmeye ve organize olma tercihinin işaret eden ifadeleri içerir. Bu boyutu, 'Gelecek Algısı' boyutundan ayıran, gelecekteki hedefler ve başarılarından ziyade bugünün konularına odaklanıyor olmasıdır.<sup>65</sup>

#### **1.1.3.4. Sosyal Yeterlilik**

Friborg'un 'ilginç' bir koruyucu faktör olarak nitelendirdiği bu boyut, sosyal olarak atak olma, diğerleri ile etkin etkileşimde bulunabilme, iyi iletişim becerilerine sahip olma ve sosyal ortamlarda neşeli ruh hali ile değerlendirilir. Sosyal olgunluk, sosyal ağı genişletmeye ve samimi yakın arkadaşlıklar sürdürmeye yardımcı olduğundan temel koruyucu faktör olarak belirtilir.<sup>66</sup> Sosyal olgunluk, 'Sosyal Yeterlilik' boyutunu besleyen bir koruyucu faktördür.

Beş Faktör Kişilik Kuramı alt boyutlarından dışadönüklük ile 'Sosyal Yeterlilik' boyutu arasında güçlü ilişki vardır. Sosyal becerilere ilaveten, otantik ve olumlu sosyal stil de bu boyut için iyi birer ölçümdür. Ayrıca, 'Sosyal Yeterlilik'

---

<sup>63</sup> Nesrin Hisli Şahin, H. Nejat Basım, Fatih Çetin, "Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, 2009, p. 155.

<sup>64</sup> Oddgeir, Friborg, **op. cit.**, p. 40.

<sup>65</sup> **Ibid.**, p. 41.

<sup>66</sup> **Ibid.**

boyutunun, rekabetçi bir yaklaşımdan ziyade, olumlu sosyal uyumla arasında güçlü bir ilişki vardır.<sup>67</sup>

#### **1.1.3.5. Aile Uyum**

Ailenin iyimserlik düzeyi, sadakati, aile konuları hakkında ortak anlayışa sahip olma, kişinin ailesi ile ilgili memnuniyeti gibi alanlarla ilgili bir boyuttur. Psikolojik sağlık için 'Sosyal Kaynaklar' boyutundan daha önemlidir. 'Aile Uyum' duygusal tutarlılık ve iyilik hali sağlar. 'Aile Uyum' boyutundaki düzeyin, ÇY stillerinde 'Uyma' stili üzerinde olumlu etkisi olduğu öngörülebilir.<sup>68</sup>

'Aile Uyum' boyutunun ters boyutu olarak nitelendirilebilecek aile çatışması nasıl bir 'kırılganlık alanı' ise, 'Aile Uyum' koruyucu faktör olarak PD düzeyinde rol oynar. Azınlık ergenlerin PD düzeyleri üzerinde yapılmış bir araştırma sonucuna göre, azınlık olmalarından dolayı karşılaştıkları ayrımcılıkla başa çıkmalarında etkisi ortaya konamamıştır. Bu, ergenlerin bu dönemde ailelerinden ziyade başkaları ile sosyalleşme ihtiyaçları olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ama önemli olan bulgu, 'Aile Uyum' boyutunun, ergenin bu ayrımcılıktan dolayı yaşadığı stres üzerinde rahatlatıcı etkisi olduğudur. Bu da ergenin PD düzeyini destekleyen önemli bir unsurdur.<sup>69</sup>

#### **1.1.3.6. Sosyal Kaynaklar**

Friborg tarafından bu boyut, arkadaşlardan ve akrabalarından yardım ve desteğin varlığına işaret eden ifadeler ile yapılandırılmıştır. Kişinin güvendiği birine kişisel konularını açması, arkadaşlar arasındaki bağlılık duygusu, vb. davranış, tutum ve yaklaşımlar bu boyutun içeriğindedir. Kişinin bu boyutta yüksek değer elde etmesi, samimiyeti ve yakınlığı tercih ettiğini, başkalarıyla işbirliğinde becerikli olduğunu ve başkalarına güvendiğini işaret eder.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Oddgeir Friborg, Dag Barlaug, "Resilience In Relation To Personality And Intelligence", **International Journal of Methods in Psychiatric Research**, Vol. 14, Iss. 1, 29-42, p. 38.

<sup>68</sup> Oddgeir Friborg, **Doctorate Thesis**, p. 41-42.

<sup>69</sup> Linda P. Juang, Alvin A. Alvarez, "Discrimination and Adjustment Among Chinese American Adolescents: Family Conflict and Family Cohesion as Vulnerability and Protective Factors", **American Journal of Public Health**, Vol. 100, Iss. 12, December 2010, 2403-2409, p. 2407.

<sup>70</sup> Oddgeir, Friborg, **op. cit.**, p.42.

Düşük sosyo-ekonomik düzeyden 409 ergen ile gerçekleştirilen araştırma, 'Sosyal Kaynak' boyutunun PD düzeyi üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Güçlü arkadaşlık ilişkilerinin PD düzeyi üzerinde olumlu ve yüksek etkisi olduğu sonucuna varılan araştırmada, PD düzeyi yüksek denekler, yakın arkadaşlığı destekleyici ve tatmin edici olarak nitelendirmiştir.<sup>71</sup>

## 1.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ

Çatışma, insanın ve dolayısıyla -en önemli faktörünün insan olduğu- iş yaşamının doğası gereği kaçınılmazdır. Giriş bölümünde de değinildiği üzere, içinde bulunduğumuz zorlu dünya, koşulları nedeniyle çatışma ortamını besler niteliktedir. 20-30 yıl öncesi ile karşılaştırdığımızda değişimin daha hızlı olduğu iş dünyasında farklı liderlik yetkinlikleri öne çıkmaktadır. Bunlardan biri olarak ÇY, örgüt için etkili sonuçların elde edilmesi adına önemlidir.<sup>72</sup>

Günlük yaşamın kaçınılmaz ve doğal bir parçası olan çatışmanın, öğrenme için bir fırsat olarak görülmesi, çalışanı, dolayısıyla örgütü geliştirir. Hangi pozisyon veya düzeyde olursa olsun, çatışmayı etkin yönetebilen bir çalışan, örgütün verimli sonuçlar elde edebilmesi için önemli faktörlerden biridir.

Çatışma kontrol edilmediği, etkili yönetilmediği takdirde hem çalışan hem de örgüt için zarar verici hale gelir. Çatışma durumunu yönetemeyen çalışanlarda işe devamsızlık ve işten ayrılma oranı artar. Öte yandan, örgütte çatışmanın, yeni fikirleri, rekabetçi ruhu, takım birlikteliğini besleyen bir yapısı vardır. Bu olumlu özellikler, yeni fikirlerin uygun şekilde yönlendirilmesi, otoritenin etkin

---

<sup>71</sup> Rebecca Grabber, Rhiannon Turner, Anna Madill, "Best Friends and Better Coping: Facilitating Psychological Resilience Through Boys' and Girls' Closest Friendships", **British Journal of Psychology**, Vol. 107, Iss. 2, May 2016, 338-358, p. 345.

<sup>72</sup> Sattar Bawany, "NextGen Leaders for a VUCA World", **Leadership Excellence Essentials**, August 2016, Vol. 33, Iss. 8, p. 43-44.

delegasyonu, çalışanın güçlendirilmesi ve işleyişin özerk hale getirilmesi ile ortaya çıkarılabilir.<sup>73</sup>

Temel yönetsel yetkinlikler listesinde yer alan çatışma yönetimi yetkinliğine<sup>74</sup>, her düzeydeki yöneticinin beklenen düzeyde sahip olması, başarılı bir yönetici olması için gerekli ön koşullardan biridir. Sadece yöneticilerin değil, çalışanların da çatışmadan etkili ve verimli sonuçlar elde etmesine yetecek kadar ÇY yetkinliğine sahip olması, örgüt için önem taşımaktadır. Öğrenen örgütün temel yapı taşı, çatışmadan kaçınmayan veya çatışmayı kendi çıkarlarına göre yönlendirmeyen çalışanlar oluşturmaktadır. Senge, örgüt için gerçekten gerekli ve iyi olanın, asıl ulaşılması gereken hedefin yerine, aslında gerçekte istenmeyene yönlenmenin, çatışma yönetiminde yetkin olmamanın bir işareti olarak göstermektedir.<sup>75</sup> Bu bölümde, bu önemli yetkinliğin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak şekilde çatışma kavramına, kavramın kuramsal gelişimine ve bu araştırmanın değişkenlerinden ÇY stillerine yer verilecektir.

### 1.2.1. ÇATIŞMA OLGUSU

Bu bölümde çatışma olgusuna net bir bakış açısı getirebilmek için tanımı kadar, çeşitleri, oluşma nedenleri, aşamaları ve etkileri ele alınacaktır.

#### 1.2.1.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma teriminin tek ve net bir tanımı yoktur. Çok farklı durum ve şekillerde ortaya çıkabildiği için, tanımı teşkil edecek tüm temel elemanları bir araya getirmek mümkün değildir. Örneğin, çatışma bazen baş edilmesi gereken güçlü bir rakipten, bazen imzalanacak bir sözleşmeden dolayı oluşabilir.<sup>76</sup> Bu nedenle, çatışma konusu ile ilgilenen farklı disiplinlerden bilim insanları, aslında karışıklığa

---

<sup>73</sup> V. G. Kondalkar, **Organisational Behavior**, New Delhi, New Age International Limited Publishers, 2007, p. 160.

<sup>74</sup> Michael M. Lombardo, Robert W. Eichinger, **Competency For Your Improvement**, Canada, Lominger International Korn/Ferry Company, 2009, 5<sup>th</sup> Ed., p. 67.

<sup>75</sup> Peter M. Senge, **op. cit.**, p. 157.

<sup>76</sup> Niraj Kumar, **Organizational Behavior: A New Look Concept, Theory & Cases (1)**, First Edition, w. place, Himalaya Publishing House, 2009, p. 360.

da neden olabilecek tanım fazlalığı yaratmıştır. Çatışma kavramının tanımı için yapılan çalışmalardan biri de Baron (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Kendi zamanına değin yapılmış tanımların, benzer olmasalar da, ortak unsurlara sahip olduğunu belirtmiş ve bu benzerlikleri sınıflandırarak aslında yeni bir tanım ortaya çıkarmıştır. Çatışma kavramı için yapılmış farklı tanımlarda rastlanan ortak özellikleri şöyle sıralamıştır:<sup>77</sup>

- 1- Karşit çıkarlar. (Çatışma, kişiler veya gruplar arasında karşit çıkarlar olmasını gerektirir.)
- 2- Farkındalık. (Çatışma, tarafların aralarındaki karşit çıkarların varlığının farkındalığını gerektirir.)
- 3- Engellenme. (Çatışma, her iki tarafın da diğer tarafın çıkarına engel oluşturduğu inancını gerektirir.)
- 4- Bir sürecin varlığı. (Çatışma bir süreçtir. Kişiler veya gruplar arasındaki mevcut ilişkiden kaynaklanır veya kişiler veya grupların geçmişteki etkileşimlerini ve çatışmanın yer aldığı ortamı yansıtır.)
- 5- Alınmış en az bir aksiyon. (Çatışma, taraflardan birinin veya her iki tarafın da -karşı tarafın amaçlarına ulaşmasını engelleyen- bir aksiyon almış olmasını gerektirir.)

Bu unsurları da kapsayacak şekilde çatışma kavramının temeli şöyle yapılandırılabilir: Örgütsel çatışmalar; çatışan tarafların özelliklerinden ve çatışma öncesi ilişkilerinden, çatışma yaratan konudan, çatışmanın ortaya çıktığı sosyal çevreden, çatışma ile ilgilenen izleyicilerden, çatışmada uygulanan stratejiden, taktiklerden ve çatışmanın sonuçlarından etkilenen; etkisini çevresindeki geniş alana yayan bir süreçtir.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> M. Afzalur Rahim, **Managing Conflict in Organizations**, Third Edition, w. place, Greenwood Publishing Group, Quorum Books, Westport, 2001, p. 18.

<sup>78</sup> Alptekin Sökmen, İrfan Yazıcıoğlu, "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 1, 2005, p. 1-19.

Bu çalışmada Rahim tarafından geliştirilmiş envanterin boyutlarını oluşturan ÇY stilleri inceleneceği için, Rahim'in çatışma tanımı ele alınacaktır. Rahim, Roloff (1987) tarafından yapılmış tanımı genişleterek yeni bir tanıma ulaşmıştır. Bu tanıma göre örgütsel çatışma, çalışanların işleri, yaptıkları, genel olarak etkinlikleri ile kendi çalışma arkadaşlarının, diğer takımların üyelerinin veya örgütün ürün veya hizmetlerinden yararlanan örgüt dışından kişilerin etkinliklerinin ters düşmesi ile oluşur. Rahim bu tanımdaki çatışmayı, kişi, grup veya örgüt gibi sosyal varlıkların kendi içlerindeki veya aralarındaki bir uyumsuzluk, anlaşmazlık olarak kendini gösteren interaktif bir süreç olarak kavramsallaştırarak genişletmiştir. Rahim'e göre interaktif süreç, kişinin kendisiyle olan çatışmasında da söz konusudur.<sup>79</sup>

Kişinin inançları, değerleri, algısı, ihtiyaçları ve duyguları, karşı karşıya kaldığı her çatışmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Çatışmaya yaklaşımı, kendisi hakkında neler hissettiği, kendisini ve dünyayı nasıl gördüğü, kendisine nasıl ve ne kadar değer verdiği ile ilgilidir. Aynı zamanda bunların tümü, kişinin kendi içinde çatışma yaşamasına ortam yaratırlar. Diğer bir deyişle, çatışmanın oluşması için insanın tek başına olması yeterlidir; ki bu durumda da kişi kendisi ile çatışma yaşar. Bir beyaz yakalının çatışma yönetimini etkin bir şekilde ele alması için, her şeyden önce kişisel değerlerinin, inançlarının, düşüncelerinin, duygu ve deneyimlerinin farkında olması önemlidir. İyi bir çatışma yönetimi eğitimi, aynı zamanda bu farkındalığı da sağlayandır.<sup>80</sup> Bu farkındalık, bu araştırmada kişinin PD düzeyini belirleyen boyutlardan biri olan 'Kendilik Algısı'nı da besleyen önemli bir faktördür.

#### 1.2.1.2. Çatışma Çeşitleri

Literatürde genel kabul görmüş en iyi sınıflandırma, Lewicki, Saunders, Barry ve Minton (2003) tarafından yapılmıştır. Kişilerin kendi içlerindeki çatışma,

---

<sup>79</sup> M. Afzalur Rahim, "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **International Journal of Conflict Management**, Vol. 13, Iss. 3, July 1, 2002, p. 207.

<sup>80</sup> Daniel Shapiro, **Conflict and Communication: A Guide Through the Labyrinth of Conflict Management**, Ed. by Lisa Pilsitz, Susan Shapiro, Content Ed. Fran Donelan, New York, International Debate Education Association, 2004, p. 9.

kişilerarası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışmalar, grupların kendi içlerindeki çatışmalar olmak üzere dört çeşit çatışmaya yer verilmiştir.<sup>81</sup> Örgütler arası çatışma da eklenerek çeşitler genişletilebilir.<sup>82</sup>

ÇY üzerinde çalışan araştırmacılardan bu sınıflandırmayı kendi içinde özelleştirenlere rastlanır. Yoğun bakım hemşirelerinin yaşadıkları etik çatışma üzerine yapılan araştırma buna örnek verilebilir. Etik çatışmayı, kişiler ve gruplar arasında ortaya çıkan sorun olarak ifade eden araştırmacılar, 'iyi olanı yapma' mecburiyet hissini, bu çatışma çeşidinin merkezi olarak ifade etmişlerdir. Kişinin değerleri, sorumluluk duygusu, etik ilkeleri ve duyarlılığı rol oynamaktadır.<sup>83</sup> Kişiler ve gruplar arası olan çatışma çeşidi, söz konusu araştırmada 'etik çatışma' olarak ele alınmıştır.

Her örgütün kendi hedefi vardır. Bu hedefin departmanların, takımların ve son olarak da çalışanların hedeflerine kırıldığı düşünülebilir. Kişi bir diğer kişi ile iletişime geçmeye başladığı andan itibaren, yanlış anlaşılmalara neden olacak algı ve iletişim sorunları ortaya çıkabilir. Bu da kişi için bir çatışma durumudur. Aynı durum takımlar için de geçerlidir. Takımlar kendi hedef ve normlarına daha fazla bağlandıkça, diğer takımlarla aralarında rekabet ortamı artar, rakiplerinin hedeflerine ulaşmalarını baltalama yolları ararlar. Standart karar verme mekanizmasını da etkileyen bu durum, takımların doğru aksiyonu seçmelerini de engeller.<sup>84</sup>

Genel kanı çatışma için, kişinin karşısında karşıt görüşte veya çıkarlarının ters düştüğü biri olmasının gerektiğidir. Aslında kişi -yukarıda da söz edildiği gibi- kendi içinde de çatışma yaşayabilir. Kişisel değerlerine hizmet etmeyen, önemli

---

<sup>81</sup> Khaled Tuguz, Rawan Abu Samra, Ibrahim Almallah, "An Exploratory Study of the Impact of Cultural Intelligence on Conflict Management Styles: Evidence from Jordan", **Middle East Journal of Business**, Vol. 10, Iss. 3, August 1, 2015, p. 27.

<sup>82</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 16. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, p. 492.

<sup>83</sup> Anna Falco-Pegueroles, "Ethical Conflict in Critical Care Nursing: Correlation Between Exposure and Types", **Nursing Ethics**, August 2015, Vol. 22, Iss. 5, p. 594-607.

<sup>84</sup> V. G. Kondalkar, **op. cit.**, p. 161.

kararlarını değerleri doğrultusunda vermeyen kişiler çatışmaya davetiye çıkarmış olurlar. Bu çalışmada, ROCI-II, 'Çalışma Arkadaşları' (Peers)\* versiyonu kullanılacağı için, ast-üst ilişkisinden bağımsız, genel anlamda kişinin bir diğer kişi ile yaşayabileceği çatışmalara odaklanılacaktır.

#### **1.2.1.3. Örgüt İçinde Çatışmanın Oluşma Nedenleri**

Deutsch ve arkadaşları çatışma durumunun olumsuz imajını, duyguların etkisinde kalan çatışmanın, net düşünmeyi engellemesi olarak ele alırlar. Ayrıca, genelde insanların durumu kendi bakış açılarından görme ve değerlendirme eğiliminde olmaları, yanlış anlamaların, varsayımların ve önyargıların devreye girmesine neden olur. Buna ilaveten, insanın her durumu 'kaybetme – kazanma' şeklinde algılama eğilimi de, rekabetçi yaklaşımı doğurur. Bu rekabetçi bakış açısı, kendi durumlarını ve çıkarlarını korumaya yönlendirir; dolayısıyla, verimli iletişimle ilgilenmezler. Tüm bunlar çatışmayı yaratır ve besler. Bu da, farklılıkların büyütülmesine, benzerliklerin ise göz ardı edilmesine neden olur.<sup>85</sup>

İnsanın var olduğu yerde -insanın doğası gereği- çatışmanın kaçınılmaz olduğu daha önce de vurgulandı. Bu durum en net ve basit bir şekilde Korsgaard'ın 'Egoist İlkesi' ile açıklanabilir. Egoist ilkesi, çoğu filozof tarafından da inanılan şu yaklaşımı destekler: İnsanın tüm mantıksal eylemleri, kendi arzu ve isteklerini daha fazla tatmin etmeye yöneliktir. Daha basit ifade ile, insanlar kendi çıkarları peşindedir.<sup>86</sup> Bu da, insanın olduğu her ortamda çatışmanın ortaya çıkması için en temel nedendir.

#### **1.2.1.4. Çatışmanın Aşamaları**

Örgütün gelişimi ve başarısı için çatışma verimli bir süreç, hatta bir fırsat olarak ele alınmalıdır. Bu durumda sürecin en önemli adımı, çatışmanın teşhis edilmesi, farkına varılmasıdır. Çatışmanın tarafları, çıkış nedenleri, tarafların örgüt içindeki

---

\* Peers.

<sup>85</sup> Khaled Tuguz, Rawan Abu Samra, Ibrahim Almallah, **op. cit.**, p. 27.

<sup>86</sup> Christine M. Korsgaard, "The Myth of Egoism", Ed. by Peter Baumann, Monika Betzler, **Practical Conflicts: New Philosophical Essays**, First Edition, New York, Cambridge University Press, 2004, p. 57.

rolleri ve ilişki düzeyleri gibi çatışmanın tüm unsurlarının özenle ele alınması ve analiz edilmesi gereklidir.<sup>87</sup> ÇY süreci için bu aşama önemlidir. Bu aşamanın ele alınma şekline göre durum, çatışma yönetiminden ziyade çatışma çözümü olabilir.<sup>88</sup>

Sürecin ilk aşamasında muhalefet vardır. İkinci aşama ise, olası tehdidin, zararın farkına varılmasıdır. Bu duygu ve düşünceler, çatışmanın gelişim aşaması için hayatidir. Geçmişten gelen duygular veya gelecekle ilgili varsayımlar, çatışmayı daha yoğun hale getirebilir. Tarafların çatışma hakkında yürüttükleri mantıksal yaklaşım çatışma yönetimini şekillendirir.<sup>89</sup>

Üçüncü aşamada bu duygu ve düşüncelere dayanarak farklı stratejiler geliştirilir ve davranışa dökülür. Bu aşamada belirgin bir çatışmadan söz edilebilir. Son aşama olarak, olumlu ya da olumsuz, işlevsel veya işlevsiz bir sonuç ortaya çıkar. Olumlu ya da olumsuz olmasından ziyade, örgüt için bir işlevi olup olmadığının önemi vardır. Süreç kötü yönetilmişse -örgütün başarısını engelleyen- işlevsiz bir sonuç ortaya çıkar.<sup>90</sup>

#### 1.2.1.5. Çatışmanın Etkileri

Çatışma, örgütün büyümesini sağlayacak bakış açılarını içeren bir fırsat olduğundan; verimsiz, işlevsiz veya zararlı olabileceği kadar, verimli, işlevsel ve yararlı olarak da ele alınmalıdır. Olumsuz veya örgüt için zararlı olarak ele alınmadığında, örgüt açısından sağlıklı bir süreç olarak görüldüğünde; uzlaşma, uyum gösterme ve aracılık etme gibi farklı stillerin etkin bir şekilde yönetilmesini içeren ÇY önemli hale gelir.<sup>91</sup>

Çatışmanın, işlevsel ve işlevsiz iki çeşit etkisi arasında çok ince bir çizgi vardır. Çatışmanın hedefe ulaşılmasındaki etkisi kadar, kişisel algının ve takım

---

<sup>87</sup> Ali Deniz Akkırman, "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 11, 1998, p. 5.

<sup>88</sup> Niraj Kumar, **op. cit.**, p. 363.

<sup>89</sup> Niraj Kumar, **op. cit.**, p. 363.

<sup>90</sup> **Ibid.**, p. 361.

<sup>91</sup> Khaled Tuguz, Rawan Abu Samra, Ibrahim Almallah, **op. cit.**, p. 26.

performansının üzerindeki etkisi de değerlendirilmelidir. Eğer çatışma ortaya daha yüksek bir performans çıkmasını sağlamışsa, çatışma işlevsel olarak değerlendirilebilir.<sup>92</sup>

İşlevsel çatışma, yararlı ve geliştiricidir. Çalışanların örgütteki sorunları görmelerini sağlar, bilgi paylaşımını artırır, yaratıcılığa katkıda bulunur, takım üyeleri arasında dayanışmayı ve birliği artırır ve en önemlisi birlikte sorun çözme girişiminde bulunmalarını sağlar.<sup>93</sup>

İşlevsiz çatışma ise organizasyon içinde algıda bozulmalara, olumsuz önyargılara, zayıf iletişime, düşük verimliliğe ve hatta işin sabote edilmesine neden olabilir. İşlevsiz çatışmanın çıkış noktası sıklıkla duygusal veya davranışsal olabilir. Belirgin bir kişi veya kişilere yönelmiş içerleme veya kişisel öfke içeren çatışmalar işlevsizdir. İşlevsiz çatışma içinde bulunan kişi, her iki tarafın da çatışmadan bir kazanım elde etmesini engeller.<sup>94</sup>

Rahim özellikle bu nedenle bir örgütte çatışma çözümünün değil, çatışma yönetiminin ele alınması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Çatışma yönetimi, çatışmanın çözümü, azaltılması, ortadan kaldırılması veya sonlandırılması ile ilgilidir. Uzlaşma, pazarlık ve ara bulma çatışma çözümü işlevleridir.<sup>95</sup> Çatışma yönetimi örgütte öğrenme sürecini başlattığı için, çatışma çözümünden çok daha değerlidir.

Çatışmadan en iyi yararın elde edilebilmesi için, öncelikle ne tür bir çatışma olduğunun anlaşılmasında yarar vardır. Karşılaşılan çatışmanın, görev, ilişki veya süreç çatışmalarından hangisi olduğunun bilinmesi önemlidir. İşin hedefleri, konu veya içerik ile ilgili ise, görev çatışması; kişiler arası ilişkilerden dolayı ortaya çıkmışsa, ilişki çatışması; işin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili ise, süreç çatışması olarak sınıflandırılabilir. Aralarında üzerinde en az çalışma yapılmış

---

<sup>92</sup> V. G. Kondalkar, **op. cit.**, p. 162.

<sup>93</sup> Niraj Kumar, **op. cit.**, p. 362.

<sup>94</sup> Ronald R. Sims, **Managing Organizational Behavior**, First Edition, Westport, Greenwood Press, 2002, p. 247.

<sup>95</sup> M. Afzalur Rahim, **op. cit.**, p. 208.

olan süreç çatışması için, grubun verimliliğini ve moralini düşürdüğüne dair sonuçlar ortaya sürülmektedir.<sup>96</sup>

Araştırmalar ilişki çatışmalarının -yukarıda da değinildiği üzere- çoğunlukla işlevsiz çatışmalar olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, organizasyonun böyle bir çatışmadan kazancı olmaz. Kişiler arası anlaşmazlıktan veya olumsuz duygulardan dolayı çıkan çatışmalar ortak anlayışı azaltır, sonuç olarak performans üzerinde olumsuz etkiye neden olur. Deneysel çalışmalarda, ilişki çatışması ile verimlilik ve grupta tatmin arasında olumsuz ilişki elde edilmiştir. Görev için çalışmak yerine, kişiler tehdidi azaltmaya ve güçlerini artırmaya odaklanmaktadır. İyi niyete zarar veren ve ortak anlayışı zedeleyen ilişki çatışmaları, zamanın karar verme eylemlerinden ziyade, kişiler arası ilişkilerle ilgili işlere harcanmasına neden olur. Araştırmalar ortalama düzeyde bir görev çatışmasının, grubun daha iyi performans göstermesini sağlayacak yeni fikirlerin üretilmesini tetikleyecek tartışma ortamını yaratabileceğini göstermektedir.<sup>97</sup> Öte yandan, düşük düzeyde gerçekleşen bir süreç çatışması da, sağlıklı, yapıcı tartışmalara neden olabileceği için, grubun performansına olumlu etkide bulunabilir.

Çatışma yönetiminin olumlu etkileri organizasyon için geliştirici ve verimlidir. Sorunların üstünün kapanmasından ziyade açığa çıkmasını sağlar. Bu da, değişime katkıda bulunur. Taraflar arasında birbirlerinin bakış açılarını anlama güçlenir. Bu, daha iyi kararların çıkmasına yol açar. Tüm bunlar da hem gruba hem de örgüte bağlılığı artırır.<sup>98</sup>

Hemşirelerin, çatışmanın işlevsellik algıları üzerine yapılmış çalışmada, bu algıya göre çatışma yönetiminin ele alış şekilleri incelenmiştir. Hemşirelerden günlük iş

---

<sup>96</sup> Inessa Yu. Korovyakovskaya, Chong Hyonsong, "An Investigation of the Relationships Between Three Types of Conflict and Perceived Group Performance in Culturally Diverse Work Groups", **Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict**, Vol. 20, Iss. 1, 2016, p. 33.

<sup>97</sup> Karen A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, Iss. 3, September 1997, 530-557, p. 532.

<sup>98</sup> Niraj Kumar, **op. cit.**, p. 367.

akışlarında karşılaştıkları durumları, işlevsel veya işlevsel olmayan çatışma olarak ifade etmeleri istenmiştir. Çatışmanın olumlu veya olumsuz olarak algılanması ile ele alınış şekli arasında bulunmuş ilişki önemlidir. Bu bilgi ışığında, çalışanların çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmesi durumunda yararlı olabileceğini farketmeleri sağlanabilir. Bu, organizasyonda kültürel değişim yaratılmak istendiğinde kullanılabilir.<sup>99</sup>

Her çatışma olumlu sonuçlanmayabilir. Olumsuz, örgüt için işlevsel olmayan çatışmalar harcanan zaman ve enerji açısından kayıptır. Çalışanın organizasyonda asıl bulunma sebebinden uzaklaşmasına neden olur. Çalışanın odağı organizasyonun hedefinden ziyade çatışma olur. Personel devir oranı yükselir, yapıyı zayıflatır, verimliliği düşürür. İşbirliği azalır, aynı organizasyon içinde kutuplaşmalar ve verimsiz rekabet baş gösterir.<sup>100</sup>

### 1.2.2. ÇATIŞMA KAVRAMININ KURAMSAL GELİŞİMİ

Çatışmaya bakış açısı, organizasyonel davranış alanında yıllar içinde değişim göstermiştir. Bugün çatışma yönetiminin bir yönetsel yetkinlik olarak görülmesini sağlayan bu değişimdir.

#### 1.2.2.1. Klasik Yaklaşım

Bu yaklaşım, çatışmayı organizasyonda ortaya çıkan bir anormallik, potansiyel bir tehlike olarak görmüştür. Bu yaklaşıma göre çatışma, öfke, içerleme, karışıklık gibi olumsuz sonuçlara neden olur, işbirliğini öldürür. Organizasyonun sakince ilerleyen süreçlerine zarar verir, kaos ve düzensizlik yaratır. Çatışma kötüdür ve her koşulda kaçınılması gerekir. Organizasyonun kurallarının, ayrıca yetki ve sorumlulukların net tanımlanması ile çatışmanın oluşması engellenir. Bir şekilde ortaya çıkarsa, yönetim tarafından çözülür. Tanım itibari ile çatışma tehlikeli görülür ve kaçınılmalıdır.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Wonsun Kim, Anne M. Nicotera, Julie McNulty, "Nurses' Perceptions of Conflict As Constructive or Destructive", **Journal of Advanced Nursing**, September 2015, Vol. 71, Iss. 9, p. 2073-2083.

<sup>100</sup> Niraj Kumar, **op. cit.**, p. 368.

<sup>101</sup> Niraj Kumar, **op. cit.**, p. 363.

1930'lu ve 40'lı yıllar arasına denk gelen klasik yaklaşım dönemi, yönetim biliminin de içinden geçtiği dönemin tipik bir yansımasıdır. Bu dönemde Taylorizm uygulayıcıları, insanı bir üretim faktörü olarak ele almış, ondan üretim süresi içinde bir makineden beklediklerini aynen uygulamışlardır.<sup>102</sup> İnsanın psikolojik yapısının önemsenmediği bu yaklaşımda, insan doğasının bir parçası olan çatışma olumsuz görülüp kaçınılmıştır.

Yönetim biliminin de gelişim sürecinde olduğu bu dönem, organizasyonel yapının, sorumlulukların uygun bir şekilde yapılandırılması, sistemin, kural, ilke ve yönetmelikler ile kurgulandırılması ile geliştiği dönemdir. Yönetim sisteminin bakış açısının, yönetim kadrosunun çalışanlar arasındaki yanlış anlaşılmalara gidermesi ve çatışmadan kaçınılması üzerine olması, bu dönem yaklaşımının doğal bir sonucudur.<sup>103</sup> Dönemin yönetim sistemi, bu dönemdeki çatışmaya bakış açısına ayna tutmaktadır.

Yukarıda sözü edilen tüm bu kural, ilke ve yönetmelikler bürokratik yapı dönemidir. Çatışmanın olumsuz bir faktör olarak görüldüğü bu dönemde, bürokratik yapının olası olumsuz etkileri arasında 'yavaş karar mekanizmasının' yer alması anlamlıdır.<sup>104</sup>

#### 1.2.2.2. Davranışçı Yaklaşım

Klasik yaklaşımı takip eden dönemde, 1940 ile 1970'li yıllar arasında benimsenmiştir. Davranışçı yaklaşımda da hem çatışmaya hem de içinde bulunan kişilere karşı önyargılı bakış açısı görülmektedir. Çatışmanın zararlı olduğuna ve kaçınılması gerektiğine dair inanç, bu dönemde de devam eder. Çatışma çıkaranlar 'sorun çıkarıcı'dır ve organizasyon için zararlıdır. Bu dönem, çatışmanın doğal bir olay olduğunun kabul edilmesinden dolayı önemlidir. Öte

---

<sup>102</sup> Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın no. 223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 117, Ocak 1990, p. 17.

<sup>103</sup> V. G Kondalkar, **op. cit.**, p. 163.

<sup>104</sup> Don Hellriegel, John W. Jr. Slocum, **Management**, Sponsoring Ed. Connie Spatz, Fourt Edition, w. place, USA, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1986, p. 49.

yandan, doğal olarak kabul etmesine rağmen, çatışmadan kaçınılması gerektiğine inanması, yaklaşımın ikilemidir.<sup>105</sup>

Çocuk yetiştirme yöntemlerinin dönemler boyunca değiştiği gibi, yönetim ilkeleri de benzer bir evrim geçirmiştir. Dolayısıyla organizasyonel davranışın liderlik, çatışma, vb. temel kavramları da her dönem farklı ele alınmıştır. Dönemin ihtiyaçlarına göre dönemin sosyal bilimcileri tarafından şekillendirilmiştir.<sup>106</sup>

Klasik yaklaşımda olduğu gibi, davranışçı yaklaşım da çatışmadan kaçınılması gerektiğine inanmış; ancak, destekleyici bir ortam yaratarak çatışmanın oluşmasını engellemeye çalışmıştır. Güven, işbirliği, dostluk ve paylaşım ortamı yaratarak veriminin artırılacağı öne sürülmüştür. Organizasyon için çatışmadan kaçınılması ve bir güven ortamı yaratılması en hayırlısıdır.<sup>107</sup>

Tedavi edilmeyen yaranın kangrene dönüşmesi gibi, kabul edilip yönetilmeyen çatışma, aslında organizasyon için ne zaman, nereye sıçrayacağı belli olmayan hastalıklı bir durum olarak görülebilir.

#### **1.2.2.3. Modern Yaklaşım**

Modern yaklaşım çatışmanın kaçınılmaz, ama aynı zamanda gerekli ve bazen de istenen bir durum olduğu görüşündedir. Çatışma organizasyon için ne iyi ne de kötüdür. Organizasyonun yapısından ve nasıl çalıştığından bağımsız, çoğu çatışmanın işlevsiz olduğu görüşündedir. Hedeflere ulaşılmasını engellediği durumlarda işlevsizdir; çalışana ve organizasyona zarar verir. Fakat öte yandan, bazı çatışmaların organizasyonun daha verimli olmasını sağlayarak işlevsel olduğunu da düşünür. Çatışma sadece sorunlu kişiler tarafından değil, bazen bir sistem veya yönetmelik nedeniyle de çıkabilir. Bu durumda çatışmaya çözüm bulabilmek adına araştırma yapılır. Bu da değişim ve inovasyonu tetikleyen bir

---

<sup>105</sup> Niraj Kumar, **op. cit.**, p. 362.

<sup>106</sup> Tuğray Kaynak, **op. cit.**, p. 24.

<sup>107</sup> V. G. Kondalkar, **op. cit.**, p. 163.

araçtır. Bu nedenle bazı durumlar için çatışma yararlı, işlevsel ve kolaylaştırıcı olarak görülür.<sup>108</sup>

Bu yaklaşıma katkı verenlerden biri olan Morton Deutsch (1973), çatışmayı işbirlikçi ve rekabetçi dayanışmadan ayırmıştır. Kişiler, ortak hedefleri olmasına, hatta buna ulaşmalarına rağmen birbirleri ile çelişebilir, çatışma yaşayabilirler. Tüm bunlar çatışmanın olumlu ve işlevsel özellikleridir.<sup>109</sup>

Modern yaklaşım, Friedrich Nietzsche'in "Beni öldürmeyen acı güçlendirir." söylemi ile yorumlanabilir. Çatışma da tıpkı acı gibi yaşamın bir parçasıdır. Çatışmanın üstesinden gelinirse, hem çalışan hem de örgüt gelişir. Belli bir PD düzeyindeki çalışanın çatışmadan daha deneyimli, güçlü ve gelişmiş çıkacağı öngörülebilir. En önemli kazanım ise 'öğrenme' olacaktır.

### 1.2.3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ

Tjosvold (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yapıcı tartışmalara ve takım üyeleri arasında farklı görüşlerin dile getirilmesine açık olan ve bu ortamları destekleyen örgütlerde verimliliğin, yaratıcılığın ve etkinliğin daha fazla ortaya çıktığı görülmüştür.<sup>110</sup> Buradaki iki kilit ifade, yapıcı tartışmalar ve farklı görüşlerin dile getirilmesidir. Her ikisi de çatışma yönetimi kültürünün örgüt için önemini ifade etmek için yeterlidir.

İyi yönetilen çatışma örgütün geleceği için bir yatırımdır. Desteklenen bir çatışma yönetimi ortamı, çalışanların birbirlerine daha fazla güvenmelerini ve daha güçlü hissetmelerini sağlar. Çalışanlar bir amaca hizmet ettiklerini düşünürler ve gösterdikleri çabanın bir karşılığı olacağına inanırlar. Birlik içinde olma ve 'yapabilirlik' hissi, bulundukları gruba ve örgüte daha fazla katkıda bulunmalarını

<sup>108</sup> Niraj Kumar, op. cit, p. 362

<sup>109</sup> Dean Tjosvold, "Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality", Ed. by Carsten De Dreu, Evert Van de Vliert, **Using Conflict in Organizations**, First Edition, w. place, Sage Publications, 1997, p. 26.

<sup>110</sup> Susan S. Raines, **Conflict Management for Managers: Resolving Workplace Client, and Policy Disputes**, First Edition, Pub. By Jossey-Bass, San Fransisco, Wiley and Sons Inc., 2013, p. 6.

sağlar. Farklı bireyler, psikolojik sermaye olarak ifade edilebilecek farklı görüşler ve yeni fikirler demektir. Madalyonun diğer yüzü ise, çatışmanın örgüte zarar verici şekilde yönetilebileceğidir. Kaçınılan veya kötü yönetilen çatışma zarar verdiği gibi, çatışmanın dayandığı çıkış noktasından farklı, yeni sorunlar ve işe yaramayan fikirler ortaya çıkarabilir. Sonuç olarak, çatışmanın etkili yönetimi örgüt için önemlidir.<sup>111</sup>

Bu bölümde, ÇY konusunun irdelenebilmesi adına önce ÇY modellerinin gelişimine, sonra genel olarak ÇY stillerine değinildikten sonra, Rahim tarafından ortaya konmuş ÇY stilleri ve özellikleri ele alınacaktır.

#### 1.2.3.1. Çatışma Yönetimi Modelleri

ÇY modellerinin farklı davranış stilleri ele alınarak değerlendirildiği görülmektedir. Stil sayılarına göre modeller dört gruba ayrılmaktadır: İki stilli, üç stilli, dört stilli ve beş stilli modeller.

İki stilli modele, Deutsch (1949) tarafından ortaya konan, ‘İşbirlikçi–Rekabetçi’ olarak ifade edilen model örnek verilebilir. İki stilli modeller, gerçek yaşamda karşılığı olmadığı için yer edinememiştir. Yöneticinin net bir şekilde işbirlikçi ya da rekabetçi olması söz konusu değildir. Üçlü modeller, kuramsal temeli yeterli görülmediğinden; dördümlü modeller, beşli modellerde var olan ‘Uzlaşma’ stiline yer vermediğinden, üzerinde fazla çalışma yapılmamıştır.<sup>112</sup>

1920’lerden itibaren yönetim biliminde yer alan çatışmanın, beş farklı stille ele alınmasına dair bakış açısını ilk getiren, 1926 yılında Mary P. Follett’tir.<sup>113</sup> Follett’e rağmen, beş stilli modellerin temeli, Blake ve Mouton (1964) tarafından ortaya konmuş yönetsel ızgara modeline dayanmaktadır. Üretim ve insan olmak üzere iki odak üzerine yapılandırılmış bu yönetsel ızgara ile farklı liderlik stilleri ortaya konulmuştur. Blake ve Mouton tarafından en etkili liderliğin sağ üst bölüme

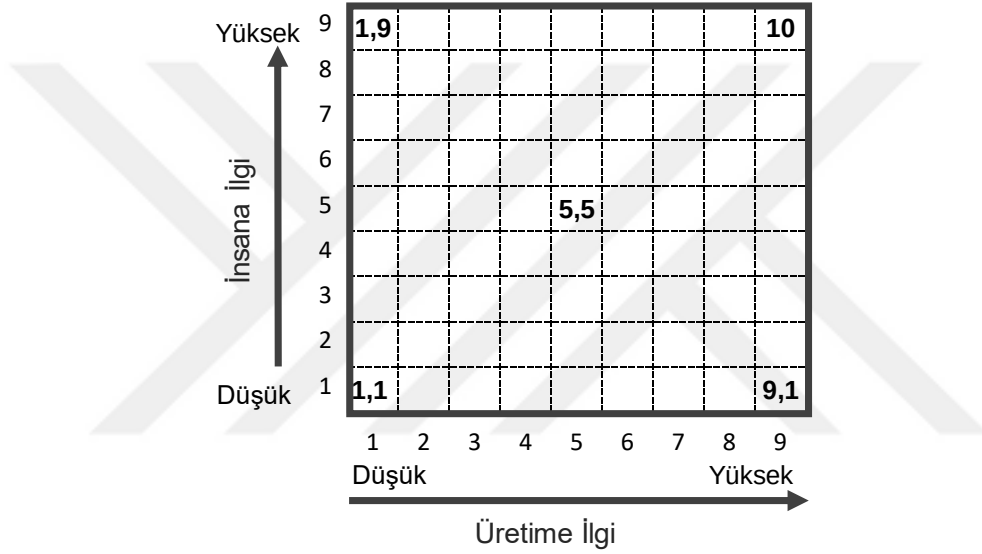
---

<sup>111</sup> Dean Tjosvold, “Conflict Within Interdependence: Its Value For Productivity and Individuality”, **Using Conflict in Organizations**, Ed. by Carsten De Dreu, Evert Van De Vliert, First Edition, w. place, Sage Publications, 1997, p. 24.

<sup>112</sup> M. Afzalur Rahim, **op. cit.**, p. 27.

<sup>113</sup> **Ibid.**

denk gelen (9,9) yönetim stili olduğu öne sürülür. Bu stilde, lider en yüksek düzeyde hem üretim hem insan odaklıdır. Bu stil, yüksek düzeyde üretim ve iş tatmini sonucunu getirir.<sup>114</sup> Blake ve Mouton, zorlama, çekinme, idare etme, uzlaşma ve sorun çözme olarak beş farklı çatışmayı ele alma stilini, yöneticinin tutumlarına dayanarak tanımlamışlardır.<sup>115</sup>



**Şekil 5.** Blake ve Mouton Yönetimsel Izgara Modeli

Blake ve Mouton tarafından ortaya konan Şekil 5'deki bu yönetimsel ızgaranın, Thomas ve Killman (1974) tarafından ÇY stillerine göre yeniden uyarlanması, örgütsel yapıda çatışma konusunun kuramsal gelişiminde önemli bir adımdır. Yönetimsel ızgara, girişkenlik ve işbirlikçilik boyutları ile yeniden şekillendirilerek beş ayrı ÇY stili elde edilmiştir.<sup>116</sup>

Girişkenlik düzeyi kişinin kendisinin, işbirlikçilik düzeyi ise karşısındakinin çıkarlarına olan ilgisi olarak değerlendirilebilir. Böylece yönetimsel ızgaranın ilk boyutu, düşükten yükseğe kişinin kendi çıkarını ne denli göz önünde

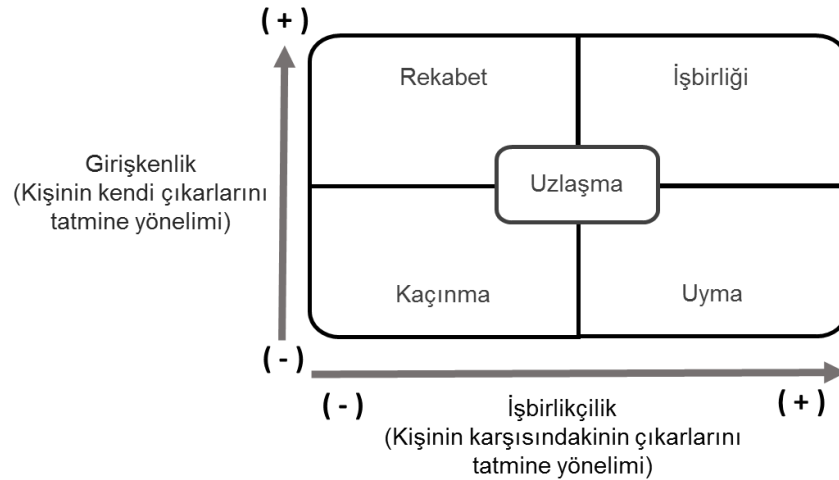
<sup>114</sup> Don Hellriegel, John W. Jr. Slocum, **op. cit.**, p. 455.

<sup>115</sup> M. Afzalur Rahim, **op. cit.**, p. 27.

<sup>116</sup> Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, Iss. 3, 1992, p. 266.

bulundurduğunu gösterir. Diğer boyut ise, karşısındakinin çıkarlarını ne denli gözettiği ile ilgilidir. Bu iki boyutun farklı birleşimleri ile rekabet, işbirliği, uzlaşma, uyma ve kaçınma olmak üzere beş ayrı ÇY stili ortaya çıkar.<sup>117</sup>

'Çatışma Kavramının Kuramsal Gelişimi' bölümünde de ifade edildiği gibi, çatışma kavramına bakışın farklı dönemlerde değişiklik göstermesi gibi ÇY modelleri de sosyal değişimlere yanıt vererek değişmiştir. Thomas (1974) ve Blake ve Mouton başta olmak üzere ondan önce gelenlerin normatif çatışma yönetimi teorilerinde dört özellik tanımlanabilir. Thomas ve selefleri çatışma ile ilgilenmenin en etkili yolunun işbirliği olduğunu belirtmişlerdir. Diğer seçenekler daha az kullanışlı ya da çok uygun değildir. Thomas 80'lere doğru bakış açısını daha ılımlı hale getirmiş, işbirliğinin farklılıklar karşısında ve karşılıklı dayanışma için tek yanıt olduğunu, ama her zaman da en iyisi olamayabileceğini dile getirmiştir.<sup>118</sup> Thomas ve Killman tarafından ortaya konan 'İki Boyutlu Çatışma Yönetimi Modeli' Şekil 6'da görülmektedir.



**Şekil 6.** İki Boyutlu Thomas ve Killman Çatışma Yönetimi Modeli <sup>119</sup>

<sup>117</sup> Colin P. Silverthorne, **Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective**, w. place, USA, 2004, p. 195.

<sup>118</sup> L. David Brown, "Normative Conflict Management Theories: Past, Present, and Future", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, Iss. 3, May 1992, p. 303.

<sup>119</sup> Kenneth W. Thomas, **op. cit.**, p. 266.

Modellerini yönetsel ızgara üzerinden kurgulayan Thomas ve Kilmann'ın devamında Van de Vliert'in (1997) çatışma yönetimine bakışı, üzerinde birçok deneysel çalışma yapıldığı için değerlidir. Yönetsel ızgara odaklı çalışmalarda stillerin genellikle ayrı ele alınıp karşılaştırılmalı analiz edildiği, her bir stile birbirlerinden bağımsızmış gibi davranıldığı görülmektedir. Van de Vliert'in (1997) 'Çatışma Davranışı Kümesi' olarak tanımladığı, tüm ÇY stillerini bir çatı altında toplayan yaklaşımı farklı bir bakış açısı sağlamıştır. Vliert, çatışmanın bağımsız bir süreç olarak görülmesinin yanı sıra, çatışma stilleri arasındaki ilişkinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir. Vliert'e göre insanlar çatışma karşısında çeşitli davranışları farklı düzeylerde bir araya getirirler. 'Çatışma Davranışı Kümesi' ise, her bir çatışma stilinin farklı derecede bir araya gelmiş halidir. Onaltı çift stilden üçünün arasında (uyum sağlama -bütünleştirme, uyum sağlama - baskınlık, kaçınma – baskınlık) anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuş olması, "Çatışma Davranışı Kümesi" modelinin temelini sağlamlaştırdığı düşünülebilir.<sup>120</sup>

Bu yaklaşım, ÇY stilini kendi içinde bağımsız bir süreç olarak gördüğü gibi, stiller arasındaki ilişkinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade eder. İnsanlar genelde bir anlaşmazlığı ele alırken, farklı davranışları bir araya getirirler. 'Küme çatışma davranışı', çatışmayı ele alırken kişinin farklı stilleri çeşitli derecelerde bir araya getirdiğini ifade etmektedir.<sup>121</sup>

Kendi çalışmasından önce yapılmış ölçek çalışmalarının açıklarının olduğunu düşünen Rahim, geçerliği ve güvenilirliği yüksek bir ölçek geliştirmek amacıyla çalışmıştır.<sup>122</sup> Thomas ve Kilmann tarafından ortaya konan modelin boyutlarını, kişinin odağının kendisi veya karşısındaki olması şeklinde yeniden yorumlayan

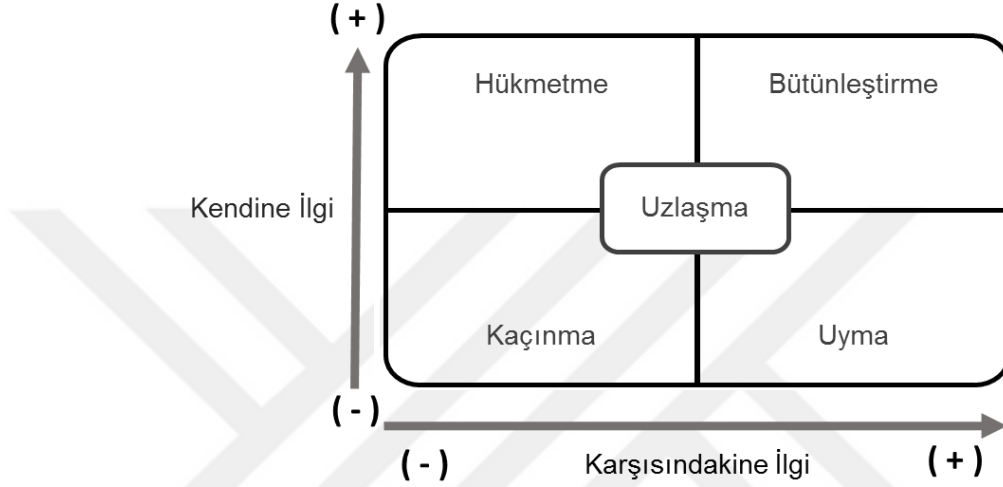
---

<sup>120</sup> Colin P. Silverthorne, **op. cit.**, p. 195.

<sup>121</sup> **Ibid.**

<sup>122</sup> Afzalur M. Rahim, "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", **Academy of Management Journal**, Vol. 26, Iss. 2, 1983, p. 369.

Rahim; böylece Şekil 7’de görülen bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma olarak ifade ettiği beş ayrı stil içeren yeni bir model ortaya koymuştur.<sup>123</sup>



Şekil 7. İki Boyutlu Rahim ve Bonomo Çatışma Yönetimi Modeli<sup>124</sup>

#### 1.2.3.2. Çatışma Yönetimi Stilleri

Rahim ve Bonomo için stil, çatışmayı ele alma yaklaşımı iken, Thomas ve Kilmann için kişinin çatışmaya verdiği karşılıktır. Moberg ve Philip’e göre, ÇY stili terimi, kişinin farklı çatışma durumlarını ele alırken veya yönetirken kullandığı belirli davranış kalıplarına karşılık gelir.<sup>125</sup>

Birinin, çatışmanın ‘çözülmesinin’ önemine, diğerinin ise, ‘yönetimine’ odaklandığı, iki farklı yaklaşım vardır. ‘Çözülmesine’ odaklanan iki farklı bakış açısından biri, çatışmanın azaltılmasını veya yok edilmesini isterken; diğeri, ortaya işlevsel ve işlevsel olmayan sonuç çıkmasını bekler. Azaltılmasının veya ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığını savunan taraf, çatışmanın çözülmesinden ziyade yönetilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle,

<sup>123</sup> M. Afzalur Rahim, **Managing Conflict in Organizations**, Third Edition, w. place, Greenwood Publishing Group, Quorum Books, Westport, 2001, p. 80.

<sup>124</sup> **Ibid.**

<sup>125</sup> Muhammed Adeel Anjum, Jahanyash Karim, “Relationship of Values and Conflict Management Styles”, **BA Business Review**, January 1, 2004, p. 96.

çatışmadan elde edilecek yararlı sonuçlara odaklı yaklaşımları, yararlı olmayanların azaltılmasına yöneliktir.<sup>126</sup>

Müzakere, pazarlık ve arabuluculuk çalışmalarının büyük bir kısmı çatışma çözme kategorisini girer. Çatışmadan yararlı sonuç üretilmesi, etkin çatışma yönetimi süreçlerinin devreye girmesi ile mümkündür. Modern örgütler için gerekli olan çatışma çözümü değil, çatışma yönetimidir.<sup>127</sup> Neredeyse zamanlarının yüzde yirmisini çatışma yönetmeye ayıran çalışanın bireysel yaklaşımı, örgüt için daha iyi sonuçların çıkması açısından önemlidir. ÇY stiline seçimi, ÇY konusunda belli bir yetkinlik düzeyine sahip olunması önem kazanmaktadır.<sup>128</sup>

Etkin bir ÇY, çatışmanın zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini artıran, örgütteki çatışma düzeyini en verimli düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan yaklaşımını benimseyen etkinliklerin bütünü olarak görülebilir.<sup>129</sup>

Bu araştırma da, günümüz dünyasında çatışmanın kaçınılmaz olduğu kadar gelişmek ve ilerlemek için bir fırsat olduğu görüşünden yanadır. Çatışmanın etkili yönetimi, dolayısıyla çalışanın ÇY stili, örgütün başarısı ve performansının artması için önemli girdilerdir.

Bu bölümde, bu çalışmada kullanılan ROCI'nin boyutları olan ÇY stilleri ele alınacaktır.

**1.2.3.2.1. Bütünleştirme.** Diğer modellerde işbirliği ve sorun çözme başlıkları ile yer alan, kişinin hem kendi hem de karşısındaki kişi için ilgisinin en yüksek düzeyde olduğu bu stiline, çoğu çalışmada en etkili stil olduğu sonucuna varılmıştır. Bu stil ele alınırken Rahim tarafından geliştirilmiş modelden farklı

---

<sup>126</sup> Muhammad Zahid Iqbal, Afsheen Fatima, "Interpersonal Conflict Handling Styles: A Collectivist Co-Workers' Perspective on its Causes and Effects", **Pakistan Journal of Psychological Research**, Vol. 28, No. 1, 2013, p. 126.

<sup>127</sup> Güler Tozkoparan, "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz 2013, Cilt: 9, Sayı 2, p. 193.

<sup>128</sup> Niraj Kumar, **op. cit.**, p. 360.

<sup>129</sup> Ali Deniz Akkırman, **op. cit.**, p. 3.

modeller üzerinde yapılmış çalışmalar da değerlendirileceği için, 'Bütünleştirme' ile birlikte 'İşbirliği' ve 'Sorun Çözme' yaklaşımları da ele alınacaktır.

Lider-üye etkileşimi ve ÇY stili arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla yapılan çalışmada da, bütünleştirme stilinin diğer stillere oranla daha etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Trabzon ve Bayburt illerinde etkinlik gösteren 20 banka şubesi çalışanlarından oluşan örneklemden elde edilen sonuç şu şekildedir: Bu stili tercih eden liderlerin, üyelerine karşı sorumlu ve ilgili davrandıkları, onlarla bilgilerini açık bir şekilde paylaştıkları ve sorunlarının çözümünde alternatif yollar aramaya çalışarak, yaratıcı çözümler üretmeye çabaladıkları sonucu çıkarılmıştır.<sup>130</sup>

Thomas ve Kilmann'a göre, her çatışmanın mutlaka işbirliği ile sonlanması gerekmez. Etkili bir ÇY için, gerekli olan en uygun stilin seçilmesi gerekir. Tarafların kendi bakış açılarını ortaya koymaları, konuşmaları ve durumu sonlandırmaları beklenir.<sup>131</sup> Tüm bu sürecin temelinde etkili iletişim becerileri yatar. Thomas ve Kilmann Çatışma Yönetimi Modeli'nin, Transaksyonel Analiz ekolünün önemli ismi Ernst tarafından oluşturulmuş OK Corral Yönetmel Izgara modelinden ilham aldığı öne sürülmektedir. OK Corral Yönetmel Izgara, dört temel iletişim stili olarak özetlenebilir.<sup>132</sup> En etkili iletişim stili olan 'Ben iyiyim-Sen İyisin' (I'm OK, you're OK) Bunu besleyen en önemli kişisel özellik ise özsaygı ve kişisel farkındalıktır. Özsaygı, kişinin kendisini ne denli kabul ettiğı ve kendine ne kadar değer verdiğı ile ilgilidir. Ayrıca, kendisinden farklı olanlara da ne denli içten ve empatik yaklaşabildiğidir. İlâveten, kişinin kendi zayıf ve güçlü yanlarının da ne

---

<sup>130</sup> Fatih Karcıoğlu, Cem Kahya, "Lider- Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Stili İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, 2011, p. 349.

<sup>131</sup> Anne de Graaf, Mil Rosseau, "Transactional Analysis and Conflict Management: Embracing Conflict as an Opportunity for Growth and Learning", **Transactional Analysis Journal**, Vol. 45, Iss. 4, October 1, 2015, p. 253.

<sup>132</sup> **Ibid.**, p. 252.

derece farkında olduğu ve bu konularda geri bildirimleri ne kadar içten ve dürüst karşılayabildiğidir.<sup>133</sup>

‘Bütünleştirme’ stilinin, PD düzeyini besleyen özsaygı ve kişisel farkındalığı temel alması önemli bir noktadır. Bu bağlamda, PD düzeyi, özellikle ‘Kendilik Algısı’ boyutunda yüksek olan kişinin çatışma yönetiminde ‘Bütünleştirme’ stilini tercih edeceği öngörülebilir.

Kişinin hem kendisi hem de karşısındaki kişi için ilgisinin yüksek düzeyde olduğu ‘Sorun Çözme’ stili, açıklık ve bilgi alışverişi sağlar. Aynı zamanda, her iki taraf için de kabul edilebilir sonuçlara ulaştırabilecek seçeneklerin incelenmesi mümkün olur. Bu nedenle bu stil, yaratıcı çözümleri, inovasyonu besler. Farklı yapıların entegrasyonunun sağlanması için diğer stillerden daha etkilidir. Karmaşık sorunlarda özellikle tercih edilmesi uygun bir stildir.<sup>134</sup>

Temelinde ‘birlikte çalışma’ ilkesi yatan bu stil, sahiplenme ve adanmışlık gerektiren yönetim hedeflerinde ve bu hedeflere ulaşılması için ortak kaynakların kullanılmasının gerektiği durumlarda etkilidir. Her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılayacak birleştirici bir çözüm gerektiğinde, karşı tarafın da düşüncelerinin öğrenilmesinin geliştirici olacağına inanılan durumlarda, farklı bakış açılarının entegrasyonunun konuya katkısı olacağı düşünüldüğünde, bu ÇY stili tercih edilebilir.<sup>135</sup>

**1.2.3.2.2. Uyma.** Kişinin kendisini ve çıkarlarını az, karşısındakini ve çıkarlarını ise daha fazla gözetdiği stildir. Farklılıkların önemsenmediği veya azımsandığı, benzerliklerin ortaya çıkarılarak karşı tarafın daha fazla gözetildiği bir durumdur. Bu stili tercih eden kişi karşısındakinin çıkarlarının gözetilmesi adına kendi

---

<sup>133</sup> Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell, Liz Walson, **Emotional Intelligence Coaching: Improving Performance for Leaders Coaches and the Individual**, Kogan Page Limited, ebook, 2011, p. 109.

<sup>134</sup> Afzalur Rahim, Jan Edward Garrett, Gabriel F. Buntzman, “Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 11, Iss. 5, May 1, 1992, p. 424.

<sup>135</sup> G. Vijayaragavan Iyengar, **High Performance Leadership**, First Edition, Mumbai, Himalaya Publishing House, 2008, p. 206.

çıkarlarından vazgeçebilir. Konunun karşıdaki kişi için daha önemli olduğu ve aynı zamanda karşıdakinin haklı olduğu durumlarda uyma stili kullanılabilir. Kişi karşısındakinden daha büyük beklentide olduğu durumlarda da bu stili tercih edebilir.<sup>136</sup>

Ağırlıklı olarak bu stili tercih eden yöneticiler, astları tarafından güçsüz olarak algılanabilir. Sürekli karşı tarafın bakış açısında olan bir yönetici, örgütün gelişimine katkıda bulunamayacaktır. Bu durum zaman içinde çatışmanın artmasına neden olabileceği gibi, kişinin kendi içinde de çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilir. Çatışma durumlarında kullanılmak üzere ilişkinin güçlendirilmesinde, çatışmayı sürdürmenin neden olacağı olası zararlar daha fazla olduğunda ve astların kendi yanlışlarını deneyimleyerek öğrenmelerine fırsat verilmesi istendiğinde kullanılabilir bir stildir.<sup>137</sup>

**1.2.3.2.3. Hükmetme.** Diğer modellerde 'Rekabet' ve 'Zorlama' olarak yer alan bu stil, kişinin odağında kendisinin yüksek, karşısındakinin düşük düzeyde olmasıdır. 'Kazan-Kaybet' yaklaşımı olarak görülebileceği gibi, kişinin pozisyonunu korumak için karşısındaki kişi üzerinde uyguladığı 'zorlama' olarak da düşünülebilir. Bu stilde kişi istediklerini elde etmek amacıyla tüm gücüyle ortaya çıkar. Karşı tarafın beklenti ve ihtiyaçlarının gözden kaçırılması söz konusudur. Önemsiz bir konuda veya hızlı karar gerektiğinde uygun bir stildir. Yönetimin memnuniyetle karşılanmayacak bir aksiyon alması gerektiği, vb. durumlarda tercih edilebilir.<sup>138</sup>

Yönetici, görüşünün örgütün yararına olduğuna kesin emin olduğunda, bu stil uygun olabilir.<sup>139</sup> Sürekli kullanılması durumunda astların motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabilir. Bir yöneticiden ÇY yetkinliğinde olduğu kadar, 'astlarını geliştirme' yetkinliğinde de yeterli düzeyde olması beklenir. Bu stilin sürekli kullanımı astların karar verme mekanizmasını olumsuz etkiler,

---

<sup>136</sup> Ibid.

<sup>137</sup> Ibid., p. 205.

<sup>138</sup> Afzalur Rahim, Jan Edward Garrett, Gabriel F. Buntzman, **op. cit.**, p. 425.

<sup>139</sup> G. Vijayaragavan Iyengar, **op. cit.**, p. 205.

gelişmelerini engeller. Bu stil, yakın iş arkadaşı veya müşteri ile yaşanan bir çatışmada etkili sonuç elde edilmesini sağlayacak bir yaklaşım değildir.<sup>140</sup>

Bu stil, taraflardan biri diğerine göre kıdem veya pozisyon bakımından daha üstün olduğunda daha uygundur. Örgüt içi kullanımının hiyerarşik yapıdan bağımsız olduğunu ortaya koyan çalışmalar Van de Vliert tarafından yapılmıştır. Çalışmalar, sürecin başlangıcında 'Bütünleştirme', sonrasında ise 'Hükmetme' stillerinin, en etkili yaklaşım olduğunu göstermektedir.<sup>141</sup>

**1.2.3.2.4. Kaçınma.** Kişinin hem kendisi hem de karşısındaki için düşük ilgi düzeyinde olduğu stildir. Blake ve Mouton modelinde yer alan 'Çekinme' ile aynı stildir. Karşı tarafla zıtlaşmanın, çatışmanın çözümünden daha olumsuz sonuçlara neden olacağı önemsiz konular için tercih edilebilir. Bazı taktiksel ve ikincil konularla ilgilenildiğinde kullanılabilen bir stildir.<sup>142</sup>

Çatışmanın daha etkin yönetilebilmesini sağlayacak bilginin edinilmesi için, zaman kazanma adına ÇY sürecinin başında tercih edilebilir. Zaman, çoğu şeyde olduğu gibi, çatışma için de ilaç olabilir. Dolayısıyla zaman ve enerji harcanmayan 'Kaçınma' stili ile çatışma yönetilebilir. Ama çatışmadaki tarafların duygularının riske atıldığı da göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>143</sup>

**1.2.3.2.5. Uzlaşma.** Bu stilde, ortak müşterekte buluşabilmek adına, her iki taraf da hem alan hem veren konumundadır. Bu stil için, taraflardan birinin çıkarını karşısındakinden fazla düşündüğü söylenemez. Her iki tarafın da benzer güçleri veya aynı önemde hedefleri olduğunda kullanılabılır. Stratejik konuların görüşülmesinde, hızlı ve etkin sonuca ulaştıracak bir stildir.<sup>144</sup> Çatışmadan elde

---

<sup>140</sup> Shalom Saada Saar, **Leading With Conviction: Mastering the Nine Critical Pillars of Integrated Leadership**, Cowriter Michael J. Hargrove, First Edition, San Francisco, Jossey Bass, A Wiley Imprint, 2013, p. 139.

<sup>141</sup> Valeska Redmond, Jessica Katz Jameson, Andrew R. Binder, "How Superior-Subordinate Relationship Quality and Conflict Management Styles Influence an Employee's Use of Upward Dissent Tactics, **Negotiation and Conflict Management Research**, Vol. 9, Iss. 2, 2015, p. 163.

<sup>142</sup> **Ibid.**

<sup>143</sup> G. Vijayaragavan Iyengar, **op. cit.**, p. 204.

<sup>144</sup> **Ibid.**

edilebilecek kazanımların yitirilmemesi için, sürecin hemen başında kullanılması pek önerilmez.<sup>145</sup>

Genel olarak, 'Bütünleştirme' ve bir noktaya kadar 'Uzlaşma' stilleri stratejik konuların ele alınmasında etkili stillerdir. Diğer stiller taktiksel olarak veya sorunun durumuna göre kullanılabilir.<sup>146</sup>

Etkin ÇY hem çalışanın kendisine hem de örgüte kazandırır. Çalışanın ÇY stillerini iyi bilmesi ve etkin kullanabilmesi kadar savunma mekanizmaları hakkında da bilgi sahibi olması sürece yardımcı olur. İnsanlar çatışma yaşadıklarında, bunun yarattığı baskıyla başa çıkabilmeleri için, savunma mekanizmaları devreye girer. Saldırma, uzlaşma ve çekilme örgütte en fazla karşılaşılan savunma mekanizmalarıdır.<sup>147</sup> Hem çatışma yönetimi hem de savunma mekanizmaları hakkında eğitilmiş, farkındalığı yüksek çalışanlar örgüt için fayda sağlayabilir.

### 1.3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

Bu bölüm üç başlık altında yapılandırılmıştır. Önce çalışanın PD düzeyinin, sonra önemli bir yönetsel yetkinlik olarak ÇY stillerinin örgüt için önemini ortaya koyan araştırmalara yer verilmektedir. Literatür, PD düzeyi ile ÇY stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bakımından zengin değildir. Bu nedenle son başlık, -duygusal zeka boyutları ile ÇY stilleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar gibi-

---

<sup>145</sup> Suja R. Nair, **Retail Management**, Revised Edition, Mumbai, Himalaya Publishing House, 2009, p. 153.

<sup>146</sup> Afzalur Rahim, Jan Edward Garrett, Gabriel F. Buntzman, **op. cit.**, p. 424.

<sup>147</sup> Paul E. Spector, "Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature", **Personnel Psychology**, Vol. 31, 1978, p. 815-831.

PD düzeyini veya boyutlarından birini besleyen faktörler ile ÇY stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara ayrılmıştır.

### 1.3.1. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK DÜZEYİNİN ÖRGÜT İÇİN ÖNEMİNİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

PD konusu ile ilgili yapılmış çalışmaların ağırlıklı olarak iş tatmini, örgüte bağlılık, personel devir oranı, tükenmişlik sendromu ve performans konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanın PD düzeyi ile bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda aralarında anlamlı ve olumlu ilişki bulunmuştur. Sözü edilen her bir değişken, örgütün başarısı ve etkinliği için önemli olduğundan, çalışanın PD düzeyinin, örgüt için önemli olduğu söylenebilir. Bu bölümde, bu araştırmalardan örnekler yer almaktadır.

Çalışma koşulları nedeniyle zorlayıcı işlerden biri olan hemşirelik, PD araştırmaları için tercih edilen meslek gruplarından biridir. Baş hemşirelerin PD düzeyleri ile iş tatminleri ve olası işten ayrılma durumları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma örnek gösterilebilir. 89 baş hemşire ile oluşturulan örneklem grup üzerinden gerçekleştirilen araştırmanın amacı, Amerika'da 10 yıl sonra baş göstermesi beklenen hemşire sıkıntısına çözüm önerebilmektir. Hemşirelerin iş tatminlerinin yüksek olması ve işten ayrılma niyetlerinin olmaması, bu meslekte kalıcılıklarının sağlanması açısından önemlidir. Araştırmanın sonucunda baş hemşirelerin PD düzeyleri, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. PD düzeyi yükseldikçe iş tatmini artarken, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Ayrıca PD düzeyi yükseldikçe, baş hemşirelerin lider pozisyonlarını sürdürmede daha istekli oldukları ortaya konmuştur.<sup>148</sup>

Psikolojik sermayenin etkili yönetilebilmesi için, önemli konulardan biri de çalışan bağlılığının sağlanmasıdır. Çalışan bağlılığını besleyen faktörlerin bilinmesi

---

<sup>148</sup> Tracy Ann Hudgins, "Resilience, Job Satisfaction and Anticipated Turnover in Nurse Leaders", **Journal of Nursing Management**, Vol. 24, Iss. 1, 2016, p. 62 -69.

önem kazanmıştır. Bu nedenle, çalışanın PD düzeyi ile organizasyona bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar önemlidir.

Örgüt bağlılığının sağlanmasında zorlanılan pozisyonlardan biri olan satış elemanları ile gerçekleştirilen bir araştırma yol gösterici olabilir. Hindistan'da finans sektöründe çalışan 170 satış uzmanı ile, PD ile örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Deneklerin PD düzeylerinin yaşlarından, cinsiyetlerinden, medeni durumlarından, eğitim ve deneyimlerinden bağımsız olduğu görülmüştür. Araştırmacıların yorumu, aynı işi, aynı zor koşullarda gerçekleştiren, aynı meslekten olan bu deneklerin PD algılarının benzer olduğu şeklindedir. Bu çalışmada PD ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuş; PD düzeyinin bu kişilere zorlayıcı durumlara rağmen devam etme ve işin psikolojik baskısına dayanma gücü verdiği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>149</sup>

Akademik personelin PD ve yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada ise, orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yukarıda aktarılan Hintli satışçılarla yapılan çalışmada elde edilen sonuca paralel olarak, Türkiye'de Kastamonu Üniversitesi'nde tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 94 öğretim görevlisi ile gerçekleştirilen çalışmada ise, deneklerin PD düzeylerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, ünvanlarına, hizmet yıllarına ve bulundukları üniversitedeki hizmet yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>150</sup>

PD düzeyinin işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiş bir çalışmada ise, Ankara'da çeşitli kamu kurumlarında görev yapan 430 çalışandan veri toplanmıştır. Çalışma sonucuna göre PD işten ayrılma niyetini ters yönlü bir şekilde etkilemektedir. Çalışmayı gerçekleştirenler bu sonucu, PD düzeyi yüksek çalışanların işten duyacakları tatmin ve örgütlerine

---

<sup>149</sup> Paul Happy, Garg Pooja, "Organizational Commitment of Frontlines Sales Professionals in India: Role of Resilience", **International Journal of Business Insights & Transformation**, Vol. 7, Iss. 2, 2014, p. 12-19.

<sup>150</sup> Gamze Ülker Tümlü, Ergün Recepoğlu, "Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki", **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, C. 3, No. 3, 2013, p. 205-213.

bağıllık düzeylerinin yüksek olacağı, bunun sonucu olarak da işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı şeklinde yorumlamışlardır.<sup>151</sup> Çalışanların PD düzeylerinin artırılması veya işe alım sürecinde PD düzeyi yüksek kişilerin tercih edilmesi, önemli bir maliyet yükü yaratan yüksek personel devir oranı ile başa çıkma yolu olarak önerilebilir.

Türkçe literatüre PD konusunda katkıda bulunan isimlerden biri olan Basım'ın, PD ile performans arasında kurduğu ilişki, zorlu iş dünyası için önemlidir. Yüksek PD düzeyine sahip kişiler, zorlu iş dünyasında daha yaratıcı, değişime daha etkin uyum sağlayan, tersliklere ve engellere daha mücadeleci yaklaşan kişiler oldukları için, PD düzeyi düşük olanlara oranla daha yüksek performans gösterebilirler.<sup>152</sup> Bu görüşü, 572 kişi ile gerçekleştirilmiş bir araştırma destekler niteliktedir. Araştırmada PD ile iş performansının birbirlerini olumlu ve anlamlı olarak etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı araştırmada, PD düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki elde edilmiştir.<sup>153</sup>

Hemşirelik gibi zorlu bir iş kolu olarak, çağrı merkezleri ile yapılmış araştırmalar ele alınabilir. Bir çağrı merkezinde görev yapmakta olan 575 telefon operatörü ile yapılan araştırmada, tükenmişlik sendromu semptomları ile PD düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yüksek PD düzeyinin tükenmişlik sendromu üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, çağrı merkezlerinde rastlanan tükenmişlik sendromu ile başa çıkma adına PD düzeyini artırıcı müdahaleler önerilmiştir.<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Hakan Turgut, Gökhan Bitmiş, Alptekin Sökmen, "Psikolojik Dayanıklılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Bildiri Kitabı**, C. 1, No. 1, 2013, p. 258-260.

<sup>152</sup> Fatih Çetin, H. Nejat Basım, "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **Amme Dergisi**, C. 45, No. 1, 2012, p. 121-137.

<sup>153</sup> Ahmet Erkuş, Mine Afacan Fındıklı, "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 42, No. 2, 2013, p. 302-318.

<sup>154</sup> Xiaohong Tian, et. al., "Positive Resources for Combating Job Burnout Among Chinese Telephone Operators: Resilience and Psychological Empowerment", **Psychiatry Research**, Vol. 28, Iss. 3, p. 411- 415.

Yüksek performans beklenen zorlu iş dünyası, hızlı değişen, öngörülemez olayların olduğu, karmaşık, gerçekliğin belirsiz olduğu, hacim olarak büyüklüğü nedeni ile ürkütücü bir dünyadır.<sup>155</sup> Böyle karmaşık, belirsiz ve hızlı bir dünya doğası gereği çalışanı harekete geçmemeye yöneltmektedir. Bu zorlu dünyanın çelişkisi ise, başarmak için harekete geçmenin gerektiğidir. Durum ne kadar karmaşık olsa da, kişinin varmak istediği sonuç hakkında net olması ve hedefe ulaşmak için kendini zorlaması gerekmektedir.<sup>156</sup>

Mevcut araştırmada kullanılan YPDÖ geliştiricisi Friborg'un doktora tezinde - Rutter'dan alıntı yaparak- PD yapı taşları arasında ifade ettiği önemli bir faktör, değişim ve uyum gösterme ile başa çıkma becerisidir.<sup>157</sup> Bu zorlu dünyada hızlı değişim ve karmaşa ile başa çıkabilenler, uyum gösterme becerisi yüksek düzeyde olanlardır. Öyleyse bu karmaşık ve zorlu dünya, PD düzeyi yüksek kişilerin daha etkin var olabildiği bir dünyadır.

PD, kişinin karşılaştığı zorlu ve hızla değişen olayları yönetmesini sağlayan önemli bir kaynaktır. PD düzeyi yüksek kişiler, olaylara proaktif yaklaşım hazırlıklı olma eğilimindedirler. Psikolojik kaynaklarını etkin kullanarak stresli olayların etkisini en aza indirebilirler. Bulgular, yüksek PD düzeyinin stresi azalttığı; olumlu düşünme ve işe karşı olumlu tutumları ise artırdığı yolundadır.<sup>158</sup> Bunlar, psikolojik dayanıklılığın örgütte psikolojik sermaye olarak ne denli değerli olabileceği fikrini desteklemektedir. Aynı araştırmada, örgütün değişime yönelik teşvikleri ile çalışanın PD düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu da ortaya konmuştur. PD düzeyi yüksek çalışanlar, örgütsel değişim esnasında olumlu duygular deneyimledikleri için değişime olan bağlılıkları güçlüdür. Örgütsel teşvikler ise, çalışanın olumlu duygu düzeyini yükseltir. PD, çalışanların değişime

---

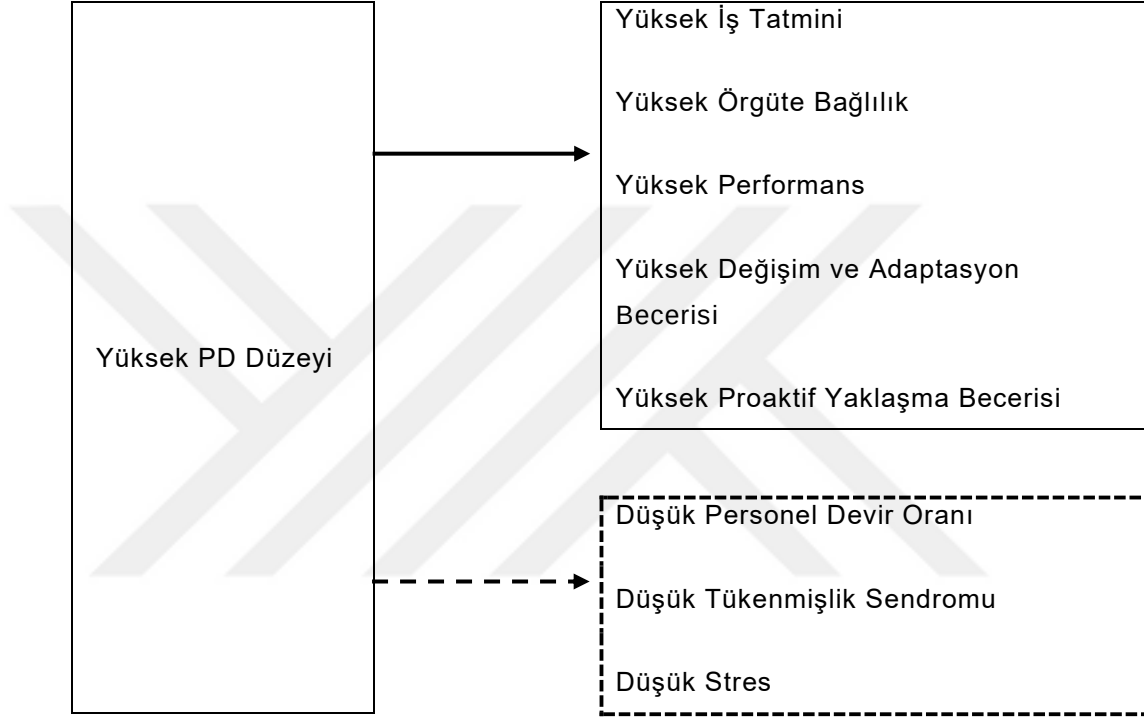
<sup>155</sup> Nick Horney, Bill Pasmore, Tom O'Shea, **Ibid.**, p. 32.

<sup>156</sup> George W. Casey Jr., "Leading in a VUCA World", **Fortune**, April 7 2014, p. 75.

<sup>157</sup> Oddgeir Friborg, **Doctorate Thesis, Ibid.**, p. 6.

<sup>158</sup> Jiseon Shin, M. Susan Taylor, Myeong-Gu Seo, "Resources for Change: The Relationship of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change", **Academy of Management Journal**, June 1, 2012, p. 727-748.

tepkilerini olumlu etkilemektedir.<sup>159</sup> Tüm bu araştırmalar, Şekil 8'deki gibi bir tablo ile özetlenebilir.



**Şekil 8.** Yüksek Psikolojik Dayanıklılık Düzeyinin Örgüt Üzerindeki Etkileri

### 1.3.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İÇİN ÖNEMİNİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, hem genel olarak ÇY becerisinin hem de bazı stillerin örgütün başarısı üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırmalara yer verilmektedir.

‘Bütünleştirme’ stilinin, örgüt için daha yapıcı sonuçlar elde edilmesini sağladığı yönünde bulgular vardır. Öncelikle bu stili tercih eden kişilerin temel özelliklerine

<sup>159</sup> *Ibid.*, p. 740.

değınılebilir. Van de Vliert tarafından ortaya konan ‘Çatışma Davranışı Kumesi’ modeli ile yapılan çalışmalarda, ‘Bütünleştirme’ stilini tercih eden kişilerin çatışmadan kaçınmadıkları ortaya konmuştur. Daha önce değınıldığı üzere çatışma, iyi yönetildiğı takdirde inovasyonu ve performansı besleyen bir faktördür. Öyleyse çatışmadan kaçınmayan, ‘Bütünleştirme’ stilini tercih eden çalışanlar örgüt için psikolojik sermayedir. ‘Bütünleştirme’ stil ile daha yapıcı sonuç elde edildiğı için, örgüt açısından değerlidir.<sup>160</sup>

‘Bütünleştirme’ stili ile olumlu sosyal davranış arasında olumlu ilişki elde edilmiştir. Olumlu sosyal davranış, çalışanın örgüt hakkındaki düşüncelerini açıkça ortaya koymasında önemli bir etkidir. İşten ayrılmalar, vb. durumların önlenmesi açısından önemlidir. Ast-üst ilişki kalitesinin ve ÇY stillerinin, çalışanın üstüne karşı kullanmayı tercih ettiğı muhalefet taktikleri üzerindeki etkisini inceleyen araştırma, çatışma yönetiminin organizasyondaki önemini gösterir niteliktedir. ‘Bütünleştirme’ stilinin, bir muhalefet taktiğı olarak kullanılabilen olumlu sosyal davranış ile arasında olumlu ilişki olduğı ortaya konmuştur. Araştırmanın bu çalışmayı da destekleyen önemli bir diğır bulgusu ise şöyledir: ÇY stilleri, çalışanın yukarıya karşı kullandığı muhalefet taktiklerinde ast-üst ilişki kalitesine göre daha güçlü bir tahmin unsurudur. Organizasyonel işleyiş ve yönetmeliklerden memnun olmayan çalışanlar organizasyondan ayrılabilirler, anlaşmazlıklarını, rahatsızlıklarını dile getirebilirler veya sessiz kalabilirler. Çalışanın -rahatsızlığını ifade etmek adına- gösterdiği bu tepkiler, organizasyonel çatışma yönetiminin önemini ön plana çıkarır. ÇY stilinin sadece kişisel özelliklerden değil, aynı zamanda iki kişinin veya çalışan ile organizasyon arasındaki davranışların da etkisi altında olduğı göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmada, ‘Bütünleştirme’ stili ile ast-üst arasındaki ilişkinin kalitesi arasındaki ilişkiyi destekleyen bir bulguya ulaşılmış olmasa da, ‘Bütünleştirme’ stilinin önemi, açık iletişim stili yaratması, bunun sonucu olarak da iletişimin kalitesini artırması olarak vurgulanmıştır.<sup>161</sup>

<sup>160</sup> Colin P. Silverthorne, **op. cit.**, p. 196.

<sup>161</sup> Valeska Redmond, Jessica Katz Jameson, Andrew R. Binder, **loc. cit.**, p. 158-176.

Çatışmanın takım yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisi ortaya konmuştur. Sektörlerin oyun kurucularının inovasyon gücü ile belirlendiği günümüz iş dünyasında, yaratıcılık kıymetli bir psikolojik sermayedir. İdeal düzeyde çatışmanın yaratıcılığı besliyor olması ise, çatışmayı belli düzeyde arzulanan bir faktör haline getirmektedir. 3 ile 7 kişilik gruplardan oluşan 35 takımla gerçekleştirilen araştırmada görev çatışması ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Takım içindeki görev çatışmasının üyeler tarafından farklı düzeylerde algılanması olarak ifade edilen 'çatışma asimetrisi'nin, ilişki ve görev çatışması durumlarında yaratıcılığa olan etkisi ortaya konmuştur. Yaratıcılık ile görev çatışması arasında olumlu olarak ortaya çıkan ilişki, ilişki çatışmasında olumsuz çıkmıştır. Görev çatışmasındaki asimetri ile takımdaki yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki ortaya konamamıştır. Öte yandan, ilişki çatışması asimetrisinin yaratıcılık üzerinde anlamlı olumlu etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.<sup>162</sup> Yöneticiler etkili bir ÇY ile ideal düzeyde çatışma ortamı yaratarak takım yaratıcılığını besleyebilirler. Dolayısı ile çatışmadan kaçınmayan çalışanların organizasyon için değer oluşturduğu söylenebilir.

Günümüzün zorlu iş dünyasında var olabilmenin gereklerinden biri de öğrenme becerisidir. Bu nedenle, liderin ÇY stiline öğrenme performansı üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma dikkate değerdir. Bir çevrimiçi eğitim platformunda sanal takımların öğrenme performanslarının, liderin ÇY stili ile ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu aynı zamanda, çatışma yönetiminin yönetsel yetkinliklerden biri olarak kabul edilmesini destekleyen bir bulgudur. Araştırma, 'Bütünleştirme' stiline diğer stillerden belirgin şekilde daha yüksek performans elde ettiğini ortaya koymuştur.<sup>163</sup>

Öğrenme, günümüzün karmaşık ve hızlı değişen dünyasında ayakta kalabilmek için önemli bir yetkinliktir. Ama aynı zamanda, bu öğrenme sonucunda

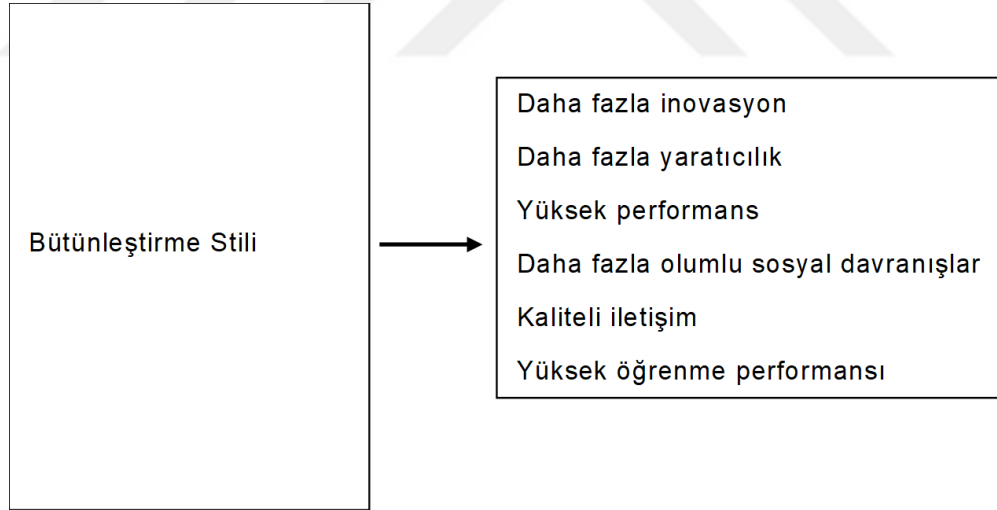
---

<sup>162</sup> Kevyn Yong, Stephen S. Sauer, Elisabeth A. Mannix, "Conflict and Creativity in Interdisciplinary Teams", **Small Group Research**, June 2014, Vol. 45, Iss. 3, p. 266-289.

<sup>163</sup> Wen-Long Chan, Chun-Yi Lee, "Virtual Team E-Leadership: The Effects of Leadership Style and Conflict Management Mode on the Online Learning Performance of Students in a Business-Planning Course", **British Journal of Educational Technology**, Vol. 44, Iss. 6, Nov 2013, p. 986-999.

performans gösterilmesi beklenmektedir. Sekiz kurumdan 68 grupta, 14 şirketin 77 ekibinin karşılaştırıldığı çalışma, ÇY stilinin takım performansı ve tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyması nedeniyle önemlidir. Çatışma doğası gereği memnuniyetsizlik yaratan olumsuz bir deneyimdir. Ama yöneticinin çatışmayı işlevsel olarak görmesi ve bu yönde ele alması, takımın da bu yönde yaklaşmasını sağlar. Bu da takım performansını olumlu etkileyen bir durumdur. Çatışma, ortak kazanımların elde edilebileceği bir süreç olarak görülür ve 'Bütünleştirme' stili tercih edilirse, yüksek takım performansı elde edilecektir. Performansı yükselten, takıma kazandıran, çatışma değil, çatışmayı ele alırken kişilerin kullandığı ÇY stilleridir.<sup>164</sup>

Yukarıda yer verilen araştırmaların sonuçları, Şekil 9'daki gibi bir tablo ile özetlenebilir.



**Şekil 9.** Bütünleştirme Stilinin Kullanımının Örgüt Üzerindeki Etkileri

<sup>164</sup> Isabel Dordio Dimas, Paulo Renato Lourenço, "Intragroup Conflict and Conflict Management Approaches as Determinants of Team Performance and Satisfaction: Two Field Studies", **Negotiation and Conflict Management Research**, Vol. 8, Iss. 3, 2015, p. 174-193.

### 1.3.3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

Girişimciler ve onların risk sermayederleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma, girişimcinin psikolojik sermayesini, risk sermayederi ile arasındaki ilişkide ÇY stilini etkileyen bir faktör olarak ele almıştır. Psikolojik sermaye araştırmada, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve PD boyutları ile yer almıştır. Araştırma, girişimcinin psikolojik sermayesine yönelik algısının ve risk sermayederi karşısında ÇY stillerinin görülmesi açısından önemlidir. PD düzeyi yüksek girişimcilerin, 'Hükmetme' stiline eş değer 'Rekabetçi' yaklaşımı benimsedikleri ortaya konmuştur. İlaveten, zor zamanlarda sorunu çözmek adına iletişimi etkili bir yol olarak görmüş, potansiyel iş fırsatlarını tanımlamışlardır. Bu, 'kazan-kazan' yaklaşımı, 'Bütünleştirme' stilinin tercih edildiğini göstermektedir. PD düzeyi yüksek girişimcilerin -özellikle de zorlu ekonomik koşullarda- 'Uyum' stilini kullanabilmeleri, onların risk sermayederine farklı stillerle uyum gösterebilme kapasitelerini yansıtmaktadır. Girişimcilerden yüksek PD düzeyinde olanlarla 'Kaçınma' stili arasında ilişki bulunamamıştır. Düşük PD düzeyindeki girişimciler zorluklarla mücadele edememiş, çatışmayı proaktif bir şekilde yönetememiştir. Araştırma, bir psikolojik sermaye boyutu olarak PD düzeyinin, girişimcinin çatışma ile başa çıkma mekanizması üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.<sup>165</sup>

İnşaat sektöründeki bir araştırma, duygusal zekanın inovasyon performansı ile olduğu kadar 'Bütünleştirme', 'Hükmetme' ve 'Uzlaşma' stilleri ile de arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar arasında açık fikirli tartışmaları ve paylaşımı destekleyen 'Bütünleştirme' ve 'Uzlaşma' stilleri, etkili çözümlerin üretilmesini ve inovatif fikirlerin gelişmesini sağlayabilir. Duygusal zeka, örgüt içindeki davranışların mutlak bir göstergesi olarak önemli bir potansiyeldir. Duygusal zekası yüksek çalışanlar bir 'kazan-kazan çözümüne' ulaşmak adına -'Bütünleştirme' stiline işaret eden- karşısındaki kişinin de

---

<sup>165</sup> Huan Zou, et. al., "Psychological Capital and Conflict Management in the Entrepreneur-Venture Capitalist Relationship in China: The Entrepreneur Perspective", **International Small Business Journal**, 2016, Vol. 34, Iss. 4, p. 446-467.

çıkarlarını gözetme eğilimindedirler. Çalışanın duygusal zekasının ÇY stili tercihi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu varsayan araştırmada, duygusal zeka ile 'Bütünleştirme', 'Uzlaşma' ve 'Uyma' stilleri arasında olumlu, 'Hükmetme' ve 'Kaçınma' stilleri ile de olumsuz ilişki bulunmuştur. 'Bütünleştirme' ve 'Uzlaşma' stilleri ile inovasyon potansiyeli arasında olumlu ilişki vardır.<sup>166</sup> Duygusal zekanın ilk boyutu ve diğer boyutlarının da temeli olan 'kendi duygularının farkında olma', psikolojik dayanıklılığın 'Kendilik Algısı' boyutunu besleyen ve destekleyen bir faktördür. Organizasyonda olumlu etki yaratacak ÇY stillerinin tercih edilmesi ile duygusal zeka arasında olumlu ilişki varsa, aynı olumlu ilişkinin çalışanın PD düzeyi ile de olduğu söylenebilir. Dolayısıyla PD düzeyi yüksek olan kişilerin, duygusal zekası yüksek kişilerin de tercih ettiği gibi 'Bütünleştirme' ve 'Uzlaşma' stillerini tercih edeceği sonucuna varılabilir.

X ve Y jenerasyonları arasındaki farka odaklanarak, kişilik özellikleri ile tercih edilen ÇY stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma<sup>167</sup>; PD ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma ile birlikte ele alınabilir.<sup>168</sup>

Öncelikle, Beş Faktör Kişilik Modeli alt boyutları ve tercih edilen ÇY stilleri arasında jenerasyonlar arasında bir fark çıkmamıştır. Bu bulgu, ÇY stilinin yaş, dolayısıyla kıdem, vb. sosyodemografik özelliklerle ilişkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Fakat dışa dönüklük ile 'Bütünleştirme' stili arasında, X ve Y jenerasyonları ile anlamlı bir ilişki vardır. Hatta X jenerasyonu Y jenerasyonuna göre daha yüksek bir ilişkiye sahiptir. X'ler Y jenerasyonuna göre daha esnek ve daha fazla sadıktırlar. Tüm bu özellikler -dışadönüklüğün tanımı itibari ile- onların ilişkileri ve durumları ele almalarını kolaylaştırmaktadır. Araştırmada öne çıkan

---

<sup>166</sup> Su Juan Zhang, Yong Qiang Chen, Hui Sun, "Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Innovation Performance: An Empirical Study of Chinese Employees", **International Journal of Conflict Management**, Vol. 26, Iss: 4, 2015, p. 450-478.

<sup>167</sup> Leila Canaan Messarra, Silva Karkoulouian, Abdul-Nasser El-Kassar, "Conflict Resolution Styles and Personality: The Moderating Effect of Generation X and Y in a non-Western Context", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 65, Iss: 6, 2016, p. 792 – 810.

<sup>168</sup> Oddgeir Friberg, et. al., "Resilience in Relation to Personality and Intelligence", **International Journal of Methods in Psychiatric Research**, Vol. 14, Iss. 1, 2005, p. 29-42.

bir diğerk kişilik özelliğı ise, sorumluluk duygusudur. ‘Uzlaşma’ stili ile sorumluluk duygusu arasında jenerasyonlar arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Bağımsız ve güvenilir karakter özellikleri itibari ile X’lerin, daha sorumlu ve adanmış olarak, ‘Uzlaşma’ stilini ağırlıklı olarak tercih ettikleri ortaya konmuştur.<sup>169</sup>

Beş Faktör Kişilik Modeli ile kişilik özellikleri, başa çıkma becerileri ve PD arasındaki ilişkiyi, gençler örneklemleri ile inceleyen araştırmanın bulguları yol gösterici olabilir. Araştırma, PD düzeyi ile dışa dönüklük ve sorumluluk duyguları arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur.<sup>170</sup> Bu bulgu, mevcut araştırmada da kullanılan YPDÖ’nin geliştiricisi Friborg tarafından yapılan benzer bir araştırmanın sonuçları ile uyumludur. PD ile kişilik ve zeka arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, YPDÖ alt boyutlarını oluşturan tüm PD faktörleri ile uyumlu kişilik profili arasında olumlu ilişki bulunmuştur. ‘Sosyal Yeterlilik’ boyutu ile dışa dönüklük, ‘Yapısal Stil’ boyutu ile sorumluluk duygusu arasında olumlu ilişki ortaya konmuştur.<sup>171</sup>

‘Bütünleştirme’ stilinin anlatıldığı bölümde, ‘Transaksiyonel Analiz’ ve bu ekolün içinde yer alan ‘OK Corral Yönetmel Izgara’ yaklaşımına yer verilmiştir. ‘Ben iyiyim, Sen İyisin’ iletişim stilinin ÇY stillerinde karşılığı ‘Bütünleştirme’ veya ‘İşbirliği’ stildir. Bu nedenle, transaksiyonel analiz ego durumunun ÇY stili üzerindeki etkisini inceleyen araştırmanın sonuçları ele alınabilir. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmada, 23-60 yaşları arasındaki 300 erkek çalışandan toplanan veriler ile, transaksiyonel analiz ego durumları ile ÇY stilleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. ‘İşbirliği’ veya ‘Bütünleştirme’ stili için anlamlı bir sonuç elde edilmemiş olsa da, çocuk ego durumu ile ‘Rekabet’ ve ‘Hükmetme’,

---

<sup>169</sup> Leila Canaan Messarra, Silva Karkoulıan, Abdul-Nasser El-Kassar, **loc. cit.**

<sup>170</sup> Laura Campbell-Sills, Sharon L. Cohan, Murray B. Stein, “Relationship of Resilience to Personality, Coping, and Psychiatric Symptoms in Young Adults”, **Behavior Research and Therapy**, Vol. 44, Iss. 4, April 2006, p. 585-599.

<sup>171</sup> Oddgeir Friborg, et. al., **loc. cit.**, p. 29-42.

yetişkin ego durumu ile 'Uyma', ana-baba ego durumu ile 'Rekabet' ve 'Hükmetme' stilleri arasında anlamlı ilişki elde edilmiştir.<sup>172</sup>

Evli çiftlerde değerler, PD ve çatışma çözümü stilleri arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilmiş araştırmada, değerlerin PD düzeyini etkileyen en önemli bağımsız değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Evli çiftlerin değerleri PD düzeylerine bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca, evli çiftlerin değerleri çatışma çözümü stillerini de etkileyen önemli bir değişkendir. Diğer bir deyişle, evli çiftlerin PD düzeyleri tercih ettikleri çatışma çözümü stiline bağlı olarak farklılık göstermektedir. Araştırmanın sonuçları PD düzeyi ile çatışma çözümü stilleri arasında ilişkinin varlığını destekler niteliktedir.<sup>173</sup>

Çalışanın bireysel değerleri ile ÇY stili arasındaki ilişkiyi inceleyen, özyönelim değeri ile 'Bütünleştirme' stili arasında anlamlı ilişki bulan araştırma, öz saygınlık, yaratıcılık, meraklılık, bağımsızlık gibi özelliklere yüksek derecede önem verenlerin, çatışma karşısında daha çok görüş aldıkları, değerlendirme ve işbirliği yapmayı tercih ettikleri sonucunu elde edilmiştir. Bireysel değerlerin farkındalığı ve bu değerlere göre karar verme, 'Kendilik Algısı' boyutunu besleyen özsaygı faktörü ile desteklenen bir özelliktir.<sup>174</sup> Ayrıca yine aynı araştırmada, alçakgönüllülük, sosyal adalet, eşitlik ve erdemli olma, bağışlayıcı olma, anlamlı bir yaşam sürme, yardımsever olma özelliklerinin, sorunlar karşısında ortak karara vararak, 'Bütünleştirme' stiline tercih edilmesinde rol oynadığı sonucu elde edilmiştir.<sup>175</sup> Bu sonuçta rol oynayan faktörlerin, 'Kendilik Algısı', 'Sosyal Yeterlilik' ve 'Aile Uyumunu' besleyen faktörlerle paralellik taşıdığı düşünülebilir.

---

<sup>172</sup> Bhavna Jaiswal, Praveen Srivastava, "The Effect of Transactional Analysis Ego States on Conflict Management Styles", **IUP Journal of Soft Skills**, Vol. 7, Iss: 2, 2013, p. 7-13.

<sup>173</sup> Fatma Tosun, Bülent Dilmaç, "Predictor Relationship Between Values Held by Married Individuals, Resilience and Conflict Resolution Styles: A Model Suggestion", **Educational Sciences: Theory and Practice**, Vol. 15, Iss. 4, p. 855.

<sup>174</sup> Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell, Liz Wilson, **op. cit.**, p. 129-146.

<sup>175</sup> Alper Güner, Melahat Öneren, İbrahim Bozacı, "Çalışanların Bireysel Değerleri ile Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", **The Journal of Academic Social Science Studies**, No. 29, Autumn 2014, p. 451-452.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Beyaz yakalının PD düzeyi ile ÇY stilleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.<sup>176</sup> Bir anket ile toplanan sosyodemografik özelliklerin, beyaz yaka çalışanın PD düzeyi ile ÇY stilleri üzerinde farklılaşmaya yol açıp açmadığı incelenmektedir. Şekil 9'da görülen araştırma modeli oluşturulmuştur.



**Şekil 10.** Araştırmanın Modeli

<sup>176</sup> Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler, İkinci Yazım, Birinci Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 114.

## 2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın temel hipotezi, beyaz yakalının PD düzeyi ile ÇY stili arasında ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Bölüm 1.1.3’de yer verilen, girişimciler ve onların risk sermayedarleri arasındaki ilişkinin psikolojik sermaye ve ÇY stilleri üzerinden incelendiği araştırma başta olmak üzere, diğer tüm araştırma sonuçlarına dayanarak, kişinin PD düzeyi ile ÇY stili arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda araştırma, PD düzeyini boyutları bazında ele alarak incelemektedir. PD boyutlarının düzeyleri ile ÇY stilleri arasında da ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>:Psikolojik dayanıklılık düzeyi ile çatışma yönetimi stili arasında ilişki vardır.

H<sub>2</sub>:Psikolojik dayanıklılık boyutları düzeyi ile çatışma yönetimi stili arasında ilişki vardır.

H<sub>3</sub>:Çatışma yönetimi stili sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>:Psikolojik dayanıklılık düzeyi sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

## 2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Araştırmanın temel ön kabulü, araştırmada kullanılan Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği’nin boyutlarının, kişinin PD düzeyini ölçmek için yeterli olduğudur. Giriş bölümünde ‘Araştırmanın Kısıtları’ başlığı altında açıklandığı üzere, kavramın boyutları üzerinde kesin ve net bir uzlaşmaya henüz varılmamıştır. Farklı boyutlara sahip ölçekler vardır.

Araştırmanın diğer önkabulu ise, deneklerin kendilerine dağıtılan 'Araştırma Formu'nu, yönergesinde belirtildiği üzere, sadece kişisel görüşlerine dayanarak ve içtenlikle yanıt vermiş olmalarıdır. Araştırmanın bir diğer önkabulu ise, deneklerin ÇY stillerinin, bulundukları kurum kültüründen bağımsız olduğudur. Çatışma Yönetimi Envanteri'ni bu doğrultuda uyguladıkları öngörülmektedir.

## 2.4. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI ANAKÜTLENİN TANITIMI

Araştırmanın anakütlesi İstanbul'da çalışan beyaz yakalılarıdır. Zaman, maliyet, vb. nedenlerden dolayı tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örnekleme hatasının hesaplanamayacak ve araştırma sonucunun genelleme yapılamayacak olması bu yöntemin dezavantajlarıdır.<sup>177</sup>

Araştırmanın örnekleme, İstanbul'da farklı sektörlerde etkinlik göstermekte olan dört kurumun çalışanlarından, iradi örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi ile oluşturulmuştur. Bu yöntem, genelleme yapılmasına olanak verecek istatistiksel temele oturmaya da, mevcut araştırma gibi keşif amaçlı araştırmalar için yararlıdır.<sup>178</sup>

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren dört kuruma toplamda 200 araştırma formu ulaştırılmıştır. Araştırmaya katılım için gönüllülük esas alınmıştır. 160 kişinin katılımı sağlanmış; araştırmaya 158 kişinin verileri dahil edilmiştir. Geri dönüş oranı %80'dir.

---

<sup>177</sup> Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, [www.turkmenkitabevi.com.tr](http://www.turkmenkitabevi.com.tr), İstanbul, 2010, Yayın No: 351, Eğitim Dizisi 161, s. 63.

<sup>178</sup> **Ibid.**, s. 64.

## 2.5. ÖLÇÜM ARAÇLARI VE DEĞİŞKENLER

Araştırmanın verileri, basılı kitapçık halinde bir 'Araştırma Formu' ile toplanmıştır. 'Araştırma Formu', altı soruluk bir anket, PD düzeyini değerlendiren bir ölçek ve ÇY stilini değerlendiren bir envanterden oluşturulmuştur. Araştırma Formu içeriği Ek 1,2 ve 3 verilmiştir.

### 2.5.1. ARAŞTIRMA ANKETİ

Sosyodemografik veriler, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurum kıdemi ve ast sayısı olmak üzere altı soru içeren bir anket ile toplanmıştır.

### 2.5.2. YETİŞKİNLER İÇİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK ÖLÇEĞİ

Araştırmanın değişkenlerinden PD düzeyini ölçmek için, 2005 yılında Friborg tarafından geliştirilmiş Resilience Scale for Adults (RSA) tercih edilmiştir. Bu araştırmada bu ölçeğin, 2011 yılında Basım tarafından gerçekleştirilmiş Türkçe uyarlaması, YPDÖ kullanılmıştır.<sup>179</sup>

Basım tarafından gerçekleştirilen uyarlama çalışmalarında, ölçeğin iç tutarlılığı hesaplanmış ve alt ölçeklerin Cronbach Alfa katsayıları .67 ile .90 arasında değiştiği görülmüştür. Test tekrar-test korelasyonlarının ise .68 ile .84 arasında değiştiği sonucu elde edilmiştir.<sup>180</sup> Ölçeğin puanlama yönergesi, e-posta yolu ile Basım'dan ölçeğin kullanım izni ile birlikte alınmıştır.

Friborg, kişisel beyana dayalı ölçeklerde karşılaşılabilen sosyal beğenirlik eğilimini en aza indirebilmek adına, Likert yerine 'Boyutsal Ayırma Ölçeği' tercih

---

<sup>179</sup> H. Nejat Basım, Fatih Çetin, "Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin Güvenilirlik Çalışması", **Türk Psikiyatri Dergisi**, C. 22, S. 2, 2011, s. 104-114.

<sup>180</sup> **Ibid.**

ettiğini ifade etmiştir. <sup>181</sup> Boyutsal ayırma ölçeklerinin güçlü yanı, uygulayıcının ilgili konudaki tutumunun hem yoğunluğunu hem de içeriğini saptama olanağı sağlamasıdır. İfadelerin bir ucunda olumlu diğesinde olumsuz yargı yer alır. <sup>182</sup> Denekten, kendisini hangi ifadeye ne derece yakın hissettiğine bağlı olarak işaretleme yapması istenir. İki tamamlayıcı ifade karşısında deneğin duygularının eşit olması durumu için yönerge, ortadaki kutucuğun işaretlenmesi şeklindedir.

Ölçeğin puanlama sistemi Likert tipi ölçeklerinkine benzer yapılmaktadır. Toplam puan arttıkça PD düzeyinin de artması isteniyorsa, puanlama soldan sağa doğru kutucuklara 1'den 5'e değer verilerek yapılmaktadır. Mevcut araştırmada odak PD düzeyi yüksek kişiler olduğu için, bu puanlama tercih edilmiştir. Bu durumda, 1-3-4-8-11-12-13-14-15-16-23-24-25-27-31-33 numaralı sorular ters sorular olarak değerlendirilmiştir. Altı boyuttan oluşan YPDÖ'nün boyut ifade numaraları Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1.** YPDÖ Boyutlarına Ait İfadeler

|                   | <i>Madde Numaraları</i>   |
|-------------------|---------------------------|
| Kendilik Algısı   | 1, 7, 13, 19, 28, 31      |
| Gelecek Algısı    | 2, 8, 14, 20              |
| Yapısal Stil      | 3, 9, 15, 21              |
| Sosyal Yeterlilik | 4, 10, 16, 22, 25, 29     |
| Aile Uyum         | 5, 11, 17, 23, 26, 32     |
| Sosyal Kaynaklar  | 6, 12, 18, 24, 27, 30, 33 |

<sup>181</sup> Oddgeir, Friberg, “**Validation of a Scale to Measure Resilience in Adults**”, Doctorate Thesis, University of Tromsø, Faculty of Sciences, Department of Psychology, 2005, p. 6, (Çevirimiçi), [https://www.researchgate.net/publication/261096803\\_Validation\\_of\\_a\\_scale\\_to\\_measure\\_resilience\\_in\\_adults](https://www.researchgate.net/publication/261096803_Validation_of_a_scale_to_measure_resilience_in_adults), 18 Ağustos 2016.

<sup>182</sup> Kemal Kurtuluş, op. cit, s. 102.

### 2.5.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ENVANTERİ

Araştırmanın diğer değişkeni ÇY stilleri, birçok araştırmada kullanılmış, geçerliliğinin saptanmış olması nedeniyle ROCI-II ile değerlendirilmiştir. ROCI-II'nin, Gümüşeli tarafından Örgütsel Çatışma Envanteri (ÖÇE) adı ile yapılmış Türkçe uyarlaması temel alınmıştır.<sup>183</sup> E-posta yolu ile Gümüşeli'nden ölçeğin kullanım izni alınmıştır.

ÖÇE, 5'li Likert ölçeğidir. Deneklerden, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde sıralanmış seçeneklerden kendisine en uygun kutucuğu işaretlemeleri istenmiştir.

ROCI, üstler (supervisor), astlar (subordinate) ve eşdeşler (peers) olmak üzere üç versiyonu olan bir ölçektir. Her versiyondaki ifadelerin anlamları, boyutların olduğu ifade grupları ve ifade sayısı aynıdır.

Bu araştırmada Gümüşeli tarafından uyarlanmış ölçekteki maddelerden dokuzu aynen kullanılmış, 19 maddede anlam değişikliğine neden olmayacak şekilde, zamirlerde değişiklik yapılmıştır. Araştırmada kullanılmış ölçek Ek 2'dedir. Ölçeğin boyutları ve bu boyutlardaki maddeler Tablo 2'deki gibidir. Her boyut için puanlama ortalama alınarak hesaplanır. Ortalamanın en yüksek olduğu boyut, deneğin tercih ettiği ÇY stilini belirlemektedir.

---

<sup>183</sup> Ali İlker Gümüşeli, "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 1994.

**Tablo 2.** ÖÇE Boyutlarına Ait İfadeler

|               | <i>Madde Numaraları</i> |
|---------------|-------------------------|
| Bütünleştirme | 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 |
| Uyma          | 2, 10, 11, 13, 19, 24   |
| Hükmetme      | 8, 9, 18, 21, 25        |
| Kaçınma       | 3, 6, 16, 17, 26, 27    |
| Uzlaşma       | 7, 14, 15, 20           |

## 2.6. ARAŞTIRMA UYGULAMASININ TANITIMI

Araştırmaya katılan şirketlerden birer kişi ile, araştırmanın amacı, ölçeklerin uygulama yönergeleri, vb. konular hakkında yüz yüze görüşülerek, veri toplama aşamasında dikkat edilmesi gereken noktalar aktarılmıştır.

Deneklerin araştırmaya daha ciddi yaklaşımlarında etkisi olabileceği öngörülerek araştırma formu bir kitapçık olarak bastırılmıştır. Araştırmaya gönüllülük esasına göre katılan deneklerden, anket ve ölçekleri isim yazmadan uygulamaları istenmiştir. Bu sayede, deneğin kendisini beğendirmeye yönelik ifadelerinin en aza indirgenebileceği öngörülmüştür.

Araştırma Formu, deneklere şirket içi eğitim veya toplantılar esnasında dağıtılmış, tanıtılmış, sözlü olarak nasıl uygulamaları gerektiği anlatılmıştır. Deneklerden, her şeyin anlaşıldığı cevabı alınmıştır. İsterlerse, uygulama esnasında soru sorabilecekleri söylenmiş; uygulama esnasında soru ile karşılaşılmamıştır. Araştırma formlarının şirketlere gönderimi ile verilerin girilmeye başlanması arasında yaklaşık bir aylık bir süre geçmiştir.

## 2.7. UYGULANAN İSTATİSTİK ANALİZLER

Anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizi, SPSS 26.0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla frekans analizi yapılmıştır.

YPDÖ ve ÖÇE ile toplanan verilerin kaç alt boyuttan oluştuğunun bulunması amacıyla faktör analizi, verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO ve Barlett's Testi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenirlik katsayılarının belirlenmesi amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır.

Katılımcıların PD boyutlarına ilişkin düzeyleri ile ÇY stilleri arasındaki ilişki Pearson Momentler çarpımı korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiştir. PD boyutları bazında yapılan analize ek olarak, toplam PD düzeyine ilişkin genel puanların ÇY ile ilişkisi ve PD artıkça ÇY boyutlarının nasıl değişim gösterdiği, Pearson Momentler çarpımı korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir.

Katılımcıların, PD boyutlarına ve ÇY stillerine ilişkin düzeylerin, cinsiyet, eğitim ve medeni durum gruplarına göre manidar fark gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-testi ile incelenmiştir.

Katılımcıların, yaş, kurum kıdemi ve ast sayısı gibi ikiden fazla grubun olduğu sosyodemografik verilerinin analizinde, tek faktörlü varyans analizi (Tek Faktörlü ANOVA) kullanılmıştır. İkiden fazla grupların karşılaştırılmasında ise, Scheffe testinden yararlanılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

#### 3.1. FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

YPDÖ ve ÖÇE'nin, literatürde yer alan birçok araştırmada kullanılmış ölçekler olsa da, bu araştırmada farklı kültürden farklı örnek grubu ile çalışıldığı için, farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu nedenle, her iki ölçek için faktör analizi yapılmış, ölçekler yeniden boyutlandırıldıktan sonra, güvenirlik analizleri yapılmıştır. Bu bölüm, bu analiz sonuçlarını içermektedir.

##### 3.1.1. YPDÖ FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada elde edilen veriler kullanılarak YPDÖ için yapılan faktör analizi sonucunda, 17 madde ölçekten çıkarılmıştır.

YPDÖ'nün tüm maddelerinin, tek tek faktör analizine uygunluğunun incelenmesinden sonra, 4. madde (,448<sup>a</sup>), 9. madde (,458<sup>a</sup>), 2. madde (,472<sup>a</sup>) ve 10. madde (,483<sup>a</sup>) ölçekten çıkarılmıştır (MSA değeri < ,50).

Madde 7, bir faktörü tek başına oluşturduğu; 5., 12., 23. ve 30. maddeler ise birden fazla faktör altında yakın değerlerde olduğu için, ölçekten çıkarılmışlardır.

1., 3., 6., 8., 18., 25., 27. ve 29.maddeler ise, faktör ağırlıklarının ,50'den düşük olmaları nedeniyle ölçeğe dahil edilmemişlerdir.

**Tablo 3.** YPDÖ İçin Yapılan KMO ve Barlett Küresellik Testine İlişkin Bulgular

|                                |                  |         |
|--------------------------------|------------------|---------|
| KMO rnekleme Uygunluğu lm |                  | ,684    |
| Barlett Küresellik Testi       | Ortalama Ki Kare | 601.116 |
|                                | df               | 120     |
|                                | p                | ,000    |

17 madde çıkarıldıktan sonra yapılan analiz sonucu, Tablo 3'deki gibidir. KMO (,684) ve Barlett Küresellik Testi sonuçlarına göre, araştırmannn değişkenleri faktör analizine orta düzeyde uygundur (,60>KMO değeri>,70).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru, Murat inko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., 2018, 7. Baskı, s.80.

**Tablo 4.** Faktör Analizi Sonrası YPDÖ'nün Yeni Faktörlerine İlişkin Bulgular

| <i>Madde No.</i> | <i>Maddenin Yer Aldığı Boyut</i> | <i>Faktör 1</i> | <i>Faktör 2</i> | <i>Faktör 3</i> | <i>Faktör 4</i> |
|------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 17               | Aile Uyumu                       | ,735            |                 |                 |                 |
| 32               | Aile Uyumu                       | ,716            |                 |                 |                 |
| 24               | Sosyal Kaynaklar                 | ,686            |                 |                 |                 |
| 11               | Aile Uyumu                       | ,666            |                 |                 |                 |
| 26               | Aile Uyumu                       | ,576            |                 |                 |                 |
| 31               | Kendilik Algısı                  |                 | ,728            |                 |                 |
| 28               | Kendilik Algısı                  |                 | ,716            |                 |                 |
| 33               | Sosyal Kaynaklar                 |                 | ,667            |                 |                 |
| 13               | Kendilik Algısı                  |                 | ,598            |                 |                 |
| 19               | Kendilik Algısı                  |                 | ,567            |                 |                 |
| 20               | Gelecek Algısı                   |                 |                 | ,753            |                 |
| 15               | Yapısal Stil                     |                 |                 | ,666            |                 |
| 21               | Yapısal Stil                     |                 |                 | ,638            |                 |
| 14               | Gelecek Algısı                   |                 |                 | ,606            |                 |
| 22               | Sosyal Yeterlilik                |                 |                 |                 | ,881            |
| 16               | Sosyal Yeterlilik                |                 |                 |                 | ,802            |

Tablo 4'deki verilere göre, YPDÖ dört boyut altında yapılanmaktadır. Bu boyutlar, toplam varyansın %54,355'ini açıklamaktadır.

Faktör 1, ağırlıklı olarak 'Aile Uyumu' boyutuna ait ifadeler içerdiği için, 'Aile Uyumu' boyutu olarak; Faktör 2, ağırlıklı olarak 'Kendilik Algısı' boyutuna ait ifadeler içerdiği için, 'Kendilik Algısı' boyutu olarak; Faktör 3, eşit ağırlıkta 'Yapısal Stil' ve 'Gelecek Algısı' boyutlarına ait ifadeler içerdiği için 'Yapısal Stil ve Gelecek Algısı' boyutu olarak ve Faktör 4, sadece 'Sosyal Yeterlilik' boyutuna ait ifadeleri içerdiği için, 'Sosyal Yeterlilik' boyutu olarak adlandırılabilir.

**Tablo 5.** Faktör Analizi Sonrasında YPDÖ'nün Yeni Boyutları ve Madde Numaraları

|                                | <i>Madde Numaraları</i> |
|--------------------------------|-------------------------|
| Aile Uyum                      | 11, 17, 24, 26, 32      |
| Kendilik Algısı                | 13, 19, 28, 31, 33      |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | 14, 15, 20, 21          |
| Sosyal Yeterlilik              | 16, 22                  |

Faktör analizi sonucunda, Tablo 1'de yer verilmiş olan YPDÖ boyutlarına ait ifadeler, Tablo 5'deki halini almıştır. Araştırmada YPDÖ kullanılarak elde edilen verilerin analizi, Tablo 5'de yer verilen dört boyut ve 16 madde üzerinden yapılmıştır.

**Tablo 6.** Yeni Boyutlarıyla YPDÖ Güvenirlik Analizi

|                                | <i>Madde Sayısı</i> | <i>Cronbach's Alfa Katsayısı</i> |
|--------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Aile Uyum                      | 5                   | ,735                             |
| Kendilik Algısı                | 5                   | ,696                             |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | 4                   | ,641                             |
| Sosyal Yeterlilik              | 2                   | ,718                             |
| YPDÖ (Tüm Ölçek)               | 16                  | ,742                             |

Tablo 6'daki bulgulara göre YPDÖ, ,70'in üzerindeki Cronbach's Alpha katsayısıyla güven sınırları içerisinde kalmaktadır ve kullanılabilir. Boyutlar bazında ise alpha katsayıları ,641 ile ,735 değerleri arasında değişmektedir.

**Tablo 7.** ‘Aile Uyumu’ Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda YPDÖ İçin Güvenirlik Analizi

| <i>Madde No.</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı</i> | <i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha</i> |
|------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 11               | 16,23                                        | 8,601                                      | ,457                                        | ,707                                         |
| 17               | 16,75                                        | 6,534                                      | ,609                                        | ,641                                         |
| 24               | 16,36                                        | 8,283                                      | ,450                                        | ,706                                         |
| 26               | 16,52                                        | 8,302                                      | ,443                                        | ,709                                         |
| 32               | 17,00                                        | 6,229                                      | ,567                                        | ,666                                         |

Tablo 7’deki verilere göre, ‘Aile Uyumu’ boyutundaki ifadeler arasında, çıkarılması durumunda ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısını etkileyecek maddeye rastlanmamıştır. Boyuta, bu ifadeler ile ölçekte yer verilmiştir.

**Tablo 8.** ‘Kendilik Algısı’ Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda YPDÖ İçin Güvenirlik Analizi

| <i>Madde No.</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı</i> | <i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha</i> |
|------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 13               | 16,13                                        | 6,850                                      | ,452                                        | ,647                                         |
| 19               | 16,08                                        | 7,885                                      | ,391                                        | ,674                                         |
| 28               | 16,49                                        | 6,010                                      | ,518                                        | ,617                                         |
| 31               | 16,30                                        | 6,185                                      | ,458                                        | ,648                                         |
| 33               | 16,27                                        | 6,935                                      | ,465                                        | ,642                                         |

Tablo 8’deki verilere göre, ‘Kendilik Algısı’ boyutundaki ifadeler arasında, çıkarılması durumunda ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısını etkileyecek maddeye rastlanmamıştır. Boyuta, bu ifadeler ile ölçekte yer verilmiştir.

**Tablo 9.** ‘Yapısal Stil ve Gelecek Algısı’ Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda YPDÖ İçin Güvenirlik Analizi

| <i>Madde No.</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı</i> | <i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha</i> |
|------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 14               | 11,98                                        | 5,153                                      | ,343                                        | ,625                                         |
| 15               | 12,27                                        | 4,311                                      | ,489                                        | ,520                                         |
| 20               | 11,94                                        | 5,188                                      | ,431                                        | ,570                                         |
| 21               | 11,94                                        | 4,615                                      | ,430                                        | ,566                                         |

Tablo 9'daki verilere göre, ‘Yapısal Stil ve Gelecek Algısı’ boyutundaki ifadeler arasında, çıkarılması durumunda ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısını etkileyecek maddeye rastlanmamıştır. Boyuta, bu ifadeler ile ölçekte yer verilmiştir.

### 3.1.2. ÖÇE FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

ÖÇE için yapılan faktör analizi sonucunda 8 madde ölçekten çıkarılmıştır.

3., 7., 18., 21., 22. ve 27. maddeler, faktör ağırlıkları 0,50 değerinin altında olmaları nedeniyle ölçeğe dahil edilmemişlerdir.

25. madde, bir faktörü tek başına oluşturduğu; 24. madde ise, birden fazla faktör altında yakın değerlerde olduğu için ölçekten çıkarılmışlardır.

Bu maddeler çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 10'daki gibidir.

**Tablo 10.** ÖÇE İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi Analiz Sonuçları

|                               |                  |          |
|-------------------------------|------------------|----------|
| KMO Örneklem Uygunluğu Ölçümü |                  | ,818     |
| Barlett Küresellik Testi      | Ortalama Ki Kare | 1283,884 |
|                               | df               | 190      |
|                               | p                | ,000     |

Tablo 10'daki bulgular, 8 madde çıkarıldıktan sonra yapılan analizin sonucunda, KMO (,818) ve Barlett Küresellik Testine göre, araştırmanın değişkenlerinin faktör analizi yapmaya uygun, örneklem yeterliliğinin ise mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir, ( $,70 > \text{KMO değeri} > ,80$ ).

**Tablo 11.** ÖÇE Faktör Analizi Sonrasında Elde Edilen Yeni Faktörlere İlişkin Bulgular

| <i>Madde No.</i> | <i>Maddenin Yer Aldığı Boyut</i> | <i>Faktör 1</i> | <i>Faktör 2</i> | <i>Faktör 3</i> | <i>Faktör 4</i> |
|------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| İfade 1          | Bütünleştirme                    | ,781            |                 |                 |                 |
| İfade 20         | Uzlaşma                          | ,759            |                 |                 |                 |
| İfade 14         | Uzlaşma                          | ,745            |                 |                 |                 |
| İfade 2          | Uyma                             | ,704            |                 |                 |                 |
| İfade 5          | Bütünleştirme                    | ,701            |                 |                 |                 |
| İfade 12         | Bütünleştirme                    | ,692            |                 |                 |                 |
| İfade 15         | Uzlaşma                          | ,677            |                 |                 |                 |
| İfade 23         | Bütünleştirme                    | ,659            |                 |                 |                 |
| İfade 4          | Bütünleştirme                    | ,641            |                 |                 |                 |
| İfade 10         | Uyma                             | ,618            |                 |                 |                 |
| İfade 28         | Bütünleştirme                    | ,555            |                 |                 |                 |
| İfade 16         | Kaçınma                          |                 | ,827            |                 |                 |
| İfade 17         | Kaçınma                          |                 | ,807            |                 |                 |
| İfade 26         | Kaçınma                          |                 | ,753            |                 |                 |
| İfade 6          | Kaçınma                          |                 | ,663            |                 |                 |
| İfade 11         | Uyma                             |                 | ,585            |                 |                 |
| İfade 19         | Uyma                             |                 |                 | ,854            |                 |
| İfade 13         | Uyma                             |                 |                 | ,674            |                 |
| İfade 9          | Hükmetme                         |                 |                 |                 | ,812            |
| İfade 8          | Hükmetme                         |                 |                 |                 | ,806            |

Tablo 11'deki verilere göre, faktör analizi sonucunda ÖÇE'nin, dört boyut altında yapılandığı görülmektedir. Toplam varyansın %58,916'sı bu boyutlar tarafından açıklanmaktadır.

Faktör 1, ağırlıklı olarak 'Bütünleştirme' boyutuna ait ifadeler içerdiği için, 'Bütünleştirme' boyutu olarak; Faktör 2, ağırlıklı olarak 'Kaçınma' boyutuna ait ifadeler içerdiği için, 'Kaçınma' boyutu olarak; Faktör 3'ü oluşturan maddelerin hepsi 'Uyma' boyutuna ait olduğu için, 'Uyma' ve Faktör 4, 'Hükmetme' boyutuna ait ifadeleri içerdiği için, 'Hükmetme' boyutu olarak adlandırılabilir.

**Tablo 12.** Faktör Analizi Sonucunda ÖÇE'nin Yeni Boyutları ve Madde Numaraları

|               | <i>Madde Numaraları</i>                |
|---------------|----------------------------------------|
| Bütünleştirme | 1, 2, 4, 5, 10, 12, 14, 15, 20, 23, 28 |
| Kaçınma       | 6, 11, 16, 17, 26                      |
| Uyma          | 13, 19                                 |
| Hükmetme      | 8, 9                                   |

Faktör analizi sonucunda, Tablo 2'de yer verilmiş olan ÖÇE boyutlarına ait ifadeler, Tablo 11'deki halini almıştır. Araştırmada ÖÇE kullanılarak elde edilen verilerin analizi, Tablo 12'de yer verilen dört boyut ve 20 madde üzerinden yapılmıştır.

**Tablo 13.** Faktör Analizi Sonrasında ÖÇE Güvenirlik Analizi

|                 | <i>Madde Sayısı</i> | <i>Cronbach's Alfa Katsayısı</i> |
|-----------------|---------------------|----------------------------------|
| Bütünleştirme   | 11                  | ,892                             |
| Kaçınma         | 5                   | ,793                             |
| Uyma            | 2                   | ,617                             |
| Hükmetme        | 2                   | ,624                             |
| ÖÇE (Tüm Ölçek) | 20                  | ,703                             |

Tablo 13'de görüldüğü üzere, ölçek ,70'in üzerindeki bu katsayıyla güven sınırları içerisinde kalmaktadır ve kullanılabilir. Boyutlar bazında ise alpha katsayıları 0.617 ile 0.892 değerleri arasında değişmektedir.

**Tablo 14.** ‘Bütünleştirme’ Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda Ölçeğin Güvenirlik Analizi Sonuçları

| <i>Madde No.</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı</i> | <i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Cronbach’s Alpha</i> |
|------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1                | 40,80                                        | 25,296                                     | ,716                                        | ,876                                         |
| 2                | 40,97                                        | 25,910                                     | ,626                                        | ,883                                         |
| 4                | 41,00                                        | 27,083                                     | ,576                                        | ,885                                         |
| 5                | 40,85                                        | 26,558                                     | ,673                                        | ,879                                         |
| 10               | 40,80                                        | 27,331                                     | ,612                                        | ,883                                         |
| 12               | 40,78                                        | 26,441                                     | ,645                                        | ,881                                         |
| 14               | 40,97                                        | 27,273                                     | ,660                                        | ,881                                         |
| 15               | 40,99                                        | 27,083                                     | ,584                                        | ,885                                         |
| 20               | 41,02                                        | 26,299                                     | ,674                                        | ,879                                         |
| 23               | 40,92                                        | 26,746                                     | ,586                                        | ,885                                         |
| 28               | 40,95                                        | 28,316                                     | ,442                                        | ,892                                         |

Tablo 13’de görüldüğü üzere, ‘Bütünleştirme’ boyutunun Cronbach’s alpha katsayısı ,892’dir. Tablo 14’deki verilere göre, ‘Bütünleştirme’ boyutundaki ifadelerin ölçekten çıkarılması durumunda, ölçeğin Cronbach’s alpha katsayıları ,879 ile ,892 değerleri arasında değişecektir. Çıkarılması durumunda ölçeğin Cronbach’s alpha katsayısını etkileyecek maddeye rastlanmamıştır. Boyuta, bu ifadeler ile ölçekte yer verilmiştir.

**Tablo15.** Kaçınma Boyutu İfadelerinin Çıkarılması Durumunda Ölçeğin Güvenirlik Analizi Sonuçları

| <i>Madde No.</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı</i> | <i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i> | <i>Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha</i> |
|------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 6                | 9,44                                         | 10,516                                     | ,472                                        | ,790                                         |
| 11               | 10,11                                        | 12,186                                     | ,469                                        | ,786                                         |
| 16               | 9,01                                         | 9,516                                      | ,683                                        | ,717                                         |
| 17               | 9,23                                         | 9,667                                      | ,684                                        | ,717                                         |
| 26               | 9,25                                         | 9,920                                      | ,587                                        | ,750                                         |

Tablo 13'de görüldüğü üzere, 'Kaçınma' boyutunun Cronbach's alpha katsayısı ,793'tür. Tablo 15'deki verilere göre, 'Kaçınma' boyutundaki ifadelerin ölçekten çıkarılması durumunda, ölçeğin Cronbach's alpha katsayısının en düşük ,717 ile en yüksek ,790 değerleri arasında değişeceği görülmektedir. Çıkarılması durumunda ölçeğin Cronbach's alpha katsayısını etkileyecek maddeye rastlanmamıştır. Boyuta, bu ifadeler ile ölçekte yer verilmiştir.

'Uyma' ve 'Hükmetme' boyutlarının madde sayıları düşük olduğu ve Cronbach's alpha katsayısının da madde sayısından etkilendiği -düşük madde sayısına sahip boyutlarda düşük çıkma eğiliminde olduğu- göz önünde bulundurulmalıdır.

### 3.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE AİT BULGULAR

Araştırmada yer alan beyaz yakalıların, bir anket aracılığıyla toplanan, altı demografik özelliğe göre dağılımları Tablo 15’de özetlenmektedir.

**Tablo 16.** Araştırmada Yer Alan Beyaz Yakalıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

|               |                        | <i>n = 158</i> |      |
|---------------|------------------------|----------------|------|
|               |                        | <i>f</i>       | %    |
| Cinsiyet      | Kadın                  | 57             | 34   |
|               | Erkek                  | 101            | 66   |
| Yaş           | 27'den küçük           | 21             | 13,3 |
|               | 28 - 40 yaş arası      | 89             | 56,3 |
|               | 41 yaş ve üzeri        | 48             | 30,4 |
| Medeni Durum  | Evli                   | 104            | 66   |
|               | Bekar                  | 54             | 34   |
| Eğitim Düzeyi | Lisans ve öncesi       | 114            | 72   |
|               | Lisans üstü            | 44             | 28   |
| Kurum Kıdemi  | 0 - 2 yıl              | 33             | 20,9 |
|               | 3 - 6 yıl              | 63             | 39,9 |
|               | 7 - 10 yıl             | 36             | 22,8 |
|               | 11 yıl ve daha fazlası | 26             | 16,4 |
|               | Yok                    | 72             | 45,6 |
| Ast Sayısı    | 1 - 2 kişi             | 32             | 20,2 |
|               | 3 - 6 kişi             | 24             | 15,2 |
|               | 7 ve daha fazla kişi   | 30             | 19   |

Tablo 16'daki bulgulara göre, 158 beyaz yakalının cinsiyetlerine göre dağılımını, 57 kişi ile %34'lük bölümünü kadınlar, 101 kişi ile %66'lık bölümünü ise erkekler oluşturmaktadır.

Yaşa göre dağılımda, %56.3'lük bir oranla 89 kişilik 28-40 yaş arası beyaz yakalılar en fazla kişinin bulunduğu gruptur. 27 yaşından küçük olanlar, 21 kişi ile örneklemin %13.3'lük; 41 yaşından büyük olanlar ise 48 kişilik bir grup ile %30.4'lük kısmını temsil etmektedir.

Örneklem medeni duruma göre, 104 kişiden oluşan evli olanlar ile %66'lık, 54 kişiden oluşan bekarlar ile % 34'lük bir dağılım göstermektedir.

Araştırmada yer alanların eğitim düzeyine göre dağılımının %72'sini, lisans ve öncesi eğitim düzeyindeki 114 kişi oluşturmaktadır. Lisans üstü eğitim düzeyindekiler, 44 kişi ile örneklemin %28'ini temsil etmektedir.

Örneklemin kurum kıdemine göre en yoğun dağılımı, 63 kişi ile %39.9'luk bölümü oluşturan, 3-6 yıl arası kıdemlilerde görülmektedir. Kıdemini 0-2 yıl olarak belirtenler, 33 kişi ile örneklemin %20.9'udur. 7-10 yıl arasında kıdeme sahip olanlar, 36 kişilik bir gruptur; örneklemin %22,8'ini içermektedir. 26 kişilik bir grubun oluşturduğu, 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanlar, %16.4'lük bir dağılım göstermektedir.

Araştırmada yer alan beyaz yakalıların ast sayısına göre dağılımında, astı olmayan 72 kişi, %45.6 ile en yüksek orana sahiptir. Astları yedi veya daha fazla kişi olanlar, örneklemin %19'luk bölümünü, 30 kişi ile oluşturmaktadır. Astları 1-2 kişiden oluşan 32 kişilik grup örneklemin %20.2'sini; 3-6 kişiden oluşanlar ise 24 kişi ile %15.2'sini oluşturmaktadır.

### 3.3. HİPOTEZLERLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırmada, dört soru üzerinden oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu bölümde, bu testlerin sonuçlarına yer verilmektedir.

H<sub>1</sub>: Psikolojik dayanıklılık düzeyi ile çatışma yönetimi stili arasında ilişki vardır.

**Tablo 17.** PD Düzeyi ile ÇY Stilleri Korelasyonuna İlişkin Bulgular

| <i>n</i> = 158 |          |
|----------------|----------|
|                | <i>r</i> |
| Bütünleştirme  | ,164*    |
| Kaçınma        | -.199*   |
| Uyma           | -,184*   |
| Hükmetme       | .026     |

\*\* . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

\* . Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

PD düzeyine ilişkin genel puanların ÇY stili ile ilişkisi ve PD düzeyi arttıkça ÇY stilinin nasıl değişim gösterdiğine ait Tablo 17'deki veriler incelendiğinde; PD düzeyi ile 'Bütünleştirme' stili arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r=0.164$ ,  $p<.05$ ) görülmektedir. Dolayısıyla, bir bütün olarak PD düzeyi arttıkça 'Bütünleştirme' stilinin de anlamlı artış gösterdiği görülmektedir. Buna karşın, PD düzeyi ile 'Kaçınma' stili arasındaki negatif, düşük düzeyli ve anlamlı ilişki ( $r=-0.199$ ,  $p<.05$ ) ise, bir bütün olarak PD düzeyi arttıkça 'Kaçınma' stilinin kullanımının azaldığı ifade edilebilir. Aynı şekilde, PD düzeyi ile 'Uyma' stili arasında da negatif, düşük düzeyli ve anlamlı ilişki ( $r=-0.184$ ,  $p<.05$ ) görülmektedir. Bir bütün olarak PD düzeyi arttıkça 'Uyma' stilinin kullanımının azaldığı söylenebilir. Ayrıca, PD düzeyi ile 'Hükmetme' stili arasındaki ilişki manidar bulunmamıştır.

**Tablo 18.** PD Boyutları ile ÇY Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

|                                | <i>n=158</i>      |                        |                                       |                          |                      |                |             |                 |
|--------------------------------|-------------------|------------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------|-------------|-----------------|
|                                | <i>Aile Uyumu</i> | <i>Kendilik Algısı</i> | <i>Yapısal Stil ve Gelecek Algısı</i> | <i>Sosyal Yeterlilik</i> | <i>Bütünleştirme</i> | <i>Kaçınma</i> | <i>Uyma</i> | <i>Hükmetme</i> |
| Aile Uyumu                     | -                 |                        |                                       |                          |                      |                |             |                 |
| Kendilik Algısı                | ,169*             | -                      |                                       |                          |                      |                |             |                 |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | ,276**            | ,210**                 | -                                     |                          |                      |                |             |                 |
| Sosyal Yeterlilik              | ,113              | ,210**                 | ,160*                                 | -                        |                      |                |             |                 |
| Bütünleştirme                  | .053              | .114                   | .96                                   | ,187*                    | -                    |                |             |                 |
| Kaçınma                        | -,123             | -,214**                | -,070                                 | -,072                    | -,162*               | -              |             |                 |
| Uyma                           | -,052             | -,331**                | .029                                  | -,091                    | .031                 | .305**         | -           |                 |
| Hükmetme                       | -,104             | .113                   | .091                                  | -,037                    | -,260**              | ,108           | .049        | -               |

\*\* .Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

\* .Korelasyon =.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

H<sub>2</sub>: Psikolojik dayanıklılık boyutları düzeyi ile çatışma yönetimi stilleri arasında ilişki vardır.

PD boyutları düzeyi ile ÇY stilleri arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile değerlendirilmiştir. Tablo 18’de yer verildiği üzere, PD boyutları ile ÇY stilleri arasındaki ilişkiler doğrultusunda; ‘Kendilik Algısı’ ile ‘Kaçınma’ boyutu arasında; ( $r=-0.214$ ,  $p<.05$ ) negatif, düşük düzeyde ve manidar bir ilişki görülmektedir. Aynı zamanda, ‘Kendilik Algısı’ ile ‘Uyma’ boyutu arasında da; ( $r=-0.331$ ,  $p<.05$ ) negatif, düşük düzeyde ve manidar bir ilişki görülmektedir.

‘Sosyal Yeterlilik’ ile ‘Bütünleştirme’ stili arasında; ( $r=.187$ ,  $p<.05$ ) pozitif, düşük düzeyde ve manidar bir ilişki görülmektedir. Buna göre, katılımcıların ‘Sosyal Yeterlilik’ düzeyi arttıkça ‘Bütünleştirme’ stilinin kullanımının da artış göstereceği şeklinde açıklanabilir.

Bu açıdan, araştırmada yer alan katılımcılarının ‘Kendilik Algısı’ arttıkça ‘Uyma’ düzeyleri düşmektedir ve bunun tersi durum da doğrudur. ‘Kendilik Algısı’ ile arasında manidar bir ilişki olan diğer ÇY boyutu ‘Kaçınma’dır. Buna göre, katılımcıların ‘Kendilik Algısı’ arttıkça ‘Kaçınma’ düzeyleri düşmektedir. Yani sıra, bunun tersi durumun olan, ‘Kaçınma’ düzeyleri arttıkça ‘Kendilik Algısı’ düzeylerinin düştüğü şeklinde de ifade edilebilir.

H3: Psikolojik dayanıklılık düzeyi sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

Araştırmada, altı soru içeren bir anket ile toplanan sosyodemografik verilere göre, katılımcıların PD düzeylerinin anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmektedir.

**Tablo 19.** Cinsiyet ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>                   |                 |          |             |                  |          |          |
|--------------------------------|-----------------|----------|-------------|------------------|----------|----------|
|                                | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>Ort.</i> | <i>Std. Sap.</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| Aile Uyumu                     | Kadın           | 57       | 3,032       | ,41              | ,513     | ,609     |
|                                | Erkek           | 101      | 2,99        | ,43              |          |          |
| Kendilik Algısı                | Kadın           | 57       | 2,78        | ,36              | ,384     | ,702     |
|                                | Erkek           | 101      | 2,75        | ,36              |          |          |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | Kadın           | 57       | 3,04        | ,42              | -1,14    | ,257     |
|                                | Erkek           | 101      | 3,12        | ,41              |          |          |
| Sosyal Yeterlilik              | Kadın           | 57       | 3,03        | ,43              | -,857    | ,393     |
|                                | Erkek           | 101      | 3,09        | ,56              |          |          |

Araştırmada yer alan beyaz yakalıların PD düzeylerinin cinsiyet gruplarına göre anlamlı fark gösterip göstermediği Bağımsız Gruplar t-testi ile incelenmiştir. Tablo 19’da yer alan analiz bulgularına göre, PD boyutlarının hiçbirinde cinsiyet grupları arasında manidar bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 20.** Yaş Grupları ile PD Boyutlarına İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları

|                                | <i>n=158</i>            |            |            |          |
|--------------------------------|-------------------------|------------|------------|----------|
|                                | <i>Levene Statistic</i> | <i>df1</i> | <i>df2</i> | <i>p</i> |
| Aile Uyum                      | 6,525                   | 2          | 155        | ,002     |
| Kendilik Algısı                | 2,800                   | 2          | 155        | ,064     |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | ,142                    | 2          | 155        | ,868     |
| Sosyal Yeterlilik              | ,457                    | 2          | 155        | ,634     |

Grupların varyanslarının eşitliği test edildiğinde, Tablo 20’de görüldüğü üzere, Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği, ‘Kendilik Algısı’, ‘Yapısal Stil ve Gelecek Algısı’ ve ‘Sosyal Yeterlilik’ boyutları için kabul edilmiştir; (p değerleri >,05). ‘Aile Uyum’ boyutunda p değeri <,05 olduğu için, varyanslar homojen değildir. Bu nedenle, bu boyut analiz dışı bırakılmıştır.

**Tablo 21.** Yaş Grupları ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>                   |                        |                        |           |                           |          |          |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|----------|
|                                | <i>Varyans Kaynağı</i> | <i>Kareler Toplamı</i> | <i>sd</i> | <i>Kareler Ortalaması</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
| Kendilik Algısı                | Gruplar Arası          | 34,490                 | 2         | 17,245                    | 1,771    | ,174     |
|                                | Gruplar İçi            | 1509,688               | 155       | 9,740                     |          |          |
|                                | Toplam                 | 1544,177               | 157       |                           |          |          |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | Gruplar Arası          | 20,839                 | 2         | 10,420                    | 1,369    | ,257     |
|                                | Gruplar İçi            | 1179,850               | 155       | 7,612                     |          |          |
|                                | Toplam                 | 1200,690               | 157       |                           |          |          |
| Sosyal Yeterlilik              | Gruplar Arası          | ,195                   | 2         | ,097                      | ,026     | ,975     |
|                                | Gruplar İçi            | 585,324                | 155       | 3,776                     |          |          |
|                                | Toplam                 | 585,519                | 157       |                           |          |          |

Yaş değişkeninin PD boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla, ikiden fazla yaş grubu bulunduğu Tek Faktörlü Varyans Analizi (Tek Faktörlü ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 21’de yer verilen analiz sonuçları doğrultusunda, farklı yaş düzeylerinde bulunan beyaz yakalıların, PD düzeyine ilişkin boyut ortalamaları açısından anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı yaş düzeyinde bulunan çalışanlar PD boyutları açısından birbirlerine yakın profillere sahiptir.

**Tablo 22.** Medeni Durum ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>                   |                     |          |             |                  |          |          |
|--------------------------------|---------------------|----------|-------------|------------------|----------|----------|
|                                | <i>Medeni Durum</i> | <i>n</i> | <i>Ort.</i> | <i>Std. Sap.</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| Aile Uyumu                     | Evli                | 104      | 2,99        | ,41              | -,661    | ,510     |
|                                | Bekar               | 54       | 3,04        | ,45              |          |          |
| Kendilik Algısı                | Evli                | 104      | 2,78        | ,37              | ,705     | ,482     |
|                                | Bekar               | 54       | 2,73        | ,34              |          |          |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | Evli                | 104      | 3,15        | ,41              | 2,641    | ,009     |
|                                | Bekar               | 54       | 2,98        | ,39              |          |          |
| Sosyal Yeterlilik              | Evli                | 104      | 3,07        | ,51              | -,078    | ,938     |
|                                | Bekar               | 54       | 3,07        | ,51              |          |          |

Araştırmada yer alan beyaz yakalıların PD düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediği, Bağımsız Gruplar t-testi ile incelenmiştir. Tablo 22’de yer verilen analiz sonuçları doğrultusunda, ‘Yapısal Stil ve Gelecek Algısı’ boyutunda katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir; ( $t(156)=2,641$ ,  $p<,05$ ). Bu boyutta medeni durumlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, evli olan katılımcıların ‘Yapısal Stil ve Gelecek Algısı’ boyutunda, bekar olanlardan manidar anlamda daha yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığın diğer boyutlarının hiçbirinde medeni durumları arasında manidar bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 23.** Eğitim Durumu ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>                   |                      |          |             |                  |          |          |
|--------------------------------|----------------------|----------|-------------|------------------|----------|----------|
|                                | <i>Eğitim Durumu</i> | <i>n</i> | <i>Ort.</i> | <i>Std. Sap.</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| Aile Uyumu                     | Lisans ve Önc.       | 114      | 3,02        | ,44              | ,53      | ,598     |
|                                | Y. Lisans            | 44       | 2,99        | ,38              |          |          |
| Kendilik Algısı                | Lisans ve Önc.       | 114      | 2,75        | ,37              | -,667    | ,506     |
|                                | Y. Lisans            | 44       | 2,79        | ,35              |          |          |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | Lisans ve Önc.       | 114      | 3,09        | ,43              | ,097     | ,923     |
|                                | Y. Lisans            | 44       | 3,08        | ,39              |          |          |
| Sosyal Yeterlilik              | Lisans ve Önc.       | 114      | 3,02        | ,55              | -2,436   | ,016     |
|                                | Y. Lisans            | 44       | 3,21        | ,38              |          |          |

Araştırmada yer alan beyaz yakalıların PD düzeylerinin eğitimlerine göre anlamlı fark gösterip göstermediği Bağımsız Gruplar t-testi ile incelenmiştir. Tablo 23’de yer verilen analiz sonuçları doğrultusunda, ‘Sosyal Yeterlilik’ boyutunda eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir; ( $t(156)=-2.436$ ,  $p<,05$ ). Bu boyutta eğitim durumlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde, eğitimi yüksek lisans düzeyinde olanların, lisans ve öncesi eğitim düzeyine sahip olanlardan manidar anlamda yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığın diğer boyutlarının hiçbirinde eğitim durumları arasında manidar bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 24.** Kurum Kıdemi ile PD Boyutlarına İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları

| <i>n=158</i>                      |                             |            |            |          |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------|------------|----------|
|                                   | <i>Levene<br/>Statistic</i> | <i>df1</i> | <i>df2</i> | <i>p</i> |
| Aile Uyumu                        | ,573                        | 3          | 153        | ,634     |
| Kendilik Algısı                   | 2,066                       | 3          | 153        | ,107     |
| Yapısal Stil ve<br>Gelecek Algısı | ,624                        | 3          | 153        | ,601     |
| Sosyal Yeterlilik                 | 1,601                       | 3          | 153        | ,192     |

Grupların varyanslarının eşitliği test edildiğinde, Tablo 24’de görüldüğü üzere, Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği, tüm boyutlar için kabul edilmiştir; (p değerleri >,05).

**Tablo 25.** Kurum Kıdemi ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>                      |                            |                            |           |                               |          |          |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------|-------------------------------|----------|----------|
|                                   | <i>Varyans<br/>Kaynağı</i> | <i>Kareler<br/>Toplamı</i> | <i>sd</i> | <i>Kareler<br/>Ortalaması</i> | <i>f</i> | <i>p</i> |
| Aile Uyum                         | Gruplar Arası              | 36,213                     | 3         | 9,053                         |          |          |
|                                   | Gruplar İçi                | 1709,971                   | 153       | 11,176                        | ,810     | ,521     |
|                                   | Toplam                     | 1746,184                   | 157       |                               |          |          |
| Kendilik Algısı                   | Gruplar Arası              | 61,979                     | 3         | 15,495                        |          |          |
|                                   | Gruplar İçi                | 1482,198                   | 153       | 9,688                         | 1,599    | ,177     |
|                                   | Toplam                     | 1544,177                   | 157       |                               |          |          |
| Yapısal Stil ve<br>Gelecek Algısı | Gruplar Arası              | 53,335                     | 3         | 13,334                        |          |          |
|                                   | Gruplar İçi                | 1147,354                   | 153       | 7,499                         | 1,778    | ,136     |
|                                   | Toplam                     | 1200,690                   | 157       |                               |          |          |
| Sosyal<br>Yeterlilik              | Gruplar Arası              | 2,849                      | 4         | ,712                          |          |          |
|                                   | Gruplar İçi                | 582,670                    | 153       | 3,808                         | ,187     | ,945     |
|                                   | Toplam                     | 585,519                    | 157       |                               |          |          |

Mevcut işteki kıdem değişkeninin PD boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla, ikiden fazla kıdem grubu bulunduğundan Tek Faktörlü Varyans Analizi (Tek Faktörlü ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 25'deki analiz sonuçlarına göre, farklı kıdem düzeylerinde bulunan beyaz yakalıları psikolojik dayanıklılığa ilişkin boyut ortalamaları açısından anlamlı fark göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle, mevcut iş yerinde farklı kıdem düzeylerinde bulunan çalışanlar PD boyutları açısından birbirine yakın profillere sahiptir.

**Tablo 26.** Ast Sayısı ile PD Boyutlarına İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları

|                                | <i>n=158</i>            |            |            |          |
|--------------------------------|-------------------------|------------|------------|----------|
|                                | <i>Levene Statistic</i> | <i>df1</i> | <i>df2</i> | <i>p</i> |
| Aile Uyum                      | 2,003                   | 3          | 154        | ,116     |
| Kendilik Algısı                | 2,272                   | 3          | 154        | ,082     |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | 1,822                   | 3          | 154        | ,146     |
| Sosyal Yeterlilik              | ,792                    | 3          | 154        | ,500     |

Grupların varyanslarının eşitliği test edildiğinde, Tablo 26’da görüldüğü üzere, Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği, tüm boyutlar için kabul edilmiştir; (p değerleri >,05).

**Tablo 27.** Ast Sayısı ile PD Boyutlarına İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>                   |                        |                        |           |                           |          |          |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|----------|
|                                | <i>Varyans Kaynağı</i> | <i>Kareler Toplamı</i> | <i>sd</i> | <i>Kareler Ortalaması</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
| Aile Uyumu                     | Gruplar Arası          | 112,706                | 3         | 37,569                    | 3,542    | ,016     |
|                                | Gruplar İçi            | 1633,478               | 154       | 10,607                    |          |          |
|                                | Toplam                 | 1746,184               | 157       |                           |          |          |
| Kendilik Algısı                | Gruplar Arası          | 45,641                 | 3         | 15,214                    | 1,563    | ,201     |
|                                | Gruplar İçi            | 1498,536               | 154       | 9,731                     |          |          |
|                                | Toplam                 | 1544,177               | 157       |                           |          |          |
| Yapısal Stil ve Gelecek Algısı | Gruplar Arası          | 12,318                 | 3         | 4,106                     | ,532     | ,661     |
|                                | Gruplar İçi            | 1188,372               | 153       | 7,717                     |          |          |
|                                | Toplam                 | 1200,690               | 157       |                           |          |          |
| Sosyal Yeterlilik              | Gruplar Arası          | 12,072                 | 3         | 4,024                     | 1,081    | ,359     |
|                                | Gruplar İçi            | 573,447                | 154       | 3,724                     |          |          |
|                                | Toplam                 | 585,519                | 157       |                           |          |          |

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlara bağlı ast sayısı faktörü ile PD boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla, ikiden fazla ast sayısı grubu bulunduğu Tek Faktörlü Varyans Analizi (Tek Faktörlü ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 27’de yer verilen analiz sonuçları doğrultusunda, kendisine farklı sayıda ast sayısı grupları bağlı olan beyaz yakalıların psikolojik dayanıklılığa ilişkin boyut ortalamaları açısından ‘Aile Uyumu’ boyutunda farklılaşmakta olduğu görülmektedir. Hangi grubun birbirinden farklı olduğunun bulunması amacıyla Scheffe test sonuçları analiz edilmiştir. Scheffe testine göre, kendine bağlı çalışanı olmayan grubun ‘Aile Uyumu’ boyutundaki düzeylerinin, kendisine 3-6 kişi bağlı olan grubun düzeylerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur; ( $\mu_{0 \text{ Kişi}}=4,24$ ;  $\mu_{3-6 \text{ Kişi}}=3,76$ ).

H<sub>4</sub>: Çatışma yönetimi stili sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

Araştırmada, çatışma yönetimi stili sosyodemografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 28.** Cinsiyet ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>  |          |     |      |           |        |      |
|---------------|----------|-----|------|-----------|--------|------|
|               | Cinsiyet | N   | Ort. | Std. Sap. | t      | p    |
| Bütünleştirme | Kadın    | 57  | 4,12 | ,37       | ,457   | ,649 |
|               | Erkek    | 101 | 4,08 | ,58       |        |      |
| Kaçınma       | Kadın    | 57  | 2,24 | ,78       | -1,410 | ,161 |
|               | Erkek    | 101 | 2,42 | ,78       |        |      |
| Uyma          | Kadın    | 57  | 2,49 | ,63       | -1,488 | ,139 |
|               | Erkek    | 101 | 2,67 | ,89       |        |      |
| Hükmetme      | Kadın    | 57  | 2,11 | ,80       | -,910  | ,364 |
|               | Erkek    | 101 | 2,24 | ,92       |        |      |

Araştırmada yer alan beyaz yakalıların ÇY stillerinin cinsiyetlerine göre anlamlı fark gösterip göstermediği Bağımsız Gruplar t-testi ile incelenmiştir. Tablo 28’de yer verilen analiz sonuçları doğrultusunda ÇY stillerinin hiçbirinde cinsiyet grupları arasında manidar bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 29.** Yaş Grupları ile ÇY Stiline İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları

|               | <i>n=158</i>                |            |            |          |
|---------------|-----------------------------|------------|------------|----------|
|               | <i>Levene<br/>Statistic</i> | <i>df1</i> | <i>df2</i> | <i>p</i> |
| Bütünleştirme | 2,014                       | 2          | 155        | ,137     |
| Kaçınma       | ,803                        | 2          | 155        | ,450     |
| Uyma          | ,140                        | 2          | 155        | ,870     |
| Hükmetme      | 1,322                       | 2          | 155        | ,270     |

Grupların varyanslarının eşitliği test edildiğinde, Tablo 29’da görüldüğü üzere, Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği, tüm boyutlar için kabul edilmiştir; (p değerleri >,05).

**Tablo 30.** Yaş Grupları ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>  |                        |                        |           |                           |          |          |
|---------------|------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|----------|
|               | <i>Varyans Kaynağı</i> | <i>Kareler Toplamı</i> | <i>sd</i> | <i>Kareler Ortalaması</i> | <i>f</i> | <i>p</i> |
| Bütünleştirme | Gruplar Arası          | ,177                   | 2         | ,089                      |          |          |
|               | Gruplar İçi            | 41,385                 | 155       | ,267                      | ,322     | ,718     |
|               | Toplam                 | 41,562                 | 157       |                           |          |          |
| Kaçınma       | Gruplar Arası          | 1,967                  | 2         | ,983                      |          |          |
|               | Gruplar İçi            | 94,708                 | 155       | ,611                      | 1,609    | ,203     |
|               | Toplam                 | 96,674                 | 157       |                           |          |          |
| Uyma          | Gruplar Arası          | 2,661                  | 2         | 1,331                     |          |          |
|               | Gruplar İçi            | 101,509                | 155       | ,655                      | 2,032    | ,135     |
|               | Toplam                 | 104,171                | 157       |                           |          |          |
| Hükmetme      | Gruplar Arası          | ,577                   | 2         | ,288                      |          |          |
|               | Gruplar İçi            | 120,227                | 155       | ,776                      | ,372     | ,690     |
|               | Toplam                 | 120,804                | 157       |                           |          |          |

Yaş değişkeni ile katılımcıların ÇY stillerinin yaş gruplarına göre manidar bir fark gösterip göstermediğini incelemek amacıyla, ikiden fazla yaş grubu bulunduğundan Tek Faktörlü Varyans Analizi (Tek Faktörlü ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 30'daki bulgulara göre, farklı yaş gruplarında bulunan beyaz yakalılar, ÇY stili tercihleri açısından anlamlı fark göstermemektedir.

**Tablo 31.** Medeni Durum ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>  |                     |          |             |                  |          |          |
|---------------|---------------------|----------|-------------|------------------|----------|----------|
|               | <i>Medeni Durum</i> | <i>n</i> | <i>Ort.</i> | <i>Std. Sap.</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| Bütünleştirme | Evli                | 104      | 4,23        | ,56              | -2,459   | ,015     |
|               | Bekar               | 54       | 4,02        | ,38              |          |          |
| Kaçınma       | Evli                | 104      | 2,30        | ,75              | -1,112   | ,268     |
|               | Bekar               | 54       | 2,44        | ,84              |          |          |
| Uyma          | Evli                | 104      | 2,58        | ,80              | -,656    | ,513     |
|               | Bekar               | 54       | 2,67        | ,85              |          |          |
| Hükmetme      | Evli                | 104      | 2,28        | ,89              | 1,683    | ,094     |
|               | Bekar               | 54       | 2,03        | ,83              |          |          |

Araştırmada yer alan beyaz yakalıların ÇY stillerinin medeni durumlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediği Bağımsız Gruplar t-testi ile incelenmiştir. Tablo 31’de yer verilen analiz sonuçları doğrultusunda, ‘Bütünleştirme’ stilinde evli ve bekar katılımcılar arasında manidar bir farklılık görülmektedir. ‘Bütünleştirme’ stilini; ( $t(156)=-2,459$ ,  $p<,05$ ). kullanan evli katılımcılar, bekar olanlardan manidar anlamda yüksektir.

**Tablo 32.** Eğitim Durumu ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular

|               |                      | <i>n=158</i> |             |                  |          |          |
|---------------|----------------------|--------------|-------------|------------------|----------|----------|
|               | <i>Eğitim Durumu</i> | <i>n</i>     | <i>Ort.</i> | <i>Std. Sap.</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| Bütünleştirme | Lisans ve Öncesi     | 144          | 4,08        | ,52              | -,554    | ,580     |
|               | Y. Lisans            | 44           | 4,13        | ,52              |          |          |
| Kaçınma       | Lisans ve Öncesi     | 144          | 2,33        | ,75              | -,704    | ,483     |
|               | Y. Lisans            | 44           | 2,42        | ,87              |          |          |
| Uyma          | Lisans ve Öncesi     | 144          | 2,54        | ,81              | -1,591   | ,114     |
|               | Y. Lisans            | 44           | 2,77        | ,82              |          |          |
| Hükmetme      | Lisans ve Öncesi     | 144          | 2,13        | ,86              | -1,451   | ,149     |
|               | Y. Lisans            | 44           | 2,35        | ,91              |          |          |

Araştırmada yer alan beyaz yakalıların ÇY stillerinin eğitim durumlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediği Bağımsız Gruplar t-testi ile incelenmiştir. Tablo 32’de yer verilen analiz sonuçlarına göre, ÇY stillerinin hiçbirinde eğitim durumu arasında manidar bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 33.** Kurum Kıdemi ile ÇY Stiline İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları

| <i>n=158</i>  |                         |            |            |          |
|---------------|-------------------------|------------|------------|----------|
|               | <i>Levene Statistic</i> | <i>df1</i> | <i>df2</i> | <i>p</i> |
| Bütünleştirme | 2,93                    | 3          | 153        | ,035     |
| Kaçınma       | 1,40                    | 3          | 153        | 2,46     |
| Uyma          | ,191                    | 3          | 153        | ,902     |
| Hükmetme      | 4,32                    | 3          | 153        | ,006     |

Grupların varyanslarının eşitliği test edildiğinde, Tablo 33’de görüldüğü üzere, Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği, ‘Kaçınma’ ve ‘Uyma’ boyutları için kabul edilmiştir, (p değerleri >,05). ‘Bütünleştirme’ ve ‘Hükmetme’ boyutları için,  $p < ,05$ ’dir. Bu nedenle, bu boyutlar analiz dışı bırakılmıştır.

**Tablo 34.** Kurum Kıdemi ile ÇY Stiline İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i> |                        |                        |           |                           |          |          |
|--------------|------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|----------|
|              | <i>Varyans Kaynağı</i> | <i>Kareler Toplamı</i> | <i>sd</i> | <i>Kareler Ortalaması</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
| Kaçınma      | Gruplar Arası          | 1,429                  | 4         | ,357                      | ,574     | ,682     |
|              | Gruplar İçi            | 95,245                 | 153       | ,623                      |          |          |
|              | Toplam                 | 96,674                 | 157       |                           |          |          |
| Uyma         | Gruplar Arası          | 4,870                  | 4         | 1,217                     | 1,876    | ,117     |
|              | Gruplar İçi            | 99,301                 | 153       | ,649                      |          |          |
|              | Toplam                 | 104,171                | 157       |                           |          |          |

Kurum kıdemi ile ÇY stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla, ikiden fazla kıdem grubu bulunduğu Tek Faktörlü Varyans Analizi (Tek Faktörlü ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 34’de yer verilen analiz sonuçlarına göre, farklı kıdem düzeylerinde bulunan beyaz yakalılar, ÇY stilleri açısından anlamlı fark göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle, mevcut iş yerinde farklı kıdem düzeylerinde bulunan çalışanlar, ÇY stilleri açısından birbirine yakın profillere sahiptir.

**Tablo 35.** Ast Sayısı ile ÇY Stiline İlişkin Analiz İçin Levene Testi Sonuçları

| <i>n=158</i>  |                         |            |            |          |
|---------------|-------------------------|------------|------------|----------|
|               | <i>Levene Statistic</i> | <i>df1</i> | <i>df2</i> | <i>P</i> |
| Bütünleştirme | ,417                    | 3          | 154        | ,741     |
| Kaçınma       | ,686                    | 3          | 154        | ,562     |
| Uyma          | 2,032                   | 3          | 154        | ,112     |
| Hükmetme      | 2,684                   | 3          | 154        | ,049     |

Farklı ast sayısına sahip grupların varyanslarının eşitliği test edildiğinde, Tablo 35’de görüldüğü üzere, Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği, tüm boyutlar için kabul edilmiştir, (p değerleri>,05).

**Tablo 36.** Ast Sayısı ile ÇY Stillerine İlişkin Bulgular

| <i>n=158</i>  |                        |                        |           |                           |          |          |
|---------------|------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|----------|
|               | <i>Varyans Kaynağı</i> | <i>Kareler Toplamı</i> | <i>sd</i> | <i>Kareler Ortalaması</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
| Bütünleştirme | Gruplar Arası          | ,133                   | 3         | ,044                      |          |          |
|               | Gruplar İçi            | 41,429                 | 154       | ,269                      | ,165     | ,920     |
|               | Toplam                 | 41,562                 | 157       |                           |          |          |
| Kaçınma       | Gruplar Arası          | ,790                   | 3         | ,263                      |          |          |
|               | Gruplar İçi            | 95,884                 | 154       | ,623                      | ,423     | ,737     |
|               | Toplam                 | 96,674                 | 157       |                           |          |          |
| Uyma          | Gruplar Arası          | 4,684                  | 3         | 1,561                     |          |          |
|               | Gruplar İçi            | 99,487                 | 154       | ,646                      | 2,417    | ,069     |
|               | Toplam                 | 104,171                | 157       |                           |          |          |

Araştırmaya katılan beyaz yakalıların ast sayıları ile ÇY stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla, ikiden fazla ast sayısı grubu bulunduğu Tek Faktörlü Varyans Analizi (Tek Faktörlü ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 36’da yer verilen analiz sonuçları doğrultusunda, ast sayısı farklı sayıda olan beyaz yakalıların ÇY stilleri arasında, ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, ast sayısı farklı olan beyaz yakalıları, ÇY stilleri açısından birbirine yakın profillere sahiptir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, öğrenen organizasyonların sürdürülebilirliğini destekleyen iki önemli faktör olarak, genel kapsamda ve boyutları bazında beyaz yakalının PD düzeyi ve ÇY stiline birbirleri ile ilişkisi ve sosyodemografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Aşağıda dört başlık altında paylaşılan sonuçlar ve öneriler, ortaya konan performansın ve yenilikçi yaklaşımların artırılabilmesi için kurumlara yol gösterici olabilir. Bu bölümün son başlığında ise, konu üzerinde çalışma yapacak araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

#### 4.1. BEYAZ YAKALININ PD DÜZEYİNİN SOSYODEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMU

Araştırma ölçeklerinden YPDÖ, PD düzeyini, koruyucu faktörleri değerlendirerek belirleyen bir araçtır. Koruyucu faktörler temel olarak üç grupta sınıflandırılabilir: Beceri, yetenek ve kişisel özellikler olarak ilk grup, bağlılığı, sadakati ve desteği temsil eden aile ortamı olarak ikinci ve akrabalar, arkadaşlar, okul, iş, toplum gibi daha geniş bir sistemi oluşturan üçüncü grup.<sup>1</sup> Bu koruyucu faktörlerin düzeylerinin sosyodemografik özelliklere göre nasıl farklılaştığının bilinmesi, beyaz yakalının PD düzeyini geliştirmek adına nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda fikir verebilir.

---

<sup>1</sup> Jan Hilbig, et. al., "Resilience in a Reborn Nation: Validation of the Lithuanian Resilience Scale for Adults", **Comprehensive Psychiatry**, Vol. 60, 2015, p. 126.

Koruyucu faktörlerin, arkadaşlar, okul, iş, toplum gibi daha geniş bir sistemi oluşturan üçüncü grubunda yer alan 'Sosyal Yeterlilik' boyutunun, eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmektedir; ( $t(156)=-2.436, p<.05$ ). Araştırmada yer alan eğitimi lisans ve öncesi düzeyinde olan beyaz yakalılar, bu boyutta eğitim durumları yüksek lisans düzeyinde olanlardan manidar anlamda düşüktür. 'Sosyal Yeterlilik', kişinin sosyal becerilerine, kendine has, olumlu sosyal tarzı olduğuna yönelik ifadeler içeren bir boyuttur. Eğitimi yüksek lisans düzeyinde olan beyaz yakalıların, lisans düzeyinde eğitimi olan beyaz yakalılara göre kendilerini daha iyi ortaya koydukları, sosyal ağlarını genişletmede daha güçlü oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yüksek lisans ve üzeri düzeyde eğitimin, beyaz yakalıyı sosyal ilişkilerini yönetme konusunda geliştirdiği düşünülebilir.

Aynı zamanda, yüksek lisans ve üzeri düzeyde eğitim, kişinin 'öz yeterlilik' duygusunu besleyen bir faktör olarak ele alınabilir. İlk defa Bandura tarafından sosyal öğrenme teorisi içinde bir kavram olarak ortaya konan öz yeterlilik, o zamandan beri örgütsel davranış alanında en yoğun ele alınan konulardan biri olmuştur.<sup>2</sup> Bu iki kavramı birbiri ile ilişkili olarak ele alan PD literatürü, öz yeterlilik düzeyi yüksek olanların başa çıkma stratejilerini daha fazla kullandığını ortaya koymaktadır. Yapabileceğine dair inancı olan kişiler, PD düzeyi yüksek olan kişilerdir.<sup>3</sup> Bu durumda, yüksek lisans eğitiminin kişinin özyeterlilik duygusunu beslediği; bu daha güçlü özyeterlilik duygusunun da 'Sosyal Yeterlilik' boyutunu güçlendirdiği sonucuna varılabilir. Kurumlara, insan kaynakları stratejisi olarak çalışanlarını lisans üstü eğitim programlarına katılmaya teşvik etmeleri önerilebilir. Aynı zamanda, kurum için özel yapılandırılmış eğitim programları ile çalışanların öz yeterlilik düzeylerini artırmaları da bir diğer öneri olabilir.

Koruyucu faktörlerin ikinci grubunda yer alan 'Aile Uyumu' boyutu ile ast sayısı faktörü arasında anlamlı bir farklılık vardır. Araştırmada yer alan, ast sayısı 3

---

<sup>2</sup> John Schaubroeck, You Jin Kim, Ann Chunyan Peng, "The Self-Concept in Organizational Psychology: Clarifying and Differentiating the Constructs", **International**

ile 6 kişi arasında olan beyaz yakalılar bu boyutta, astı olmayan gruptakilere oranla daha düşük ortalamalar almışlardır. Beyaz yakalının eğitim düzeyinde olduğu gibi, kendisine bağlı ast sayısında da artış olduğunda, bireyselleşme yönünde artış olarak yorumlanabilir.

‘Aile Uyumu’, duygusal tutarlılık ve iyilik hali ile beslenen bir boyuttur. İş performansını etkileyen güçlü bir faktör olarak duygusal tutarlılık, iş yerindeki sosyal ilişkileri sağlayan kilit bir roledir. Kişinin duygusal tutarlılık düzeyinin düşüklüğü, kendisini stres, kaygı, öfke, utanma, suçluluk ve korku gibi geniş yelpazede negatif duygu deneyimleri olarak gösterir.<sup>4</sup>

Özellikle, 3 ile 6 kişi arasında ast sayısı olan kişilerin, duygusal tutarlılık ile beslenen ‘Aile Uyumu’ boyutunda diğer gruplara oranla daha düşük düzeyde çıkması, bu grubun daha yüksek stres, iş yoğunluğu, tükenmişlik, vb. yaşıyor olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Duygusal tutarlılığın mentorluk ve koçluk çalışmaları ile güçlendirilebilmesi, bu grupta yer alan yöneticiler için umut verici olabilir. Zorlu dönemlerde yapılacak kurum içi danışmanlık çalışmaları ile bu kişilerin duygusal açıdan güçlendirilmesi, karar verme becerilerini de olumlu anlamda etkileyeceği bir diğer önemli noktadır. Aynı zamanda, öz yeterlilik ve özgüven duygularının da artmasını sağlayarak, zorlukların üstesinden gelmelerini kolaylaştırır.<sup>5</sup>

‘Yapısal Stil ve Gelecek Algısı’, beyaz yakalının medeni durumuna göre anlamlı farklılık gösteren bir PD boyutudur, ( $t(156)=2.641$ ,  $p<.05$ ). ‘Yapısal Stil ve Gelecek Algısı’, kişinin geleceğe dair net hedeflerini ve olumlu düşüncelerini

---

**Review of Industrial and Organizational Psychology**, Ed. by Gerard P. Hodgkinson, J. Kevin Ford, John Wiley and Sons, Ltd., UK, Vol. 27, 2012, p. 3.

<sup>3</sup> Amanda Bullough, Maija Renko, Tamara Myatt, “Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions”, **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Vol. 38, Iss. 3, May 2014, p. 473 – 499.

<sup>4</sup> Ridhi Arora, Santosh Rangnekar, “Relationships Between Emotional Stability, Psychosocial Mentoring Support and Career Resilience”, **Europe’s Journal of Psychology**, Vol. 11, Iss. 1, 2015, p. 16-33.

<sup>5</sup> Ridhi Arora, **loc. cit.**

içeren, ayrıca planlı yaşama yönelik ifadelerden oluşan bir boyuttur. Evlilik kurumunun yapısı gereği; kişi, kendinden başka bir kişiyi daha düşünmek, onunla beraber hareket etmek durumundadır. Dolayısıyla evlilik kurumunun, kişiyi daha organize yaşama konusunda yönlendirdiğine dair yorum yapılabilir. Kurumlara, bekar çalışanlarının da bu boyutta kabul edilebilir bir düzeyde olmalarını desteklemeleri amacıyla, bekar çalışanlarına geleceğe yönelik yatırım yapma, planlı hareket etme gibi konularda koçluk hizmeti vermeleri önerilebilir.

#### 4.2. BEYAZ YAKALININ ÇY STİLİNİN SOSYODEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASI DURUMU

ÇY önemli bir yönetsel yetkinliktir. Yetkinlik, 'bir şeyi iyi yapabilme becerisi' olarak ifade edilir. En önemli özelliği ise, değişebilir, geliştirilebilir olmasıdır.<sup>6</sup> Sosyodemografik veriler ile ilişkisi, bu yetkinliğin geliştirilmesi adına yapılan çalışmalarda fikir verici olabilir. Bu nedenle araştırmanın ÇY stili ve demografik verilerle ilgili bulguları önem taşımaktadır.

Özetle, bu çalışmada ÇY stiline sosyodemografik faktörlerden medeni duruma göre farklılaştığı görülmüştür.

Araştırmada yer alan evli katılımcıların 'Bütünleştirme' stilini kullanma oranları, bekar olanlara oranla daha yüksek düzeydedir;  $t(156)=-2,459$ ,  $p<,05$ ). Bir yetkinlik olarak ÇY, bir çatışmadan ne zaman kaçınılacağı ve ne zaman yüzleşileceğinin bilinmesidir.<sup>7</sup> Bu bir diğer deyişle, çatışma karşısında en etkin stilin seçilmesi ve uygulanması olarak da ifade edilebilir. Bu yetkinliğin ölçülüp değerlendirilebilmesi için göz önünde bulundurulmuş alt davranış göstergelerinden özellikle aşağıdaki bu araştırma için önemli olabilir:

---

<sup>6</sup> Daniel R. Tobin, Margaret S. Pettingell, **AMA Guide to Management Development**, Printed in USA, AMACOM, 2008, p. 27.

<sup>7</sup> Daniel R. Tobin, Margaret S. Pettingell, **op. cit.**, p. 99.

*“Bir tartışma veya anlaşmazlık esnasında karşısındakinin bakış açısını anlamaya çalışmak.”<sup>8</sup>*

Eğer yetkinliğin gelişme özelliği varsa, evlilik kurumunun özellikle yukarıdaki davranış göstergesi göz önünde bulundurulacak olursa, zaman içinde tarafların ÇY beceri düzeylerine etkiye bulunduğu düşünülebilir. O zaman bu yetkinlikte istenen yönde değişimin, eğitim ve koçluk çalışmaları ile de yapılabileceği söylenebilir.

#### 4.3. PD BOYUTLARI İLE ÇY STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

PD boyutları ile ÇY stilleri arasındaki ilişkiler doğrultusunda; ‘Kendilik Algısı’ ile ‘Uyma’ boyutları arasında; ( $r=-,331$ ,  $p<,05$ ) negatif, düşük düzeyde ve manidar bir ilişki görülmektedir. Bu açıdan, araştırmada yer alan katılımcılarının ‘Kendilik Algısı’ arttıkça ‘Uyma’ stilindeki düzeyleri düşmektedir ve bunun tersi durum da doğrudur. ‘Uyma’ stilini yüksek düzeyde kullanan katılımcıların da ‘Kendilik Algısı’ boyutunda daha düşük düzeyde oldukları şeklinde ifade edilebilir.

‘Kendilik Algısı’ ile arasında negatif, düşük düzeyde ve manidar bir ilişki olan diğer ÇY boyutu, ‘Kaçınma’dır; ( $r=-,188$   $p<,05$ ). Buna göre, katılımcılarının ‘Kendilik Algısı’ arttıkça ‘Kaçınma’ düzeyleri düşmektedir ve bunun tersi durum olan ‘Kaçınma’ düzeyleri arttıkça ‘Kendilik Algısı’nın da düştüğü ifade edilebilir.

‘Kendilik Algısı’, özsaygı, özyeterlilik, kontrol odağı ve duygusal tutarlılık olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır. Bu boyutta yüksek sonuç elde eden kişi için yaşamı kendi kontrolündedir; yüksek özyeterlilik duygusu ile istediği noktaya kendi beceri ve yetkinlikleri ile ulaşabileceği inancındadır. Yanı sıra, yüksek ‘Kendilik Algısı’, yüksek sosyal farkındalığa karşılık gelir. Karşısındakinin içsel durumunu hissetme durumundan, duygu ve düşüncelerini anlamaya kadar

---

<sup>8</sup> Ibid.

değişen geniş bir yelpazeye karşılık gelir.<sup>9</sup> Böyle yüksek bir sosyal farkındalık ile kişi, karşısındaki kişinin duygularını yönetebilme konusunda güçlüdür. Çatışma yönetiminde karşısındaki kişinin gözetildiği bir stil olarak 'Uyma' veya ne karşısındakinin ne de kendisinin çıkarlarının gözetildiği bir stil olarak 'Kaçınma' stilleri, 'Kendilik Algısı' boyutunda yüksek düzeyde olanların tercihi olmayacaktır.

PD boyutlarından 'Sosyal Yeterlilik' ile ÇY stillerinden 'Bütünleştirme' arasında pozitif, düşük düzeyde ve manidar bir ilişki görülmektedir. Yeni insanlarla tanışabilme ve kolayca arkadaş olabilme becerisine yönelik ifadeler içeren 'Sosyal Yeterlilik' boyutu, kişinin samimiyeti ve yakınlığı tercih ettiğini, başkalarıyla iletişimde becerikli olduğunu gösterir. Araştırma, bu becerilere sahip olan beyaz yakalıların, kişinin hem kendi hem de karşısındaki kişi için ilgisinin en yüksek düzeyde olduğu stili tercih ettiğini göstermektedir. Kurumların girişkenlik veya iletişim becerileri konularında verecekleri eğitimler, çalışanların 'Sosyal Yeterlilik' boyutunda gelişmelerine katkıda bulunabilir.

#### 4.4. GENEL PD DÜZEYİ İLE ÇY STİLİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Genel PD düzeyi ile ÇY stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu araştırmanın çıkış noktasıdır. PD düzeyi ile 'Bütünleştirme' stili arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde dilmıştır. Dolayısıyla, bir bütün olarak beyaz yakalının PD düzeyi arttıkça 'Bütünleştirme' stilinin de anlamlı artış gösterdiği görülmektedir. Buna karşın, PD düzeyi ile hem 'Kaçınma' hem de 'Uyma' stilleri arasındaki negatif, düşük düzeyli ve anlamlı ilişki ise, bir bütün olarak PD düzeyi arttıkça 'Kaçınma' ve 'Uyma' stillerinin kullanımının azaldığı şeklinde ifade edilebilir.

PD düzeyi yüksek olanların çatışma yönetiminde en etkili stil olan 'Bütünleştirme' stilini kullanıyor olmaları; inovasyona, değişime, gelişime,

---

<sup>9</sup> Daniel Goleman, **Social Intelligence: The New Science of Human Relationship**, New York, Arrow Books, 2007, p. 148 – 150.

sürekli öğrenmeye odaklı ve başarısının sürdürülebilir olmasını isteyen tüm örgütler için yol gösterici bir bilgi olabilir.

Psikolojik dayanıklılığın beslendiği temel özelliklerden biri olarak, ego kontrolü üzerine yaptığı, literatüre “Şekerleme Deneyi” olarak geçen çalışması ile Mischel’in görüşü, bu araştırmanın sonucunun kurumlar tarafından neden benimsenmesi gerektiğini destekler niteliktedir.

*“... hem bilişsel hem de duygusal kontrol becerileri öğrenilebilir, artırılabilir ve onlara ihtiyacınız olduğunda otomatik olarak faaliyete geçecek şekilde kullanılabilirler.”<sup>10</sup>*

Kurumlar, beyaz yakalı çalışanın PD düzeyini artırmak ve ÇY stilini geliştirmek adına ayıracakları kaynağın anlamlı karşılığını muhtemelen gelecekte alabilirler.

#### 4.5. GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, koruyucu ve/veya risk faktörlerinin, PD düzeyinde farklılaşmaya yol açıp açmadığını incelemeleri önerilebilir. Bu öneriye, çalışanın kurum kültürü algısı veya kurum kültürü imajı ile PD düzeyi ve ÇY stili arasındaki ilişkinin inceleneceği bir araştırma örnek olarak verilebilir. Yöneticinin iletişim stili, şirket içi eğitimlerin sıklığı, vb. faktörler ile beyaz yakalının PD düzeyi ve ÇY stili arasındaki ilişkinin incelenmesi literatüre katkı sağlayabilir.

Hemşirelik, acil servis görevlisi gibi zorlu veya çağrı merkezi operatörlüğü gibi çatışmanın yoğun yaşandığı pozisyonlarda çalışanların PD düzeyi ile ÇY stili, bir veya birkaç koruyucu faktör kontrol edilerek incelenebilir. PD düzeyini yükseltme amaçlı koçluk programına alınan çalışanlar ile alınmayanlar

---

<sup>10</sup> Walter Mischel, **Marshmallow Testi: Otokontrolde Ustalaşmak**, Çev. Barış Satılmış, 1. bs., İstanbul, Pegasus Yayınları, 2016, p. 240.

arasındaki farkın inceleneceği bir araştırma bu öneriye örnek verilebilir.

Araştırmanın faktör analizinden sonra 20 maddelik bir versiyona dönüşmüş ölçeği ÖÇE'ye atfen, idealde en az 200 kişi olması gereken örneklemin, 158 kişi olması, araştırmanın eksikliği olarak dile getirilebilir. Daha büyük bir örneklem grubu ile elde edilecek sonuçlar daha anlamlı olabilir.

Örneklemi oluşturan kurumların, yabancı sermayeli bankalardan ve Türkiye'nin ilk 500 firmasını oluşturan listenin ilk 10'unda yer alan kurumsal yapılardan oluşuyor olması, araştırmanın sınırlılığı olarak görülebilir. Benzer bir araştırmanın, orta veya büyük ölçekli yerli kurumların da dahil edilmesi ile yapılması, literatüre katkı sağlayabilir.

Araştırmada yer alan kurumların, farklı kurum kültürlerine sahip olsalar da, yapılarının büyüklüğü nedeniyle, muhtemelen benzer insan kaynakları süreçlerine ve çalışmalarına sahip olduğu düşünülebilir. Araştırmanın demografik verilerinden biri olarak ele alınan 'Eğitim Durumu' gibi, bu kurumların insan kaynakları bölümleri tarafından araştırmada yer alan beyaz yakalılara verilen kişisel gelişim ve çatışma yönetimi gibi konularda alınmış eğitimler de araştırmaya dahil edilebilirdi. Bu konulardaki eğitimlerin, PD düzeyinde ve ÇY stilinde bir fark yaratıp yaratmadığı incelenebilirdi. Araştırmada yer alan katılımcıların bu konulardaki eğitimlere katılıp katılmamış olması bilgisinin, araştırmanın kapsamı dışında bırakılması, araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak görülebilir.

## KAYNAKÇA

- Akkirman, Ali Deniz: "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi, C.13, S. 11, 1998, p. 1-11.
- Anjum, Muhammed Adeel, Jahanvash Karim: "Relationship of Values and Conflict Management Styles", **BA Business Review**, January 1, 2004, p. 92-103.
- Armstrong, Mary I., Shelly Birnie-Lefcovitch, Michael T. Ungar: "Pathways Between Social Support, Family Well Being, Quality Of Parenting, and Child Resilience: What We Know", **Journal of Child and Family Studies**, Vol. 14, Iss. 2, June 2005, p. 269-281.
- Arora, Ridhi, Santosh Rangnekar: "Relationships Between Emotional Stability, Psychosocial Mentoring Support and Career Resilience", **Europe's Journal of Psychology**, 2015, Vol. 11, Iss. 1, p. 16-33.
- Auburn, Gemma, Merryn Gott, Karen Hoare: "What is Resilience? An Integrative Review of the Empirical Literature", **Journal of Advanced Nursing**, May 2016, Vol. 72, Iss. 5, p. 980-1000.
- Bailey, Sebastian: "Wanted: Employees with Grit", **Chief Learning Officer**, Vol. 15, Iss. 2, 2016, p. 18- 21.
- Basım, H. Nejat, Fatih Çetin, Hakkı Okan Yeloğlu: "Psikolojik Dayanıklılığın Açıklanmasında Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Bir Kanonik İlişki Analizi", **Turkish Journal of Psychology**, C. 30, No. 75, Ocak 2015, p. 81-92.
- Basım, H. Nejat, Fatih Çetin: "Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 22, No. 2, 2011, p. 104-114.
- Bawany, Sattar: "NextGen Leaders for a VUCA World", **Leadership Excellence Essentials**, Vol. 33, Iss. 8, August 2016, p. 43-44.

Bennett,Nathan, G. James  
Lemoine:

“What a Difference a Word Makes:  
Understanding Threats to Performance in  
a VUCA World”, **Business Horizons**, Vol.  
57, Iss. 3, May-June 2014, p. 311-317.

Block, Jack:

“Ego-Resilience through Time”, **Paper  
presented at the Biennial Meeting of the  
Society for the Research in Child  
Development** (New Orleans, LA, March  
25-28, 1993), Pub. Type. Reports  
Research/Technical (143) --  
Speeches/Conference Papers (150),  
(Çevrimiçi),  
[files.eric.ed.gov/fulltext/ED356879.pdf](http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED356879.pdf), 18  
Ağustos 2016.

Block, Jeanne H., Jack  
Block:

“The Role of Ego Control and Ego-  
Resiliency in the Organization of  
Behavior”, **The Minnesota Symposia on  
Child Psychology**, Development of  
Cognition, Affect, And Social Relations,  
Ed. by. W. Andrew Collins, Vol.13, New  
York, Psychology Press, 1980.

Brown, L. David:

Normative Conflict Management Theories:  
Past, Present, and Future”, **Journal of  
Organizational Behavior**, Vol. 13, Iss. 3,  
May 1992, p. 303-309.

Bullough, Amanda, Maija  
Renko, Tamara Myatt:

“Danger Zone Entrepreneurs: The  
Importance of Resilience and Self-Efficacy  
for Entrepreneurial Intentions”,  
**Entrepreneurship: Theory & Practice**,  
May 2014, Vol. 38, Iss. 3, p. 473 – 499.

Calvo, Juan Carlos Ayala,  
Guadalupe Manzano Garcia:

“Established Business Owners’ Success:  
Influencing Factors”, **Journal of  
Developmental Entrepreneurship**, Vol.  
15, Iss. 3, 2010, p. 280.

Campbell-Sills, Laura,  
Sharon L. Cohan, Murray B.  
Stein:

“Relationship of Resilience to Personality,  
Coping, and Psychiatric Symptoms in  
Young Adults”, **Behavior Research and  
Therapy**, Vol. 44, Iss. 4, April 2006, p.  
585-599.

- Casey, George W. Jr.: "Leading in a VUCA World", **Fortune**, April 7 2014, p. 75-76.
- Çetin, Fatih, H. Nejat Basım: "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **Amme Dergisi**, C. 45, S. 1, 2012, p. 121-137.
- Chan, Wen-Long, Chun-Yi Lee: "Virtual Team E-Leadership: The Effects of Leadership Style and Conflict Management Mode on the Online Learning Performance of Students in a Business-Planning Course", **British Journal of Educational Technology**, Vol. 44, Iss. 6, Nov 2013, p. 986-999.
- Cook, Peter: **The New Rules of Management: How To Revolutionise Productivity, Innovation and Engagement By Implementing Projects That Matter**, 1st Edition, Melbourne, John Wiley and Sons, 2013.
- Çapık, Cantürk: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı, **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, 2014; 17:3, s. 196-205.
- Dan, Lucy: "Nine Box Grid", **Training Journal**, October 2016, p. 20-22.
- De Graaf, Anne, Mil Rosseau: "Transactional Analysis and Conflict Management: Embracing Conflict as an Opportunity for Growth and Learning", **Transactional Analysis Journal**, Vol. 45, Iss. 4, October 1, 2015, p. 250-259.
- DeYoung, Colin G.: "Toward a Theory of the Big Five", **Psychological Inquiry**, Vol. 21, Copyright Taylor & Francis Group, LLC, 2010, p. 26-33.
- Dimas, Isabel Dordio, Paulo Renato Lourenço: "Intragroup Conflict and Conflict Management Approaches as Determinants of Team Performance and Satisfaction: Two Field Studies", **Negotiation and Conflict Management Research**, Vol. 8, Iss. 3, 2015, p. 174-193.

- Driver, Matt: **Coaching in Practice: Coaching Positively: Lessons for Coaches from Positive Psychology**, Ed. by Jenny Rogers, New York, Open University Press, Mc Graw Hill, July 2011.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2018, 7. Baskı.
- Erkuş, Ahmet, Mine Afacan Fındıklı: “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 42, S. 2, 2013, p. 302-318.
- Falco-Pegueroles, Anna: “Ethical Conflict in Critical Care Nursing: Correlation Between Exposure and Types”, **Nursing Ethics**, Vol. 22, Iss. 5, August 2015, p. 594-607.
- Friborg, Oddgeir: “Validation of a Scale to Measure Resilience in Adults”, **Doctorate Thesis**, University of Tromsø, Faculty of Sciences, Department of Psychology, 2005, (Çevirimiçi), [https://www.researchgate.net/publication/261096803\\_Validation\\_of\\_a\\_scale\\_to\\_measure\\_resilience\\_in\\_adults](https://www.researchgate.net/publication/261096803_Validation_of_a_scale_to_measure_resilience_in_adults), 18 Ağustos 2016.
- Friborg, Oddgeir, Dag Barlaug: “Resilience in Relation to Personality and Intelligence”, **International Journal of Methods in Psychiatric Research**, Vol. 14, Iss. 1, 2005, p. 29-42.
- Friborg, Oddgeir, et. al: “A New Rating Scale For Adult Resilience: What Are The Central Protective Resources Behind Healthy Adjustment”, **International Journal of Methods in Psychiatric Research**, Vol. 12, Iss. 2, p. 65-77.
- Goleman, Daniel: **Odak: Mükemmelliğin Anahtarı**, Çev. Filiz Nayır Deniztekin, 1. Basım, Sayı 1315, İstanbul, Varlık Yayınları, 2014.

- Goleman, Daniel: **Social Intelligence: The New Science of Human Relationship**, New York, Arrow Books, 2007.
- Gow, Kathryn M., Marek J. Celinski: **Psychology of Emotions, Motivations and Actions: Wayfinding through Life's Challenges: Coping and Survival**, New York, Nova Science Publishers, Inc., e-book, September 2011.
- Grabber, Rebecca, Rhiannon Turner, Anna Madill: "Best Friends and Better Coping: Facilitating Psychological Resilience Through Boys' and Girls' Closest Friendships", **British Journal of Psychology**, Vol. 107, Iss. 2, May 2016, p. 338-358.
- Green Adrienne, John Humphrey: **Coaching for Resilience**, London, Kogan Page Limited, e-book, 2012.
- Gümüşeli, Ali İlker: "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri", **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara, 1994.
- Gürer, Alper, Melahat Öneren, İbrahim Bozacı: "Çalışanların Bireysel Değerleri ile Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", **The Journal of Academic Social Science Studies**, No. 29, Autumn 2014, 439-455, p. 451-452.
- Happy, Paul, Garg Pooja: "Organizational Commitment of Frontlines Sales Professionals in India: Role of Resilience", **International Journal of Business Insights & Transformation**, Vol. 7, Iss. 2, 2014, p. 12-19.
- Happy, Paul, Bamel Umesh Kumar, Garg Pooja, "Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment", **The Journal for Decision Makers**, Vol. 41, Iss. 4, Oct-Dec 2016, p. 308-324.

- Hellriegel, Don, John W. Jr. Slocum: **Management**, Sponsoring Ed. Connie Spatz, Fourt Edition, w. place, USA, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1986.
- Hilbig, Jan, et. al.: "Resilience in a Reborn Nation: Validation of the Lithuanian Resilience Scale for Adults", **Comprehensive Psychiatry**, 2015, Vol. 60, p. 126-133.
- Hooyman, Nancy R., Betty J. Kramer: **Living Through Loss: Interventions Across the Life Span**, New York, Columbia University Press, 2006.
- Horney, Nick, Bill Pasmore, Tom O'Shea: "Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World", **People and Strategy**, suppl. Special Issue: Leading in a Time of Uncertainty, Vol. 33, Iss. 4, 2010, p. 32-38.
- Hourani, Laurel, et. al.: "Longitudinal Study of Resilience and Mental Health in Marines Leaving Military Service", **Journal of Affective Disorders**, Vol. 19, Iss. 2, 2012, p. 154-165.
- Hudgins, Tracy Ann: "Resilience, Job Satisfaction and Anticipated Turnover in Nurse Leaders", **Journal of Nursing Management**, Vol. 24, Iss. 1, 2016, p. 62-69.
- Iqbal, Muhammad Zahid, Afsheen Fatima: "Interpersonal Coflict Handling Styles: A Collectivist Co-Workers' Perspective on its Causes and Effects", **Pakistan Journal of Psychological Research**, Vol. 28, Iss. 1, 2013, p. 125-153.
- Iyengar, G. Vijayaragavan: **High Performance Leadership**, First Edition, Mumbai, Himalaya Publishing House, 2008.
- Jaiswal, Bhavna, Praveen Srivastava: "The Effect of Transactional Analysis Ego States on Conflict Management Styles", **IUP Journal of Soft Skills**, Vol. 7, Iss. 2, 2013, p. 7-13.

- Jehn, Karen A.: "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, Iss. 3, September 1997, p. 530-557.
- Jowkar, Bahram, Oddgeir Friberg, Odin Hjemdal: "Cross-Cultural Validation of the Resilience Scale for Adults (RSA) in Iran", **Scandinavian Journal of Psychology**, Vol. 51, 2010, p. 418-425.
- Juang, Linda P., Alvin A. Alvarez: "Discrimination and Adjustment Among Chinese American Adolescents: Family Conflict and Family Cohesion as Vulnerability and Protective Factors", **American Journal of Public Health**, Vol. 100, Iss. 12, December 2010, p. 2403-2409.
- Judge, Timothy A., Amir Erez, Joyce E. Bono: "The Relation Between Positive Self-Concept and Job Performance", **Human Performance**, Vol. 11, Iss. 2/3, 1998, p. 167-187.
- Juffer, Femmie, Geert-Jan J. M. Stams, Marinus H. van Ijzendoorn: "Adopted Children's Problem Behavior is Significantly Related to Their Ego Resiliency, Ego Control, and Sociometric Status", **Journal of Child Psychology and Psychiatry**, Vol. 45, Iss. 4, 2004, p. 697-706.
- Kaplan, Howard B.: "A Critical Review of Definitions and Models", **Resilience and Development: Positive Life Adaptations**, Ed. by Meyer D. Glantz, Jeanette L. Johnson, New York, Kluwer Academic Publisher, 2002, p. 186-187.
- Kararırmak, Özlem, Rahşan Siviş-Çetinkaya: "Benlik Saygısının ve Denetim Odağının Psikolojik Sağlamlık Üzerine Etkisi: Duyguların Aracı Rolü", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Vol. 4, Iss. 35, 2001, p. 30-43.

- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler**, İkinci Yazım, Birinci Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.
- Karcioğlu, Fatih, Cem Kahya: "Lider- Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Stili İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 15, S. 2, 2011, p. 337-352.
- Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın No. 223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 117, Ocak 1990.
- Khan, Kamran, Syed Karamatullah Hussainy: "Causes, Effects, and Remedies in Conflict Management", **The South East Asian Journal of Management**, Vol. 10, No. 2, 2016, p. 157-172.
- Kararırmak, Özlem, Rahşan Siviş-Çetinkaya: "Benlik Saygısının ve Denetim Odağının Psikolojik Sağlamlık Üzerine Etkisi: Duyguların Aracı Rolü", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 4(35), 2011, s.31.
- Kim, Wonsun, Anne M. Nicotera, Julie McNulty: Nurses' Perceptions of Conflict As Constructive or Destructive", **Journal of Advanced Nursing**, September 2015, Vol. 71, Iss. 9, p. 2073-2083.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 16. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Kondalkar, V. G.: **Organisational Behavior**, New Delhi, New Age International Limited Publishers, 2007.
- Korovyakovskaya, Inessa Yu., Chong Hyonsong: "An Investigation of the Relationships Between Three Types of Conflict and Perceived Group Performance in Culturally Diverse Work Groups", **Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict**, Vol. 20, Iss. 1, 2016, p. 30-46.

- Korsgaard, Christine M.: "The Myth of Egoism", **Practical Conflicts: New Philosophical Essays**, Ed. by Peter Baumann, Monika Betzler, First Edition, New York, Cambridge University Press, 2004, p. 57-91.
- Kumar, Niraj: **Organizational Behavior: A New Look Concept, Theory & Cases**, First Edition, w. place, Himalaya Publishing House, 2009.
- Kumpfer, Karol L.: **Factors and Processes Contributing to Resilience: The Resilience Framework, Resilience and Development: Positive Life Adaptations**, Ed. by Meyer D. Glantz, Jeanette L. Johnson, New York, Kluwer Academic Publishers, 2002.
- Kurtuluş, Kemal: **Araştırma Yöntemleri**, [www.turkmenkitabev.com.tr](http://www.turkmenkitabev.com.tr), İstanbul, 2010, Yayın No: 351, Eğitim Dizisi 161.
- Lee, Ji Hee, et. al.: "Resilience: A Meta-Analytic Approach", **Journal of Counseling & Development**, Vol. 91, Iss. 3, July 2013, p. 269-279.
- Lombardo, Michael M., Robert W. Eichinger: **Competency For Your Improvement**, Canada, Lominger International Korn/Ferry Company, 5<sup>th</sup> Ed., 2009.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio: **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, New York, Oxford University Press, August 2006.
- Macarthur, Amanda: "Beating VUCA's Whiplash Factor", **Talent Development**, Vol. 70, Iss. 6, June 1, 2016, p. 70-73.
- Magyar-Moe, Jeana L., Rhea L. Owens, Collie W. Conoley: "Positive Psychological Interventions in Counseling: What Every Counseling Psychologist Should Know", **The Counseling Psychologist**, (Positive Psychology Special Issue), Vol. 43, Iss. 4, 2015, p. 508-557.

Masten, Ann S., Marie-Gabrielle J. Reed:

“Resilience in Development”, **Handbook of Positive Psychology**, Ed. by., C. R. Synder, Shane J. Lopez, New York, Oxford University Press, 2002, p. 74-88.

Mayardomo-Rodriguez, Teresa, et. al.:

“Resilience Patterns: Improving Stress Adaptation Based on an Individual’s Personal Features”, **The International Journal of Aging and Human Development**, Vol. 80, Iss. 4, 2015, p. 316-331.

Messarra, Leila Canaan, Silva Karkouljian, Abdul-Nasser El-Kassar:

“Coflict Resolution Styles and Personality: The Moderating Effect of Generation X and Y in a non-Western Context”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 65, Iss: 6, 2016, p. 792-810.

Mischel, Walter:

**Marshmallow Testi: Otokontrolde Ustalaşmak**, Çev. Barış Satılmış, 1. bs., İstanbul, Pegasus Yayınları, 2016.

Mittal, Surabhi:

“Work Place Diversity In The VUCA World”, **Human Capital**, Vol. 20, Iss. 1, 2016, p. 62-65.

Morales, Erik E., Frances K. Trotman:

**A Focus on Hope: Fifty Resilient Students Speak**, University Pres of America, Plymouth, 2011.

Nair, Suja R.:

**Retail Management**, Revised Edition, Mumbai,Himalaya Publishing House, 2009.

Neale, Stephen, Lisa Spencer-Arnell, Liz Wilson:

**Emotional Intelligence Coaching: Improving Performance for Leaders, Coaches and the Individual**, e-book Edition, Kogan Page Limited, 2011.

Oaklander, Mandy:

“Bounce Back”, **Time**, June 1, 2015, p. 36-42.

Pervin, A. Lawrence:

**Personality: Theory and Research**, 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc., 1993.

- Pines, Eula W., et.al.: "Enhancing Resilience, Empowerment, and Conflict Management Among Baccalaureate Students: Outcomes of a Pilot Study", **Nurse Educator**, Vol 39(2), March-April 2014, p 85-90.
- Rahim, M. Afzalur, Jan Edward Garrett, Gabriel F. Buntzman: "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", **Journal of Business Ethics**, Vol. 11, Iss. 5, May 1, 1992, p. 423-433.
- Rahim, M. Afzalur: **Managing Conflict in Organizations**, Third Edition, w. place, Greenwood Publishing Group, Quorum Books, Westport, 2001.
- Rahim, M. Afzalur: "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **International Journal of Conflict Management**, Vol. 13, Iss. 3, July 1, 2002, p. 206-235.
- Rahim, M. Afzalur: "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", **Academy of Management Journal**, Vol. 26, Iss. 2, 1983, p. 368-376.
- Raines, Susan S: **Conflict Management for Managers: Resolving Workplace Client, and Policy Disputes**, First Edition, Pub. by Jossey-Bass, San Fransisco, Wiley and Sons Inc., 2013.
- Redmond, Valeska, Jessica Katz Jameson, Andrew R. Binder: "How Superior-Subordinate Relationship Quality and Conflict Management Styles Influence an Employee's Use of Upward Dissent Tactics, **Negotiation and Conflict Management Research**, Vol. 9, Iss. 2, 2015, p. 158-176.
- Saar, Shalom Saada: **Leading With Conviction: Mastering the Nine Critical Pillars of Integrated Leadership**, Cowriter Michael J. Hargrove, First Edition, San Francisco, Jossey Bass, A Wiley Imprint, 2013.

Şahin, Nesrin Hisli, H. Nejat Basım, Fatih Çetin:

"Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, 2009, s. 153-163.

Schaubroeck, John, You Jin Kim, Ann Chunyan Peng:

"The Self-Concept in Organizational Psychology: Clarifying and Differentiating the Constructs", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Ed. by Gerard P. Hodgkinson, J. Kevin Ford, John Wiley and Sons, Ltd., UK, 2012, Vol. 27, p. 1-34.

Segovia, Francine, et. al.:

"Optimism Predicts Resilience in Repatriated Prisoners of War: A 37-Year Longitudinal Study", **Journal of Traumatic Stress**, Vol. 25, Iss. 3, 2012, p. 330-336.

Seligman, Martin E. P.:

"Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy", **Handbook of Positive Psychology**, Ed. by., C. R. Synder, Shane J. Lopez, New York, Oxford University Press, March 2005, p. 1-9.

Senge, Peter M.:

**The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations**, First Edition, London, Century Business, 1993.

Shapiro, Daniel:

**Conflict and Communication: A Guide Through the Labyrinth of Conflict Management**, Ed. by Lisa Pilsitz, Susan Shapiro, Content Ed. Fran Donelan, New York, International Debate Education Association, 2004.

Sharpe, Justin:

"Understanding and Unlocking Transformative Learning As a Method For Enabling Behavior Change and Resilience to Disaster Threats", **International Journal of Disaster Risk Reduction**, Vol. 17, August 2016, p. 213-219.

- Shaw, Belinda: "Resilience: A Path to HRO", **High Reliability Organizations: A Healthcare Handbook for Patient Safety & Quality**, Ed. by Cynthia A. Oster, Jane S. Braaten, Indianapolis, Sigma Theta Tau International, 2016, p. 257-284.
- Shin, Jiseon, M. Susan Taylor, Myeong-Gu Seo: "Resources for Change: The Relationship of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change", **Academy of Management Journal**, June 1, 2012, p. 727-748.
- Silverthorne, Colin P.: **Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective**, w. place, USA, 2004.
- Sims, Ronald R.: **Managing Organizational Behavior**, First Edition, Westport, Greenwood Press, 2002.
- Skodol, Andrew E.: "The Resilient Personality", **Handbook of Adult Resilience**, Ed. by John W. Reich, Alex J. Zautra, John Stuart Hall, New York, The Guilford Press, (google books çevrimiçi), 2010, p. 112-125.
- Sökmen, Alptekin, İrfan Yazıcıoğlu: "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 1, 2005, p. 1-19.
- Spector, Paul E.: "Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature", **Personnel Psychology**, Vol. 31, 1978, p. 815-831.
- Thomas, Kenneth W.: "Conflict and Conflict Management: Reflectons and Update", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, 1992, p. 265-274.

- Tian, Xiaohong, et. al.: "Positive Resources for Combating Job Burnout Among Chinese Telephone Operators: Resilience and Psychological Empowerment", **Psychiatry Research**, Vol. 28, Iss. 3, p. 411-415.
- Timson, Sue: "Exploring What Clients Find Helpful in a Brief Resilience Coaching Programme: A Qualitative Study", **Coaching Psychologist**, Vol. 11, Iss. 2, December 2015, p. 81-89.
- Tjosvold, Dean: "Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality", **Using Conflict in Organizations**, Ed. by Carsten De Dreu, Evert Van de Vliert, First Edition, w. place, Sage Publications, 1997, p. 23-38.
- Tobin, Daniel R., Margaret S. Pettingell: **AMA Guide to Management Development**, Printed in USA, AMACOM, 2008.
- Tosun, Fatma, Bülent Dilmaç: "Predictor Relationship Between Values Held by Married Individuals, Resilience and Conflict Resolution Styles: A Model Suggestion", **Educational Sciences: Theory and Practice**, 15 (4), p. 849-857.
- Tozkoparan, Güler: "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 9, S. 2, Güz 2013, p. 189-231.
- Tuguz, Khaled, Rawan Abu Samra, Ibrahim Almallah: "An Exploratory Study of the Impact of Cultural Intelligence on Conflict Management Styles: Evidence from Jordan", **Middle East Journal of Business**, Vol. 10, Iss. 3, August 1, 2015, p. 25-40.
- Tümlü, Gamze Ülker, Ergün Reçepoğlu: "Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki", **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, 2013, p. 205-213.

- Tunç, Tülin, Rana Kutanis: "Benlik Saygısının Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi", **Hacettepe Sağlık İdare Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 2013, p. 23-43.
- Turgut, Hakan, Gökhan Bitmiş, Alptekin Sökmen: "Psikolojik Dayanıklılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Bildiri Kitabı**, C.1, S. 1, 2013, p. 258-260.
- Vohs, Kathleen D., Eli J. Finkel: **Self and Relationships: Connecting Intrapersonal and Interpersonal Processes**, New York, The Guilford Press, 2006.
- Yong, Kevyn, Stephen S. Sauer, Elisabeth A. Mannix: "Conflict and Creativity in Interdisciplinary Teams", **Small Group Research**, June 2014, Vol. 45, Iss. 3, p. 266-289.
- Zeb, Naila, Irum Naqvi, Rabia Zonash: "Big Five Personality Traits and Ego-Resilience in Amputee Soldiers", **Journal of Behavioural Sciences**, Vol. 23, No. 2, 2013, p. 102-116.
- Zhang, Su Juan, Yong Qiang Chen, Hui Sun: "Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Innovation Performance: An Empirical Study of Chinese Employees", **International Journal of Conflict Management**, Vol. 26, Iss: 4, 2015, p. 450-478.
- Zou, Huan Zou, et. al.: "Psychological Capital and Conflict Management in the Entrepreneur-Venture Capitalist Relationship in China: The Entrepreneur Perspective", **International Small Business Journal**, 2016, Vol. 34, Iss. 4, p. 446-467.

## EKLER

### EK 1 – Araştırma Anketi

Değerli Katılımcı,

Öncelikle bu araştırmada yer aldığınız için teşekkür ederiz. Katılımınız ile, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakóltesi, Davranış Bilimleri AnaBilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda yürütölmekte olan bilimsel bir araştırmaya destek vermektedir.

Araştırma, beyaz yaka çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yöneliktir.

Adınızı, soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

İfadeler için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Bu nedenle lütfen, sadece kişisel görüşlerinize dayanarak, içtenlikle ve hiçbir maddeyi atlamadan doldurunuz.

Bu araştırma formu, üç bölümden oluşmaktadır:

- 1- Anket
- 2- Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği
- 3- Örgütsel Çatışma Envanteri

Zaman ayırdığınız ve bu araştırmayı desteklediğiniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

İpek Turan Sarıkaya

1- Cinsiyetiniz

a- Kadın

b- Erkek

2- Yaşınız

a- 27'den küçük

b- 28-40 arası

c- 41 ve yukarısı

3- Medeni durumunuz

a- Evli

b- Bekar

4- Eğitim Düzeyiniz

a- Lisans veya öncesi

b- Yüksek Lisans

5- Şu an çalışmakta olduğunuz iş yerindeki çalışma süreniz

a- 0-2 yıl

b- 3-6 yıl

c- 7-10 yıl

d- 11 yıl ve yukarısı

6- Şu andaki görevinizde size bağlı (size rapor eden) çalışan sayısı

a- Yok

b- 1-2 kişi

c- 3-6 kişi

d- 7 ve yukarısı

## EK 2 – Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

| Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  |                                                |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|------------------------------------------------|--|------------------------------------------------|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|------------------------------------------------|
| <p>Bu ölçekte her bir ifade için iki ayrı uçta tamamlayıcı ifadeler vardır. Bu araştırma için önemli olan, tamamlayıcı ifadelerden hangisine kendinizi ne derece yakın hissettiğinizdir. Sizden, bu yakınlık derecesine karşılık gelen kutucuğu işaretlemeniz beklenmektedir. Eğer iki tamamlayıcı ifade için duygularınız eşitse, aşağıdaki örnekte koyu renkle gösterilen, en ortadaki kutucuğu işaretleyebilirsiniz.</p> <p>Örnek:</p> <table border="1"> <tr> <td>Kişisel konuları...</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hiç kimseyle tartışmam...</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Arkadaşlarımla/Aile üyeleriyle tartışabilirim.</td> </tr> </table> |                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kişisel konuları...                          |  |  |  |  |  |  |                                                |  |                                                | Hiç kimseyle tartışmam... |  |  |  |  |  |  |  |  | Arkadaşlarımla/Aile üyeleriyle tartışabilirim. |
| Kişisel konuları...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  |                                                |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| Hiç kimseyle tartışmam...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  | Arkadaşlarımla/Aile üyeleriyle tartışabilirim. |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| 1-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Beklenmedik bir olay olduğunda...</p> <table border="1"> <tr> <td>Her zaman bir çözüm bulurum.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Çoğu kez ne yapacağımı kestiremem.</td> </tr> </table>                              | Her zaman bir çözüm bulurum.                 |  |  |  |  |  |  |                                                |  | Çoğu kez ne yapacağımı kestiremem.             |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| Her zaman bir çözüm bulurum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  | Çoğu kez ne yapacağımı kestiremem.             |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| 2-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Gelecek için yaptığım planların...</p> <table border="1"> <tr> <td>Başarılması zordur.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Başarılması mümkündür.</td> </tr> </table>                                                  | Başarılması zordur.                          |  |  |  |  |  |  |                                                |  | Başarılması mümkündür.                         |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| Başarılması zordur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  | Başarılması mümkündür.                         |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| 3-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>En iyi olduğum durumlar şu durumlardır...</p> <table border="1"> <tr> <td>Ulaşmak istediğim açık bir hedefim olduğunda</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Tam bir günlük boş bir vaktim olduğunda</td> </tr> </table> | Ulaşmak istediğim açık bir hedefim olduğunda |  |  |  |  |  |  |                                                |  | Tam bir günlük boş bir vaktim olduğunda        |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| Ulaşmak istediğim açık bir hedefim olduğunda                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  | Tam bir günlük boş bir vaktim olduğunda        |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| 4-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>... olmaktan hoşlanıyorum.</p> <table border="1"> <tr> <td>Diğer kişilerle birlikte</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Kendi başıma</td> </tr> </table>                                                               | Diğer kişilerle birlikte                     |  |  |  |  |  |  |                                                |  | Kendi başıma                                   |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| Diğer kişilerle birlikte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  | Kendi başıma                                   |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| 5-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Ailemin, hayatta neyin önemli olduğu konusundaki anlayışı...</p> <table border="1"> <tr> <td>Benimkinden farklıdır.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Benimkiyle aynıdır.</td> </tr> </table>                        | Benimkinden farklıdır.                       |  |  |  |  |  |  |                                                |  | Benimkiyle aynıdır.                            |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| Benimkinden farklıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  | Benimkiyle aynıdır.                            |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| 6-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Kişisel konuları...</p> <table border="1"> <tr> <td>Hiç kimseyle tartışmam.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Arkadaşlarımla/Aile üyeleriyle tartışabilirim.</td> </tr> </table>                                     | Hiç kimseyle tartışmam.                      |  |  |  |  |  |  |                                                |  | Arkadaşlarımla/Aile üyeleriyle tartışabilirim. |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| Hiç kimseyle tartışmam.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  | Arkadaşlarımla/Aile üyeleriyle tartışabilirim. |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| 7-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Kişisel problemlerimi...</p> <table border="1"> <tr> <td>Çözemem.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Nasıl çözebileceğimi bilirim.</td> </tr> </table>                                                                | Çözemem.                                     |  |  |  |  |  |  |                                                |  | Nasıl çözebileceğimi bilirim.                  |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| Çözemem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  | Nasıl çözebileceğimi bilirim.                  |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| 8-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Gelecekteki hedeflerimi...</p> <table border="1"> <tr> <td>Nasıl başarabileceğimi bilirim.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Nasıl başaracağımdan emin değilim.</td> </tr> </table>                                  | Nasıl başarabileceğimi bilirim.              |  |  |  |  |  |  |                                                |  | Nasıl başaracağımdan emin değilim.             |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |
| Nasıl başarabileceğimi bilirim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |  |  |  |  |  | Nasıl başaracağımdan emin değilim.             |  |                                                |                           |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                |

|     |                                                       |  |  |  |  |  |  |                                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 9-  | Yeni bir işe/projeye başladığımda...                  |  |  |  |  |  |  | Ayrıntılı bir plan yapmayı tercih ederim.                                               |
| 10- | Benim için sosyal ortamlarda rahat/esnek olabilmem... |  |  |  |  |  |  | Önemli değildir. Çok önemlidir.                                                         |
| 11- | Ailemle birlikteyken kendimi ... hissederim.          |  |  |  |  |  |  | Çok mutlu Çok mutsuz                                                                    |
| 12- | Beni...                                               |  |  |  |  |  |  | Bazı yakın arkadaşlarım/aile üyelerim cesaretlendirebilir. Hiç kimse cesaretlendiremez. |
| 13- | Yeteneklerim...                                       |  |  |  |  |  |  | Olduğuna çok inanırım. Konusunda emin değilim.                                          |
| 14- | Geleceğimin ... olduğunu hissediyorum.                |  |  |  |  |  |  | Ümit verici Belirsiz                                                                    |
| 15- | Şu konuda iyiyimdir...                                |  |  |  |  |  |  | Zamanı planlama Zamanımı harcama                                                        |
| 16- | Yeni arkadaşlık konusu ... bir şeydir.                |  |  |  |  |  |  | Kolayca yapabildiğim Yapmakta zorlandığım                                               |
| 17- | Ailem şöyle tanımlanabilir...                         |  |  |  |  |  |  | Birbirinden bağımsız Birbirine sıkı biçimde kenetlenmiş.                                |
| 18- | Arkadaşlarımın arasındaki ilişkiler...                |  |  |  |  |  |  | Zayıftır. Güçlüdür.                                                                     |
| 19- | Yargılarıma ve kararlarıma...                         |  |  |  |  |  |  | Çok fazla güvenmem. Tamamen güvenirim.                                                  |
| 20- | Geleceğe dönük amaçlarım...                           |  |  |  |  |  |  | Belirsizdir. İyi düşünülmüştür.                                                         |

|     |                                                                    |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------|--|--|--|
| 21- | Kurallar ve düzenli alışkanlıklar...                               |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Günlük yaşamımda yoktur.                                           |  |  |  |  |  | Günlük yaşamımı kolaylaştırır.                |  |  |  |
| 22- | Yeni insanlarla tanışmak...                                        |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Benim için zordur.                                                 |  |  |  |  |  | Benim iyi olduğum bir konudur.                |  |  |  |
| 23- | Zor zamanlarda, ailem...                                           |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Geleceğe pozitif bakar.                                            |  |  |  |  |  | Geleceği umutsuz görür.                       |  |  |  |
| 24- | Ailemden birisi acil bir durumla karşılaştığında...                |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Bana hemen haber verilir.                                          |  |  |  |  |  | Bana söylenmesi bir hayli zaman alır.         |  |  |  |
| 25- | Diğerleriyle beraberken...                                         |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Kolayca gülerim.                                                   |  |  |  |  |  | Nadiren gülerim.                              |  |  |  |
| 26- | Bazı kişiler söz konusu olduğunda, ailem şöyle davranır...         |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Birbirlerini desteklemez biçimde                                   |  |  |  |  |  | Birbirlerine bağlı biçimde                    |  |  |  |
| 27- | Destek alırım.                                                     |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Arkadaşlarımdan/aile üyelerinden                                   |  |  |  |  |  | Hiç kimseden                                  |  |  |  |
| 28- | Zor zamanlarda ... eğilimim vardır.                                |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Her şeyi umutsuzca gören bir                                       |  |  |  |  |  | Beni başarıya götürebilecek iyi bir şey bulma |  |  |  |
| 29- | Karşılıklı konuşma için güzel konuların düşünülmesi, benim için... |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Zordur.                                                            |  |  |  |  |  | Kolaydır.                                     |  |  |  |
| 30- | İhtiyacım olduğunda...                                             |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Bana yardım edebilecek kimse yoktur.                               |  |  |  |  |  | Her zaman bana yardım edebilen birisi vardır. |  |  |  |
| 31- | Hayatımdaki kontrol edemediğim olaylar (ile)...                    |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | Başa çıkmaya çalışırım.                                            |  |  |  |  |  | Sürekli bir endişe/kaygı kaynağıdır.          |  |  |  |
| 32- | Ailemde şunu severiz...                                            |  |  |  |  |  |                                               |  |  |  |
|     | İşleri bağımsız olarak yapmayı                                     |  |  |  |  |  | İşleri hep beraber yapmayı                    |  |  |  |

|     |                                    |  |  |  |  |  |  |                            |  |  |
|-----|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|----------------------------|--|--|
| 33- | Yakın arkadaşlarım/aile üyeleri... |  |  |  |  |  |  |                            |  |  |
|     | Yeteneklerimi beğenirler.          |  |  |  |  |  |  | Yeteneklerimi beğenmezler. |  |  |

*Lütfen, diğer ölçeğe devam etmek için arka sayfaya geçin.*



### Ek 3 – Örgütsel Çatışma Envanteri (ÖÇE)<sup>1</sup>

Bu ölçekte sizden beklenen, karşınızdaki kişiyle aranızda oluşan bir çatışma karşısında nasıl davrandığınızı ifade etmenizdir. Yaşadığınız çatışmaları hatırlayarak aşağıda yer alan 28 ifade için, 1'den 5'e,

1 Kesinlikle Katılmıyorum  
2 Katılmıyorum  
3 Kararsızım  
4 Katılıyorum  
5 Kesinlikle Katılıyorum

şeklinde olmak üzere küçükten büyüğe doğru sıralanmış seçeneklerden size en uygun kutucuğa "X" işareti koyunuz.

| Karşılaştığım anlaşmazlık ve çatışma durumlarında ağırlıklı olarak; |                                                                                                                       | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1-                                                                  | Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için, sorunu birlikte incelemeye çalışırım.                   |                         |              |            |             |                        |
| 2-                                                                  | Karşı tarafın ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.                                      |                         |              |            |             |                        |
| 3-                                                                  | Kötü duruma düşmekten kaçınmak için, karşımdaki kişi ile anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.           |                         |              |            |             |                        |
| 4-                                                                  | Ortak bir karara ulaşabilmek için, fikirlerimi karşımdakinin fikirleri ile birleştirmeye çalışırım.                   |                         |              |            |             |                        |
| 5-                                                                  | Bir soruna karşımdakinin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için, onunla birlikte çalışmaya çaba gösteririm. |                         |              |            |             |                        |
| 6-                                                                  | Karşımdaki kişiyle görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 7-                                                                  | Bir çıkmazı çözmek için bir orta yol bulmaya çalışırım.                                                               |                         |              |            |             |                        |

<sup>1</sup> Ali İlker Gümüşeli, "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri", **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara, 1994.

| <b>Karşılaştığım anlaşmazlık ve çatışma durumlarında ağırlıklı olarak;</b> |                                                                                                              | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 8-                                                                         | Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 9-                                                                         | Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 10-                                                                        | Karşımdakinin isteklerini dikkate alırım.                                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 11-                                                                        | Karşımdakinin isteklerini koşulsuz benimserim.                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 12-                                                                        | Bir sorunu birlikte çözebilmek için, karşımdakiyle tam bir bilgi alışverişi yaparım.                         |                         |              |            |             |                        |
| 13-                                                                        | Karşımdaki kişiye ödün veririm.                                                                              |                         |              |            |             |                        |
| 14-                                                                        | Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.                                              |                         |              |            |             |                        |
| 15-                                                                        | Bir uzlaşma sağlanabilmesi için karşımdakiyle görüşürüm.                                                     |                         |              |            |             |                        |
| 16-                                                                        | Karşımdaki kişi ile anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırım.                                                      |                         |              |            |             |                        |
| 17-                                                                        | Karşımdaki kişiyle karşılaşmaktan kaçınırım.                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 18-                                                                        | Kendi lehime karar çıkarmak için bilgi ve becerimi kullanırım.                                               |                         |              |            |             |                        |
| 19-                                                                        | Karşımdaki kişinin önerilerine uyarım.                                                                       |                         |              |            |             |                        |
| 20-                                                                        | Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.                                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 21-                                                                        | Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 22-                                                                        | Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için, tüm endişelerimizin ortaya çıkmasına çaba gösteririm. |                         |              |            |             |                        |
| 23-                                                                        | Her iki taraf için de kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için, karşımdaki kişi ile işbirliği yaparım.  |                         |              |            |             |                        |
| 24-                                                                        | Karşımdaki kişinin beklentilerinin karşılanmasına çaba gösteririm.                                           |                         |              |            |             |                        |
| 25-                                                                        | Rekabet gerektiren bir durumda gücümü kullanırım.                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 26-                                                                        | Kırgınlığı önlemek için, karşımdaki kişi ile görüş ayrılığımı açığa vurmam.                                  |                         |              |            |             |                        |

| <b>Karşılaştığım anlaşmazlık ve çatışma durumlarında ağırlıklı olarak;</b> |                                                                                                   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 27-                                                                        | Karşımdaki kişiye nahoş sözler söylemekten kaçınırım.                                             |                         |              |            |             |                        |
| 28-                                                                        | Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için, karşımdaki kişiyle çalışmaya çaba gösteririm. |                         |              |            |             |                        |

*Zaman ayırdığınız ve bu araştırmayı desteklediğiniz için teşekkür ederiz.*