

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRK ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİNİN
ÇATIŞMALARI ÇÖZMEDE KULLANDIKLARI STİLLER VE BU
STİLLERİN ÖZ YETERLİLİK ALGILAMASIYLA İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Umut Ahmet TARAKCI

Balıkesir, 2009

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRK ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİNİN
ÇATIŞMALARI ÇÖZMEDE KULLANDIKLARI STİLLER VE BU
STİLLERİN ÖZ YETERLİLİK ALGILAMASIYLA İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Umut Ahmet TARAKCI

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Harun KAYA**

Balıkesir, 2009

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 200512507009 numaralı Umut Ahmet TARAKCI'nın hazırladığı "Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller Ve Bu Stillerin Öz Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 09 Haziran 2009 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Üye Doç. Dr. Oktay ÖKSÜZLER

Üye Yard. Doç. Dr. Harun KAYA

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

...../...../2009
Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

ÖNSÖZ

İşte, eğitimde, özel hayatta, kişiler arası tüm ilişkilerde büyük veya küçük çatışmalar yaşanılması kaçınılmazdır. Hayatın her alanını ilgilendiren bu konunun yöneticiler için ayrı bir önemi vardır. Çünkü yönetici şirketin iç ve dış ilişkilerinde çok fazla etkiye sahiptir.

Yöneticinin takındığı *çatışma yönetimi* tutumuna etki eden en önemli etken nedir? sorusuna verilebilecek cevaplardan birisi de, yöneticilerinin kendi yeterliliklerini nasıl algıladıklarıdır. Bu nedenle çalışmanın amacı, “Türk özel sektör yöneticilerinin çatışma yönetimi sırasında kullandıkları stillerini belirlemek ve bu stillerin özellikle öz yeterlilik algılamasından nasıl etkilendiğini saptamaktır”.

Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmaların az olması, seçilen örneklem grubunun büyük şirket yöneticilerinden oluşması ve çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde bu çalışmanın ilgili alan yazında belirli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Kişisel açıdan, bu çalışma bana *bilim adamı* olmanın zorluklarını göstermiş ve dolaylı olarak kendimi daha iyi tanımamı sağlamıştır. Bu değerli süreci yaşamamda en büyük destek Balıkesir Üniversitesi’nin aydın ve yol gösterici öğretim üyelerinden gelmiştir. Onlardan, kitaplarda yazmayan pek çok tutumu öğrendim; şükranla doluyum. Tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Harun KAYA’ya ise heyecanımı paylaştığı, beni limitlerime kadar zorladığı ve lider rolüyle yolumu aydınlattığı için ayrıca şükranlarımı sunuyorum.

ÖZET

TÜRK ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMALARI ÇÖZMEDE KULLANDIKLARI STİLLER VE BU STİLLERİN ÖZ YETERLİLİK ALGILAMASIYLA İLİŞKİSİ

TARAKCI, Umut Ahmet
Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Harun Kaya
2009, 113 Sayfa

Çatışma ve uyuşmazlık sosyal yaşamın bir gerçeğidir. Çatışmalarda kullanılan stillerin bilinmesi ve bu stillerden hangisinin, neden kullanıldığının ortaya konulması, çatışmaya taraf olanlara, çatışmaların olumlu bir şekilde çözülmesi açısından fayda sağlayacaktır.

Çatışma stillerinin biçimlenmesine neden olabilecek önemli bir etken tarafların kendileri hakkındaki *öz yeterlilik* algılamalarıdır. Öz yeterliliğinden emin olan ve sahip olduğu kabiliyetlerin yeterli olduğuna inanan insanların çatışma yönetiminde kullanacakları stiller, öz yeterliliğinden emin olmayan kişilere göre farklılık gösterebilecektir. Çatışma yönetim stilleri ve öz yeterlilik algılamaları açısından Türk yöneticilerin farklılıkları ortaya konularak bir genelleme yapılabilir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı: "Türk özel sektör yöneticilerinin çatışma yönetimi sırasında kullandıkları stillerini belirlemek ve bu stillerin öz yeterlilik algılamasından nasıl etkilendiğini saptamaktır".

Uluslar arası ve yerel bazda kapsamlı bir literatür taraması ve incelemesinden sonra, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) 2006 yılı verilerine göre en büyük 1000 şirketi yöneticilerine, İSO'dan alınan sanal ağ adresleri üzerinden, internet vasıtasıyla anket uygulaması yapılmıştır. Ankette yöneticilerin demografik ve bireysel özellikleri yanında, Rahim (1983b) tarafından geliştirilen 28 maddelik "Örgütsel Çatışma Ölçeği-II" ile Sherer ve

diğerleri (1982) tarafından geliştirilen 12 maddelik “Genel Öz Yeterlilik Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçeklerde kullanılan ifadelerin derecelendirilmesi “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde 5’li Likert Ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Verilerin toplanması Mayıs 2008 ve Eylül 2008 tarihleri arasında gerçekteşmiş olup farklı firmalardan 88 yönetici araştırmaya katılmıştır. Verilerin analizi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekteştirilmiştir. Verilerin güvenilirliğinin test edilmesinde alfa katsayısından, örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımını belirlemede frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden, örneklem grubunun öz yeterlilik ve çatışma düzeylerini belirlemede aritmetik ortalama ve standart sapma istatistiklerinden, yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ile kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişkiyi belirlemede regresyon ve kısmi korelasyon yöntemlerinden, yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stiline demografik özelliklerine bağlı olarak değişimleri ise t-testi ve varyans analizinden yararlanılarak incelenmiştir.

Araştırma sonucunda; yöneticilerin, çatışmayı yönetmede ağırlıklı olarak, bütünleştirme ve uzlaşma stilini tercih ettikleri, kendilerini oldukça yeterli algıladıkları (öz yeterliliklerinin yüksek olduğu), öz yeterlilikleri arttıkaça bütünleştirme stilini, öz yeterlilikleri azaldıkça kaçınma stilini kullandıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ayrıca, yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları ve çatışma yönetim stilleri ile yaşları, eğitim düzeyleri, ilgili alanda kursa katılma durumları ve yabancı bir ülkede kalma durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmazken; yöneticilik pozisyonu ile hükmetme stili, çalışma süresi ile hükmetme ve uzlaşma stili, yabancı dil bilgisi ile ödün verme stili arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi Stili; Öz Yeterlilik; Türk Firmaları.

ABSTRACT

DETERMINING THE STYLES OF CONFLICT MANAGEMENT OF TURKISH MANAGERS AND SPECIFYING HOW THESE STYLES ARE AFFECTED FROM PERCEIVED SELF EFFICACY: AN EMPIRICAL STUDY

TARAKCI, Umut Ahmet
M. A. Thesis, Department of Management
Adviser: Ast. Professor Harun Kaya
2009, 113 Pages

Conflict and disagreement are facts of social life. Knowing the styles of conflict management and revealing which styles should be used and why they should be used will be helpful for all parties of conflict in order to solve conflict in a positive way.

One important factor, which can shape the conflict style, is perceived self efficacy of the parties. There may be differences between the conflict style of the person who is sure about his/her self efficacy and the person who is not sure about his/her self efficacy. The findings of conflict styles and perceiving self efficacy can be generalized for Turkish managers. In this sense, the aim of this study is “ determining the styles of conflict management of Turkish managers and specifying how these styles are affected from perceived self efficacy”.

After investigating national and international literature, a survey about the Turkish managers, who are the managers of the biggest 1000 firms in accordance with Istanbul Chamber of Industry (ISO) 2006 rankings, was carried out. Survey was executed via Internet by using web addresses taken from ISO. In survey, beside the demographical and personal characteristics, Rahim's (1983b) Organizational Conflict Inventory which has 28 items and Sherer at al's (1982) Perceived Self Efficacy Questionary which has 12 items were used. The survey had taken place between May 2008 and September 2008, and 88 managers from different firms responded it.

The survey items related with conflict management and self efficacy were measured with five point Likert Scale ranged from “strongly agree” to “strongly disagree”. Data analysis was done by using SPSS 15 software. Confidence level of data was tested by coefficient alfa, demographical statistics were analyzed by percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Conflict management styles and self efficacy data were tested by regression and partial correlation. Relation between demographic characteristics, conflict management styles and self efficacy were tested by t test and analysis of variance.

As a result of the survey; to manage conflict, managers preferred integrating and compromising styles and they perceived their self efficacy as sufficient. When self efficacy level rise, they choose integrity style, when self efficacy level diminishes, they choose avoiding style.

Additionally, it is determined that there are statistical relations between current position in the company and dominating style, between work experience and dominating style plus compromising style, between knowledge of foreign language and obliging style. On the other hand, it is not determined any statistical relation among age, educational degree, attending a conflict management course, staying in a foreign country and conflict management styles or self efficacy.

Key words : Conflict Management Style; Self Efficacy; Turkish Firms.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
1 GİRİŞ	1
1.1 Problem.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Araştırmanın Önemi	4
1.4 Varsayımlar	5
1.5 Sınırlılıklar	5
1.6 Tanımlar.....	6
2 İLGİLİ ALANYAZIN	7
2.1 Kuramsal Çerçeve.....	7
2.1.1 Çatışma	7
2.1.2 Çatışma Yönetimi	12
2.1.3 Öz yeterlilik	23
2.2. İlgili Araştırmalar	33
2.1.4 Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılmış Araştırmalar	33
2.1.5 Öz yeterlilikle İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	38
3 YÖNTEM.....	43
3.1 Araştırmanın Modeli	43
3.2 Evren ve Örneklem	43
3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri	45
3.3.1 ÖÇÖ II Alt Boyutları	48
3.3.2 GÖYÖ Alt Boyutları	49

3.4. Veri Toplama Süreci	50
3.5. Verilerin Analizi	51
4 BULGULAR VE YORUMLAR.....	59
4.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	59
4.2 Öz yeterlilik Ve Çatışma Düzeyine İlişkin Bulgular	60
4.3 Yöneticilerin Öz yeterlilik Düzeylerinin Çatışma Stili Seçimine Etkilerine İlişkin Bulgular	61
4.4 Yöneticilerin Öz yeterlilik Düzeyleri Ve Kullandıkları Çatışma Stilinin Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişimi	70
4.5 Yorumlar	81
4.5.1 Demografik Açısından Örneklem Grubunun ve Sonuçların Yorumlanması	81
4.5.2 Çatışma Yönetimi Stillerine Yönelik Yorumlar	84
4.5.3 Öz yeterlilikle ilgili Yorumlar	86
4.5.4 Öz Yeterlilik ve Çatışma Stillerine Yönelik Ortak Yorumlar.....	87
4.5.5 Güvenilirlik Katsayısı Hakkında Yorumlar.....	88
5 SONUÇ VE ÖNERİLER	91
5.1 Sonuç.....	91
5.2 Öneriler	96
KAYNAKÇA.....	99
İNTERNET KAYNAKÇASI	105
EKLER	106

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1. Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar.....	15
Çizelge 2. Çatışma Çözme Stillerinin Özellikleri.....	21
Çizelge 3. Kişiler Arası Çatışma Stillerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar.....	22
Çizelge 4. Kısa Ve Uzun Vade Çatışma Yöntemlerinin Karşılaştırılması	23
Çizelge 5. Çatışma Yönetimi Ölçekleri Yeniden Yapılan Güvenilirlik Testi Sonuçları	34
Çizelge 6. Elsayed-Ekhouly Ve Buda (1996) Tarafından Yapılan Çalışmada Hesaplanan Ortalamalar, Standart Sapmalar Ve Tespit Edilen Güvenilirlik (Chronbach A).....	36
Çizelge 7. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçme Araçları	47
Çizelge 8.Örgütsel Çatışma Ölçeği II	48
Çizelge 8-Devamı	49
Çizelge 9.Genel Öz Yeterlilik Ölçeği.....	50
Çizelge 10. Güvenilirlik Değeri	52
Çizelge 11. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	52
Çizelge 12. Güvenilirlik Değeri	52
Çizelge 13. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	53
Çizelge 14. Güvenilirlik Değeri	53
Çizelge 15. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	54
Çizelge 16. Güvenilirlik Değeri	54
Çizelge 17. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	54
Çizelge 18. Güvenilirlik Değeri	55
Çizelge 19. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	55
Çizelge 20. Güvenilirlik Değeri	55
Çizelge 21. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	56
Çizelge 22. Güvenilirlik Değeri	56
Çizelge 23. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	56
Çizelge 24. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları	57
Çizelge 24. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları (Devam).....	58
Çizelge 25. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	59
Çizelge 25-Devamı	60
Çizelge 26. Çatışma ve Öz yeterlilik Düzeyine İlişkin Bulgular.....	61
Çizelge 27. Regresyon Analizi Sonuçları.....	62
Çizelge 28.Model Özeti.....	62
Çizelge 29.Regresyon Analizi Sonuçları.....	63
Çizelge 30. Model Özeti.....	63
Çizelge 31. Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Çizelge 32. Model Özeti.....	64
Çizelge 33. Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Çizelge 34. Model Özeti.....	65
Çizelge 35. Regresyon Analizi Sonuçları.....	66
Çizelge 36. Model Özeti.....	66

Çizelge 37. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları.....	67
Çizelge 38. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları.....	67
Çizelge 39. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları.....	68
Çizelge 40. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları.....	69
Çizelge 41. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları.....	70
Çizelge 42. Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Çizelge 43. Varyans Analizi Sonuçları.....	72
Çizelge 43 devamı.....	73
Çizelge 44. Varyans Analizi Sonuçları.....	73
Çizelge 44 devamı.....	74
Çizelge 45. Hükmetme Stilini Kullanma Durumunun Yöneticilik Pozisyonuna Bağlı Olarak Değişimi.....	74
Çizelge 46. Varyans Analizi Sonuçları.....	75
Çizelge 46. devamı.....	76
Çizelge 47. Hükmetme ve Uzlaşma Stratejilerini Kullanma Durumunun Yönetici Olarak Toplam Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi.....	76
Çizelge 48. T-Testi Sonuçları.....	77
Çizelge 49. Varyans Analizi Sonuçları.....	78
Çizelge 50. Ödün verme Stratejilerini Kullanma Durumunun Bilinen Yabancı Dil Sayısına Bağlı Olarak Değişimi.....	79
Çizelge 51. Varyans Analizi Sonuçları.....	80
Çizelge 52. Çatışma Yönetimi Ölçekleri Güvenilirlik Katsayısı Karşılaştırmalı Sonuçları	89
Çizelge 53. Hipotezler, Uygulanan Analiz Yöntemi ve İstatiksel Sonuçları....	92
Çizelge 53. devamı.....	93
Çizelge 53. devamı.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Thomas'ın Çatışma Yaklaşım Ve Boyutları.....	13
Şekil 2. Rahim'in Çatışma Yönetimi Yaklaşımları	14
Şekil 3. Karşılaştırmalı Çatışma Yönetimi Yaklaşımları	16

KISALTMALAR LİSTESİ

1. BÇSÖ: Başa Çıkma Stratejisi Ölçeği
2. CMS: Conflict Management Survey (Çatışma Yönetimi Sörveyi)
3. ECI: Employee Conflict Inventory (Çalışanlar için Çatışma Ölçeği).
4. GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla.
5. MODE: Management of Differences Exercise (Farklılıkların Uygulanma Yönetimi)
6. ROCI: Rahim's Organizational Conflict Inventories (Rahim Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği).
7. ÖÇÖ II: Örgütsel Çatışma Ölçeği II.
8. ÖEYÖ: Öz Etkililik-Yeterlilik Ölçeği
9. SPK: Sermaye Piyasası Kurulu.
10. UDY: Uluslar arası Doğrudan Yatırım.

BÖLÜM I

1 GİRİŞ

Türkiye, 2008 yılı itibariyle ekonomik açıdan gelişmekte olan ülkeler kategorisinde, yeni tip hesaplamaya göre dünyanın on yedinci büyük ekonomisidir (www.cia.gov). 1995-2004 döneminde ortalama 1,4 milyar dolar olan Uluslar arası Doğrudan Yatırım (UDY) girişleri 2005 yılında 10 milyar dolar, 2006 yılında 20 milyar dolar ve 2007 yılında 22 milyar dolar seviyelerine ulaşmıştır (www.yased.gov.tr).

Uluslar arası ticaret arttıkça, bireylerin sahip oldukları kültürel özellikler daha fazla önem kazanmaktadır. Yabancı ülkelerde ticaret yapacak kişilere o ülkeler hakkında ip uçları verilen kitaplar basılmaktadır. Örneğin *Uluslar Arası Müzakere* (Acuf, 2005; 91-93) kitabında ülkeler coğrafi ve kültürel yakınlıklarına göre 7 ayrı bölgeye ayrılmış, bu bölgelerdeki toplam 60 ülkeye yönelik 4 ayrı faktör incelenmiştir: Bu faktörler: zaman yönetimi, bireycilik-toplumculuk, rol düzeni-mutabakat ve iletişim kalıplarıdır. Kültürleri birbiriyle kıyaslayan çalışmalar yanında Türk kültürünü çözümlenmeye yönelik çalışmalar da mevcuttur. Göka (2006) Türk Kültürü yerine Türk Grup Davranışı diye tanımladığı kültürel tutumların kökenlerini incelemiştir.

Uluslar arası etkileşimler arttıkça, farklı kültüre sahip bireylerin etkileşimlerinin artması kaçınılmazdır. Her zaman olumlu olmayacak bu etkileşimler kimi zaman çatışma noktasına gelecektir (Huntington, 2006). Makro ölçekte medeniyetler boyutunda ele alınan çatışma kavramı mikro ölçekte bireyler arasında gerçekleşmektedir. Bireyin sahip olduğu kültür özellikleri, yaptığı her faaliyette, hatta iletişimin ana unsuru olan vücut dilinde bile kendini göstermektedir (İzgören, 2000).

1.1 Problem

Çatışmayı; “Karşı koyma, anlaşmazlık, uyuşmazlık ve karşılıklı olumsuz ilişkiler” (Güney, 2000, 22) olarak tanımlarsak, bilimsel merakı teşvik eden husus “Bireylerin kültürel özelliklerinin, çatışma yönetimini nasıl etkilediğidir”. Bireyler arasındaki çatışmada Türk Yöneticilerinin belirgin bir farklılıkları var mıdır?

Çatışmanın tek nedeni tabii ki kültürler arasındaki fark değildir. Aynı yerel kültüre mensup insanlar arasında da *amaç, değerler veya bilişsel yaklaşımlar* gibi çok farklı nedenlerle çatışma çıkabilmektedir (Karip, 2003).

Bu durumda çatışma olgusunu ve onu etkileyen nedenleri ayrı ayrı ele alarak araştırma yapmaktansa, bu faktörlerin hepsini taşıyan bireyin kendisini nasıl algıladığını belirlemek daha kolay bir yöntem olacaktır. Kendinden ve yeteneklerinden memnun olan, öz yeterliliği yüksek kişilerin çatışma yönetiminde kullanacakları stiller, kendi yeterliliğinden emin olmayan kişilere göre farklılık gösterebilecektir.

Bireyin “öz yeterlilik algılamasını” ve “çatışma yönetim stilini” ölçmek, çatışma sürecinin daha iyi yönetilmesine imkan tanıyacaktır. Böylece çatışma süreci edilgin ve olumsuz bir durumdan çıkarak, taraflarca yönetilen olumlu unsur haline gelecektir.

Bu kapsamda *araştırmanın problemi*; “Türk Yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda ki stillerini belirlemek ve bu stillerin öz yeterlilik algılamasından nasıl etkilendiğini tespit etmek” oluşturmaktadır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, Türk yöneticilerinin kendilerini tanımlamak için kullanabilecekleri olgulardan *Çatışma Çözme Stillerini* ve *Öz Yeterlilik Algılamalarını* tespit ederek, bu olgular arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılacaktır:

1. Araştırmaya katılan yöneticiler çatışmalarda en çok hangi çatışma çözme stillerini kullanmaktadırlar?
2. Araştırmaya katılan yöneticiler öz yeterliliklerini hangi düzeyde algılamaktadırlar?
3. Araştırmaya katılan yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları ile çatışmayı çözme stilleri arasında ilişki var mıdır?
4. Araştırmaya katılan yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma çözme stilleri yaşlarına bağlı olarak değişmekte midir?
5. Araştırmaya katılan yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma çözme stilleri eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmekte midir?
6. Araştırmaya katılan yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma çözme stilleri pozisyonlarına bağlı olarak değişmekte midir?
7. Araştırmaya katılan yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma çözme stilleri çalışma sürelerine bağlı olarak değişmekte midir?
8. Araştırmaya katılan yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma çözme stilleri yabancı dil bilme durumlarına göre olarak değişmekte midir?
9. Araştırmaya katılan yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma çözme stilleri yabancı bir ülkede kalma durumlarına göre değişmekte midir?

10. Araştırmaya katılan yöneticilerin kullandıkları çatışma çözme stilleri aynı konuya yönelik bir kursa katılma durumlarına göre değişmekte midir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Araştırma konusu belirlenirken; yöneticilerin daha iyi tanımlanabileceği alanlar taranmıştır. Bu süreçte yöneticilerin vasıflarının incelenmesi amacıyla çok farklı çalışmalar olduğu tespit edilmiştir. Yöneticinin bu çok çeşitli özelliklerinden onu tanımlayacak önemli bir özelliğinin *çatışma yönetim stili* olacağı değerlendirilmiştir. Bu seçimin nedeni, kültürel ve kişisel özelliklerin çatışma ortamlarında daha rahat gözlemlenebileceğine olan inancımızdır.

Çatışma yönetiminin konu olarak seçilmesinin bir başka gerekçesi; küreselleşme sürecinde, mevcut yönetici kaynağının verimli şekilde kullanılması yolunda çatışma stillerinin incelenmesinin katkı sağlayacağını düşünülmesidir. Çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesi yöneticilere bir ayna tutacak ve çatışma gibi zorlayıcı bir durumda hatalı tutumlarını değiştirelmelerine fırsat tanıyacaktır.

Çatışma yönetimini tek başına incelemek mümkün değildir. Herhangi bir çatışma yönetim stiline seçilmesi altında farklı nedenler yatmaktadır. Bu nedenler, Kültürel etkiler, psikolojik etkiler, kişilik özellikleri, demografik özellikler, öğrenim ve tecrübe durumu vb. olabilir (Karip, 2003). Bu etkenlerin tamamını bir çalışmada tespit edip, belirlemek zordur. Bu nedenle; bir kişiyi tanımlayacak etkenlerle tümüyle ilgilenmek yerine o kişinin tüm bu etkenler sonucunda kendini nasıl algıladığıyla ilgili olan olguya; *Öz Yeterlilik Algılamasına* yoğunlaşmıştır. Hem çatışma yönetiminin hem de öz yeterlilik algılamasının demografik etkenlere göre değişimini belirlemek, konunun farklı katmanlardan esnek bir yorumlamasına ayrıca katkıda bulunacaktır.

Bu yaklaşımlar paralelinde çalışmanın önemi aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır:

1. Bu çalışmanın, Türk yöneticilerinin, kendi çatışma yönetimi stilleri ve öz yeterlilik algılamalarını daha iyi tanıyıp, eksik yönlerini belirleyecekleri bilimsel bir veri sağlayacağı,
2. Öz yeterlilik algılamasının, çatışma yönetimi ile ilişkisinin ortaya konulacağı,
3. Türkiye'de yatırım yapan yabancı işadamlarına, iş ortamına daha kolay uyum sağlanması yönünde katkı sağlayacağı,
4. Türk iş adamlarına birbirleriyle ve yabancılarla iş yaparken dikkat edecekleri hususları belirlemede etkili olacağı,
5. Demografik özelliklerin, çatışma yönetimi ve öz yeterlilik algılamasına olan etkilerinin belirleneceği,
6. Konu hakkında Türk Yöneticiler arasında çok az yapılan çatışma yönetimi konusundaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı, küreselleşme etkisi içinde Türk işadamları farklılıklarının belirlenerek, bu verilerle ekonomik gelişmeye olumlu katkı oluşturulabileceği düşünülmektedir.

1.4 Varsayımlar

1. Yöneticilerin, Bireysel Özellikler Anketi, Örgütsel Çatışma Ölçeği II ve Öz Yeterlilik Bilinci sorularına verdikleri yanıtlar, kendilerine ait görüşleri ve var olan durumu yansıtmaktadır.
2. Seçilen araştırma yöntemleri, bu araştırmanın temel ve alt amaçlarına ulaşmak için yeterlidir.

1.5 Sınırlılıklar

1. Araştırma Türk yöneticileri üzerine olduğundan, Türk yöneticileri tarif edeceği değerlendirilen İstanbul Sanayi Odasının 2006 yayımladığı

Türkiye'nin en büyük 1000 firmasında çalışan yöneticiler araştırma evrenini oluşturmaktadır.

2. Araştırma anketi sanal ağ üzerinden yapıldığından, çoklu göndermeler ve telefon ile ikazlara rağmen geri dönüş miktarı azdır.
3. Araştırma, çatışma yönetimini etkileyebilecek çok farklı kişilik özelliklerinden sadece öz yeterlilik algılamasını ve belirli sayıda demografik özelliği hedef almıştır.

1.6 Tanımlar

1. Yönetim ve Yönetici: "Yönetim insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere, en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir... Yönetici ise, en basit anlamda işletmenin yönetim sorumluluğunu yüklenen, dönem sonunda elde edilen kar ve zarardan etkilenmeyen kişidir" (Sabuncuoğlu ve Tokol 2003, 5-6).
2. Çatışma: Çatışma, uyuşmazlık, anlaşmazlık ve farklılıktan dolayı, sosyal varlıklar (birey, grup, örgüt vb.) içinde veya arasında ortaya çıkan karşılıklı süreçtir (Rahim, 2002, 207).
3. Öz yeterlilik: Bireyin belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, başarılı olarak yapma kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı (Bandura, 1997, 3).
4. Çatışma Yönetimi/çözümü:Yöneticinin işletmede çıkan herhangi bir çatışmada uyguladığı çatışma yönetme/çözme stilidir.
5. Çatışma Çözme Stili: İşletmede çıkan bir çatışmada yöneticinin izlediği yol, yaklaşım, tarz olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada Rahim(2002) tarafından belirlenmiş ÖÇÖ II ile ölçülen çatışma çözme stilleri esas alınmıştır.

BÖLÜM II

2 İLGİLİ ALANYAZIN

2.1 Kuramsal Çerçeve

2.1.1 Çatışma

Çatışma kavramı belki de insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların bulunduğu her ortamda çeşitli seviyelerde çatışma olması kaçınılmazdır. Fakat çatışmanın yönetilebilecek bir olgu olarak bilimsel olarak ortaya konması 1920'lerden sonra Mary Parker Follet'in çalışmalarıyla olmuştur (Follett, 1940).

Bu çalışmanın merkezine oturan çatışma tanımı, konu hakkında 1979 yılından beri önemli çalışmaları bulunan ve "Örgütsel Çatışma Ölçeği" yazın alanında sıkça kullanılan Rahim (2002)'e aittir: *Çatışma, uyumsuzluk, anlaşmazlık ve farklılıktan dolayı, sosyal varlıklar (birey, grup, örgüt vb.) içinde veya arasında ortaya çıkan karşılıklı süreçtir* (s.207). Bu tanımın ele alacağımız diğer tanımlardan farklı yönü çatışmanın birey, grup, örgüt gibi farklı seviyelerde yaşanabileceğine vurgu yapmasıdır. Rahim yaptığı bir başka çalışmada (Rahim, 1992) bu seviyeleri 4 grupta toplamıştır:

- *Birey içi çatışma (intrapersonal conflict)*: Bu tür çatışma bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevler, uygulamalar istenildiğinde ortaya çıkar.

- *Bireyler arası çatışma (interpersonal conflict)*: Bu tür çatışmalar ast-üst arası ilişkilerde uyumsuzlukların sonucu olabileceği gibi, aynı düzeyde çalışan personel arasında uyumsuzluklar da çatışmaya neden olabilir.

- *Grup içi çatışma (intragroup conflict)*: Bir grup ya da birim içinde grup üyeleri arasında grubun amaçları, görevleri, prosedürler vb. üzerinde uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır.

- *Gruplar arası çatışma (intergroup conflict)*: Bir örgütte birimler arasında ya da birim içinde gruplar arasında yaşanan çatışmalardır.

Yukarıda saydığımız bu dört çatışma türü örgüt içerisinde (intraorganizational conflict) çıkan çatışma türleridir. Bu çatışma türlerine ek olarak iki veya daha fazla örgüt arasında ortaya çıkabilen *örgütler arası* (interorganizational conflict) çatışmadan söz etmek mümkündür (Rahim 2002).

Bireyler arası çatışma ayrıca *ikili çatışma* olarak da bilinmektedir. Aynı ya da farklı hiyerarşik seviye veya birimler arasındaki anlaşmazlık veya uyumsuzluk olarak tanımlanır. Gruplar arası çatışma ayrıca *departmanlar arası çatışma* olarak da bilinmektedir, bir grubun üyeleri arasındaki veya bir grup içerisinde yer alan aynı amaçlara, görevlere, prosedürlere sahip iki veya daha fazla alt-grup arasındaki çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Grup içi çatışma, ayrıca departman içi çatışma olarak da bilinmektedir, bir organizasyon içerisindeki iki veya daha fazla birim veya grup arasındaki çatışma olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2002, 216).

Thomas (1992, 265), 1957 yılından beri bu alanda çalışmalar yapıldığının altını çizerek Çatışmayı; “*Bir tarafın, kendi bakış açısı çerçevesinde, diğer tarafın çileden çıktığını veya çıkmak üzere olduğunu algılamasıyla başlayan süreç*” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda çatışma, yarattığı duygusal etkiden dolayı; “çileden çıkma”(frustrate) tanımıyla tarif edilmeye çalışılmıştır. Thomas (1992) çatışmayı bir süreç olarak almakla birlikte; yapısal olarak da çatışmayı incelemiştir. Yapısal inceleme kapsamında; çatışmayı doğuran değişkenleri 4 farklı sınıfa ayırmıştır. Bir çatışmanın belirli oranlarda bu sınıfların karışımından oluşacağını ifade etmiştir. Bu sınıflar(Thomas,1992, 267):

- *Davranışsal Eğilimler*, karşılıklı hiyerarşiler veya alışkanlıklar şeklinde gözlemlenen çatışan tarafların tercih ettikleri stilleri,

- *Sosyal Baskılar*, çatışan bir tarafın temsil edebileceği kurumsal yapılardan ve çevredeki seyircilerin sosyal baskısından kaynaklanabilecek tarafların karşılaştığı kural koyucu kuvvetler.

- *Dürtüsel Yapılar*, tarafların farklılaşan ilgi miktarlarına göre, çatışma ile ilgili olma dereceleri ve çatışma içinde ne kadar yer aldığına göre belirlenen yapılar.

- *Kurallar ve Prosedürler*, karşılıklı yürütülen süreçteki kısıtlamalar, karar verme kuralları, tartışma prosedürleri, anlaşmazlıkları hafifletme veya orta yolu bulma prosedürleri (s. 267).

Ting-Toomey (1985, 72) çatışmayı “iki veya daha fazla tarafın birbirine uyumsuz amaçları, ihtiyaçları, istekleri, değerleri ve/veya davranışlarından kaynaklanan, kişinin kendi içinde ve/veya kişiler arası yaşanan yoğun uyumsuzluk (gerilim veya düşmanlık)” olarak tanımlamıştır.

Rahim (1992; 2002, 207) çatışmanın bir ya da birden fazla toplumsal ya da bireysel taraf arasında aşağıdaki durumlardan biri ile karşılaştığında ortaya çıkabileceğini belirtmiştir

- Bir taraf ilgi ve gereksinimleri ile uyuşmayan çalışmalara yönlendirilirse,

- Bir taraf, karşısındaki tercihlerini yerine getirmek istemesine rağmen kendi tercihlerini savunmaya devam eder ve bundan tatmin olursa,

- Bir tarafın karşılıklı olarak istenen, az bulunur kaynağı talep ettiği, ve herkesin isteklerinin tam olarak tatmin edilemediği durumlarda,

- Bir taraf davranışlarının yönetiminde göze çarpan tutum, değer, yetenek ve amaçlara sahipse, ancak bunlar başkalarının tutum, değer, yetenek ve amaçlarını dışlayacak şekilde algılanıyorsa,
- İki taraf müşterek eylemler söz konusu olduğunda kısmen ayrıcalıklı davranışsal tercihlere sahiplerse,
- İki taraf görev ve aktivitelerin yerine getirilmesinde birbirinden bağımsız ise çatışma ortaya çıkar.

Bu gerekçeler çatışmanın sadece aktivitelerle sınırlı kalmayıp birbirine zıt tercihler, amaçlar ile de ilişkilendirilebileceğini ifade etmektedir. Kabul etmek gerekiyor ki, çatışmanın olması için taraflar herhangi bir çatışma tecrübesi yaşamadan (ya da farkına varmadan) önce, anlaşamama düzeyinin belirli bir seviyeyi aşması gerekmektedir (Rahim, 2002).

McNamara (2002), Thomas (1992) gibi çatışmaya birey açısından bakmakta ve çatışmanın ortamdaki iki veya daha fazla, değer, bakış açısı ve fikrin henüz birbirine uyumlu hale gelmediğinden veya henüz kabul edilmediğinde oluştuğunu belirtmektedir. Bu kapsamda çatışma:

1. Kişinin kendi değer yargılarıyla yaşamadığı durumlarda,
2. Kişinin değerleri ve bakış açısı tehdit edildiğinde veya
3. Kişi bilinemezlikten veya tatmin olmamışlıktan kaynaklanan huzursuzluk hissettiğinde ortaya çıkmaktadır.

Çatışma kavramının doğru anlaşılabilmesi için çatışmayı doğuran kaynakları sınıflandırmak faydalı olabilir (Rahim, 1992):

- *Duyuşsal çatışma*: Bu çatışma psikolojik çatışma olarak da bilinir. Taraflar ortak bir problemi çözmeye çalışırken, problemle ilgili olarak duygularının, hislerinin uyuşmadığını fark ederler. Bu farklılık duygulara dayalı bir çatışma ortaya çıkarır.

- *Çıkar çatışması*: Sınırlı miktarda bir kaynağın paylaşımında tarafların tercihleri, istekleri uyuşmaz.

- *Değer çatışması*: Tarafların belirli konularda değerlerinin uyuşmazlığından kaynaklanır.

- *Bilişsel çatışma*: Tarafların düşünme süreçlerinde, algılarında ve yargılarında farklılıklar bilişsel çatışmaya neden olur.

- *Amaç çatışması*: Tarafların tercih ettiği amaçların hedeflerin uyuşmazlığı amaç çatışmasına neden olur.

- *Esas çatışma*: Esas çatışma içeriğe ve öze ilişkin bir çatışmadır.

- *Gerçekçi yada gerçekçi olmayan çatışma*: Gerçek çatışmalar ussal bir nedene dayanır. Çatışmanın amaçlar, değerler, görevler, yöntemler gibi içeriğe ilişkin gerçekçi bir nedeni vardır. Gerçekçi çatışmanın bir amacı vardır. Gerçekçi olmayan çatışma ise, gerilimi azaltmak, duyarsızlık, düşmanlığı ifade etmek gibi ihtiyaçlardan ya da bir hatadan kaynaklanabilir.

- *Kurumsallaşmış yada kurumsallaşmamış çatışmalar*: Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş kurallara göre hareket ederler. Bu nedenle, tarafların davranışları kestirilebilir niteliktedir ve ilişkileri süreklilik gösterir.

- *Cezalandırıcı çatışma*: Bu çatışmada amaç karşı tarafa mümkün olduğunca fazla zara vermek, diğerini cezalandırmaktır.

- *Yanlıştırılan çatışma*: Çatışma nedeni yanlış kişiye atfedilir.

- *Yanlış yöneltilen çatışma*: Burada yanlış atfedilen çatışmadan farklı olarak, yanlış yöneltilen çatışmada taraflar husumetlerini, öfkelerini ve eylemlerini çatışmanın içinde olmayan başka taraflara yöneltirler.

2.1.2 Çatışma Yönetimi

Çağdaş organizasyonlarda ihtiyacımız olan şey çatışma çözümü değil, çatışma yönetimidir. Çatışma yönetimi çatışmayı önleme, azaltma veya bitirmeyi sağlamak zorunda değildir. Çatışma yönetimi, organizasyonlarda öğrenme ve etkinliği artırmak amacıyla çatışmanın uyumsuzluklarını minimize etmek veya çatışmanın yapıcı fonksiyonlarını geliştirmek için makro düzeyde etkili stratejiler tasarlamaktır.

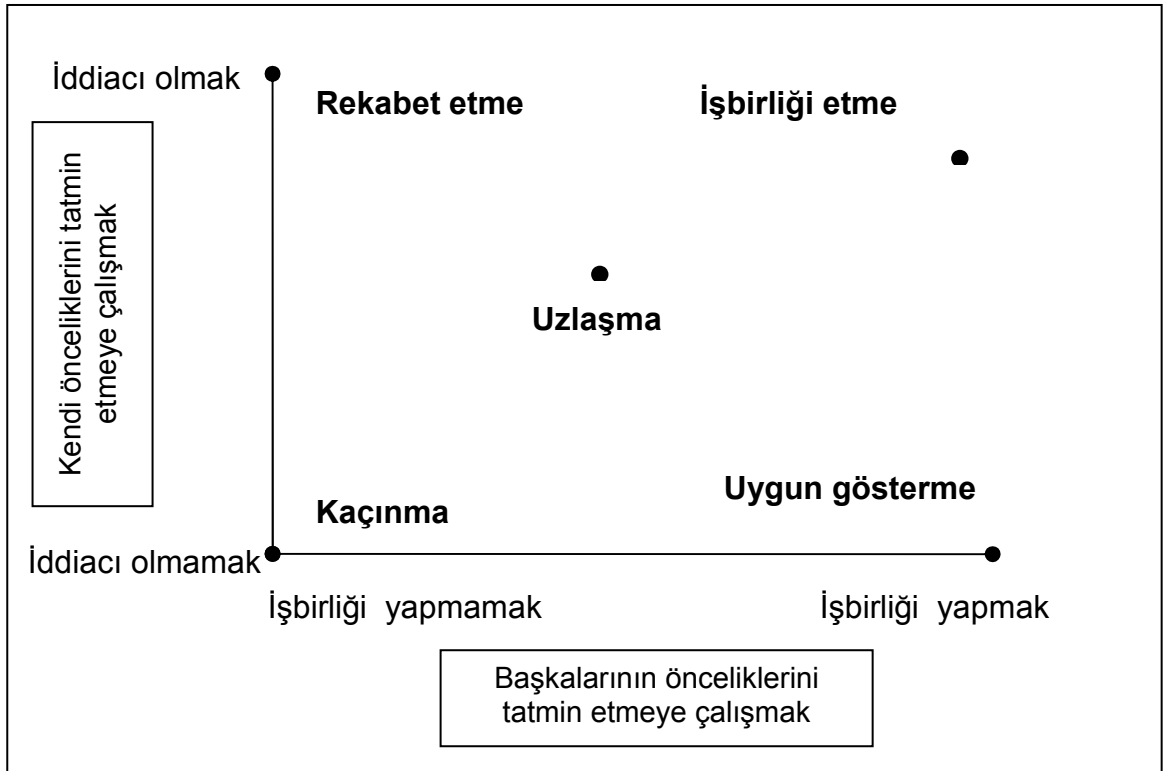
Görünen o ki, çatışma ve organizasyonel etkinlik arasındaki ilişki ters bir U fonksiyonuna benziyor. “Aynen Brown (1983)’ın belirttiği gibi çatışma yönetimi eğer çok fazla ise çatışmayı azaltmak veya çok az ise geliştirmek için bir müdahaleyi gerekebilir” (Rahim, 2002, 211).

Çatışma ile başa çıkma yöntemlerinden bir tanesi kişilerarası çatışmanın ele alındığı ve çözümlenmeye çalışıldığı çatışma çözme stilleridir. Bu konudaki çalışmalara öncülük eden ve bu konuda sistematik olarak çalışan ilk araştırmacı Mary P. Follett’tir (1940).

Follett, çatışmayı olumsuz ve kaçınılması gereken bir olgu olarak değerlendiren, 1920’li yıllara hakim olan Taylor’ın öncülük ettiği “bilimsel Yönetim” yaklaşımının tersine, örgütsel verimlilik ve etkililik açısından çatışmanın yaratıcı etkisi ve çatışmanın gerekliliği üzerine yoğunlaşmıştır. Follet (1940) çatışma ile başa çıkmanın üç yolunu buldu: hükmetme (domination), uzlaşma (compromising) ve bütünleştirme(integration). Kendisi ayrıca organizasyonlar içerisinde de çatışma ile mücadele etmenin kaçınma (avoidance) ve bastırma/örtbas etme (suppression) gibi farklı yollarını keşfetmiştir. Çatışma yönetimi konusunda çalışmalarda bulunan Bales(1950), *anlaşmaya hazır olma* ve *anlaşmazlık* kavramlarının çatışma davranışlarını belirlediğini belirtmiştir.

Follet'in iki boyutlu üçlü çatışma yönetimi yaklaşımı, Blake ve Mouton (1964) tarafından gene iki boyutlu fakat 5 farklı çatışma yönetimi yaklaşımına dönüşmüştür. Boyutlar; *insanlara yönelik ilgi* ve *üretime yönelik ilgi*, çatışma yönetimi yaklaşımları ise; zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözme'dir.

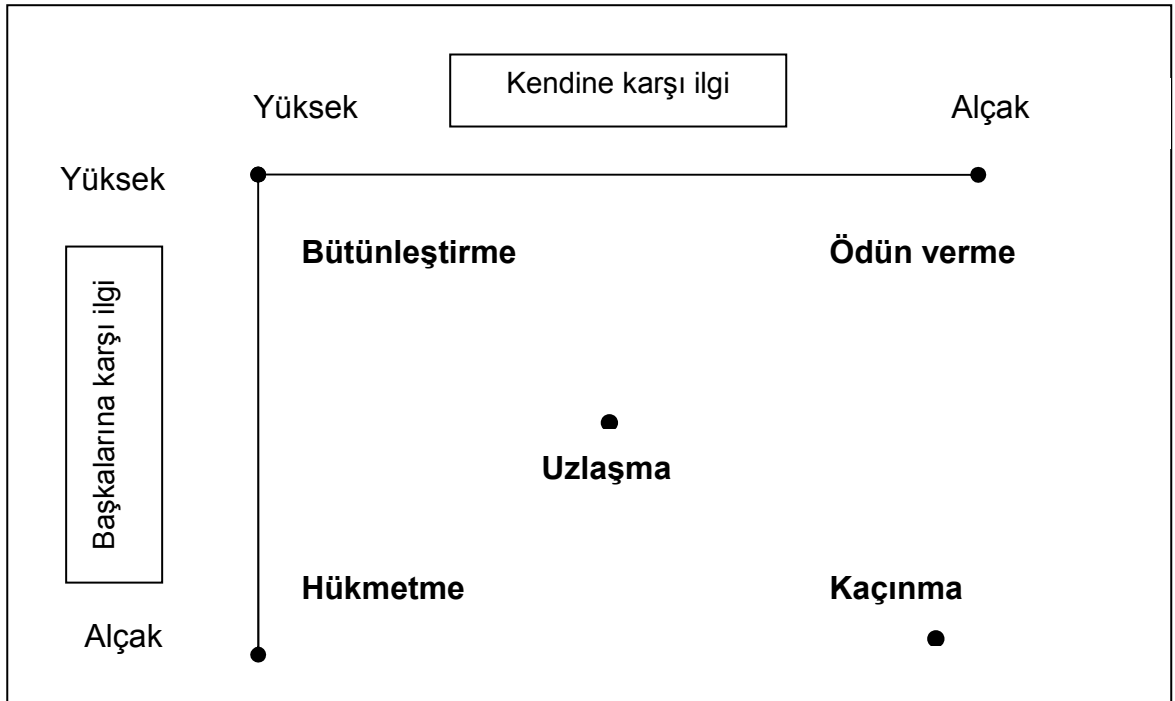
Daha sonra yapılan çalışmalarda bu iki boyutlu, beşli yaklaşımın çatışma yönetimini tarif etmek açısından farklı bilim adamları tarafından uygun görülmüştür. Bu ifade kolaylığından istifade edenlerden birisi Thomas'dır(1992). Thomas, Kilman ile 1974 yılında yaptığı çalışmalara istinaden çatışma yönetimine yaklaşımdaki iki farklı boyutu *İşbirliği yapmak* (başkalarının önceliklerini tatmin etmeye çalışma) ve *İddiacı olmak*(kendi önceliklerini tatmin etmeye çalışma) olarak tespit etmiş, çatışma yönetimi yaklaşımlarını ise uygun gösterme (accommodation), kaçınma (avoiding), işbirliği etme (collaboration), rekabet etme (competition) ve uzlaşma (comprimise) olarak belirlemiştir. Thomas'ın yaklaşım ve boyutlarını çizelge Şekil 1'de görmek mümkündür.



Şekil 1. Thomas'ın Çatışma Yaklaşım Ve Boyutları

Kaynak: Thomas, 1992

Rahim (1983a), Blake ve Mouton (1964) ve Thomas (1976)'ın yaptığı çalışmalara atıfta bulunarak, çizelgeyi *başkalarına karşı ilgi* ve *kendine karşı ilgi* boyutlarıyla 5 farklı çatışma yönetimi bağlamında açıklamaya çalışmıştır. Şekil 2'de Rahim'in çatışma yönetimi yaklaşımları Kaçınma (avoiding), uzlaşma (compromising), hükmetme (Dominating), bütünleştirme (integrating) ve ödün vermedir (Obliging) (Rahim, 1983a, 369).



Şekil 2. Rahim'in Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Kaynak: Rahim 1983a, 369.

Putnam ve Wilson (1982), *kontrol*, *karşı karşıya olmama* ve *çözüm odaklı olmak* üzere üç çatışma yönetimi belirlemişlerdir. Kontrol, Rahim (1983a)'in yönetme stiliyle, karşı karşıya olmama, kaçınma stiliyle, çözüme yönelme ise bütünleştirme stiliyle ortak yönler taşımaktadır. Benzer şekilde Hocker ve Wilmot (1991) da çatışma yönetimi stillerinin, *kaçınma*, *rekabet etme* ve *işbirliğinde bulunma* şeklinde üç temel grup altında toplanabileceğini belirtmişlerdir.

Putnam ve Jones (1982), örgüt içindeki iletişimin, çatışma yönetiminin en önemli elemanı olduğunu saptayarak, söz verme, ödün verme ve tehdit

etmenin çatışma yönetimine etkilerini tespit etmeye çalışmışlardır. Lee (1990) yaptığı araştırmalar sonucu yöneticilerin etkileşimde bulunduğu kişinin statüsüne göre farklı çatışma yönetimi stili kullandıklarını saptamıştır. Lee'ye göre çatışma taraflarının sahip oldukları statü, onların çatışma yönetimi stillerinden hangisini seçtiklerini belirleyen en önemli etkidir.

Çatışma yönetiminin, kültürel yapıdan etkileneceğini değerlendiren ve bu konuda araştırma yapan Ting-Toomey (1991), çatışma yönetimini bireyci ve toplumcu kültürler bağlamında ayrı ayrı ele almışlardır.

Çatışma yönetimi konusunda yapılan çok çeşitli çalışmalar içinden önemli olanlar, tarih sırasına konarak ve çatışma çözme stilleri ile araştırmanın temel noktaları vurgulanarak Çizelge 1'de toplanmıştır.

Çizelge 1. Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar

Araştırmacılar	Boyutlar	Çatışma Çözme Stilleri / Araştırmaların Temel Noktaları
Follett (1940)		Temel Stiller: Hükmetme, Uzlaşma ve Bütünleştirme. İkinci Dereceden Stiller: Kaçınma ve örtbas etme.
Bales (1950)		Anlaşma ve Anlaşmazlık.
Blake ve Mouton (1964)	İnsanlara yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgi	Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, uzlaşma ve problem çözme
Thomas ve Kilman (1974)	İşbirliği yapma ve İddiacı olma	Uygun gösterme, kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme ve uzlaşma
Putnam ve Jones (1982)		İletişimde bulunma
Pruitt (1983)		Problem çözme, ödün verme, Hareketsizlik, var olanla yetinme
Rahim (1983a)	Kendisine yönelik ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme bütünleştirme ve ödün verme
Ting-Toomey (1991)	Bireyci ve kolektivist kültürler	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, bütünleştirme ve ödün verme

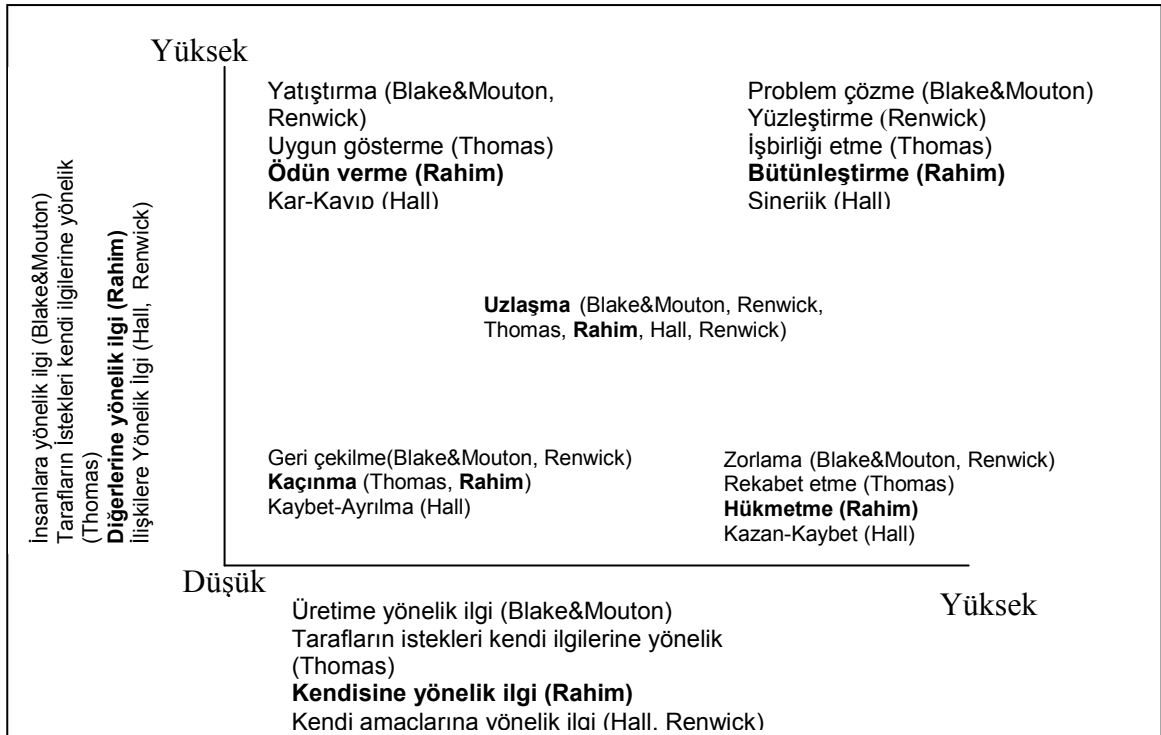
Çizelge 1- devam

Hocker ve Wilmot (1991)		Kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme
Hoy ve Miskel (2000)		Uygun gösterme, işbirliği etme, rekabet etme, kaçınma, uzlaşma

Kaynak: Niederauer, 2006, 33.

Blake ve Mouton (1964) tarafından geliştirilen ikili yaklaşım, karışık bir olguyu açıklamada etkin bir sonuç verince ondan sonra gelenler de benzer şekilde iki boyutlu yaklaşımı kullanmışlardır. Bunlardan en fazla kullanılanlar Hall (1969)'un Çatışma Yönetimi Sörveyi, Rahim(1983b)'in ÖÇÖ I ve ÖÇÖ II'si, Renwick (1975)'in Çalışanlar İçin Çatışma Ölçeği, Thomas ve Kilmann(1974)'nin Farklılıkların Uygulama Yöntemi çalışmalarıdır.

Çatışma yönetimi yaklaşımı incelenirken gözlemlenen hususlardan birisi, uzlaşmanın, inceleme yapılan boyutlardan bağımsız olarak, tüm boyutların ve yaklaşımların ortak boyutu olmasıdır. Bahsi geçen ölçeklerden yola çıkarak bu durumu en iyi gösteren çizelgelerden birisi Hotla ve DeVoreb (2005) tarafından hazırlanmıştır.

**Şekil 3. Karşılaştırmalı Çatışma Yönetimi Yaklaşımları**

Kaynak: Hotla ve DeVoreb ,2005.

Şekil 3 incelendiğinde, yatay eksenle ele alınan boyutların Blake, Mouton (1964) hariç bireyi kendisi, istekleri ve amaçlarına yönelik olurken, düşey eksenle ele alınan boyutlar, kişinin çevresindeki insanlara, isteklerine, ilişkilerine yöneliktir. Çatışma yönetimini bir kazan kaybet ortamına çevirdiğimizde çıkan sonuç, çatışmayı yönetecek olan bireyin hükmetmesi, zorlaması gibi etken fiillere veya ödün vermesi, uygun göstermesi gibi edilgen fiillere dönüşmektir.

Her iki boyutun merkeze yakın boyutları, bir çözümün bulunmasından ziyade çatışmanın dondurulması veya kaçınmayı getirmektedir. Bu yaklaşımların tarafların lehine olduğunu söylemek zordur. Bu durumda en iyi çözümün üzerinde herkes tarafından uzlaşıldığı görülen *uzlaşma* veya çizelgenin sağ üst kısmında yer alan, çatışmaya özne olan tarafların eğilimlerinin en üst noktasını doyuran çözümler olduğunu değerlendirebiliriz.

Rahim'in oluşturduğu çatışma yönetim stillerinin içeriklerinin açıklanması:

1. Bütünleştirme Çatışma Çözme Stili (Integrating Style) :

Bireyin, hem kendisinin, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek olduğu çatışma çözme stilidir. Her iki tarafın da kabul edebileceği etkili bir çözüme ulaşabilmek için taraflar arası farklılıkların incelendiği, bilgi alış veriş ve açık davranışın ağırlığını hissettirdiği çatışma çözme stilidir. Bu stilin, tarafları yaratıcı çözüm yollarına yönlendirdiği düşünüldüğünden "problem çözme stili" (problem solving style) adıyla da anılmaktadır. Bu durumda amaç, her iki tarafın da sonuçta kazanmasıdır. Bu durum kısaca "kazan-kazan" (win-win) şeklinde sloganlaştırılmaktadır (Rahim ve diğerleri, 2001).

Bütünleştirme stili problem çözme ile alakalıdır. Bu stilin kullanımı açıklık, bilgi alışverişi, alternatif arayışı ve tüm taraflarca makul sayılabilecek efektif çözümlere ulaşmak için farklılıkların incelenmesini gerektirir.

Bu stil karmaşık sorunlarla etkin olarak uğraşırken kullanışlıdır. Taraflardan birisi sorunu yalnız çözemediği zaman – örn: bir probleme daha iyi bir çözüm bulmak için fikirlerin sentezine ihtiyaç olduğu durumlarda bu stil uygundur. Ayrıca farklı taraflarca tanımlanan ya da yeniden tanımlanan bir sorun söz konusu olduğunda yeteneklerin, bilginin ve diğer kaynakların kullanımında ve soruna alternatif çözümler formülize etmede ve/veya taraflardan çözüm için bir taahhüt gerektiğinde bütünleme stili kullanışlıdır. Problemin çözümü için yeteri kadar zaman olduğu takdirde bu yöntem tercih edilebilir. Bu stil, bir organizasyonun hedefleri, politikaları ve uzun vadeli planlamalarına mahsus stratejik konular söz konusu olduğunda uygun bir yöntemdir (Rahim 2002).

2. Hükmetme Çatışma Çözme Stili (Dominating Style) : Bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin düşük olduğu çatışma çözme stilidir. Çatışan taraflardan sadece bir tarafın ne pahasına olursa olsun, örneğin zorlama davranışıyla kazanması, diğer tarafın kaybetmesi söz konusudur. Bu çatışma çözme stili de “kazan-kaybet” (win-lose) şeklinde açıklanmaktadır. Yani bu stil kullanıldığında yöneticiler kazanmakta, diğer taraf ya da yönetilenler kaybetmektedir (Rahim ve diğerleri, 2001).

Baskın veya rekabetçi kişi hedefine ulaşmak için her şeyini verir, netice olarak, sıklıkla diğer tarafların ihtiyaç veya beklentilerini görmezden gelir. Bir yönetici bu stili rutin konular söz konusu olduğunda veya hızla karar almak gerektiğinde kullanabilir. Bir yönetici bu yöntemi iddialı (hakkını ısrarla savunan) veya teknik kararları alabilecek tecrübeye sahip olmayan astları ile anlaşmak için kullanabilir. Bu yöntem ayrıca hoş karşılanmayan davranış biçimleri (hareket tarzları) söz konusu olduğunda anlaşmak amacı ile kullanılabilir.

Bu yöntem, çatışmaya neden olan konular karmaşık olduğunda ve doğru kararı almak için yeteri kadar zaman olduğunda uygun değildir. Taraflar eşit güce sahip olduğu durumlarda bu stilin bir tarafça veya tüm taraflarca kullanılması bir çıkmaza neden olabilir. Taraflar kullandıkları

yöntemi değiştirmedikçe, bu açmazı çözmek mümkün olmayacaktır. Bu yöntem konuların bir taraf için önem taşıdığı durumlarda uygun değildir. Yüksek derecede yeterlilik gösteren astlar, otoriter stili kullanan üstlerini sevmeyebilirler.

Bu yöntem problem-çözme yaklaşımını gerektiren karmaşık sorunlar söz konusu olduğunda uygun değildir. Maalesef, yönetim pratisyenleri (yönetici adayları) sık sık karmaşık sorunları çözmek için bu yöntemi kullanmaktadır ve netice olarak gerçek problemleri tanımlama ve bu sorunlara etkin çözümler üretmekte başarısızlığa uğramaktadırlar. Bu yöntem ayrıca bir tarafın diğerinden daha kuvvetli olduğu ve kuvvetli tarafın kendi konumunu doğru bulduğu durumlarda kullanıma uygun değildir (Rahim, 2002).

3. Ödün Verme Çatışma Çözme Stili (Obliging Style) : Bu çatışma stilindeki taraflardan birisinin taraflar arasındaki farklılıkları yok sayma ve sürekli ortak çıkarları vurgulama davranışını göstermesi, kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün vermesi sonucu kaybetmesi ve buna bağlı olarak karşı tarafın kazanmasını sağlaması söz konusudur. Bu çatışma çözme stili de "kaybet-kazan" (lose-win) şeklinde sloganlaştırılmıştır. Bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi düşük, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi yüksektir (Rahim ve diğerleri, 2001).

Farklılıkları önemsemeyip karşı tarafı tatmin etmek için ortaklıkları vurgulamaya çalışan bir yöntemdir. Zorlama stilini kullanan kişi kendi ilgi/kaygılarını karşı tarafın memnuniyeti için önemsemez. Bu stil taraf çatışmadaki konulara vakıf değilse veya diğer taraf haklı ise ve konu bu taraf için çok daha önemli ise kullanışlıdır. Bu stil bir taraf ileride bazı faydalar sağlaması umudu ile bir şeyden vazgeçmeye istekli olduğunda bir strateji olarak kullanılabilir. Bu stil bir taraf iş/anlaşma durumunda zayıf pozisyonda kaldığında veya içerisinde bulunduğu ilişkiyi koruması gerektiğine inandığında uygun bir yöntem olabilir (Rahim, 2002).

4. Kaçınma Çatışma Çözme Stili (Avoiding Style) : Tarafların hem kendi, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu çatışma çözme stilidir. Bu durumda taraflar, geri çekilme, karışmama ve sorumluluğu üzerinden atma gibi davranışlar içindedir. Sonuçta her iki tarafın da kaybettiği bir durum ortaya çıkar. Bu durum kısaca “kaybet-kaybet” (lose-lose) şeklinde sloganlaştırılmaktadır (Rahim ve diğerleri, 2001).

Bu stil, karşı tarafla yüz yüze gelmenin olumsuz etkileri, çatışmanın çözülmesinden kaynaklanacak faydalardan daha ağır basıyorsa kullanılabilir. Ayrıca karışık bir problemin çözümünden önce tarafları sakinleştirmek için bir süreye ihtiyaç olduğunda bazı önemsiz veya basit konularda bu stil kullanılabilir.

Bir taraf için problemler önemliyse, bir tarafın karar alma sorumluluğu varsa, tarafların beklemeye tahammülü yoksa veya hemen sonuç alınmak isteniyorsa bu stil uygun değildir (Rahim, 2002).

5. Uzlaşma Çatışma Çözme Stili (Compromising Style) : Tarafların hem kendi, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına gösterdikleri önemin orta derecede olduğu bir durumdur. Tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almasına yönelik “verme ve alma” (give-and-take) ve bazı şeylerden vazgeçme davranışı üzerine kurulu bir çatışma çözme stilidir. Taraflardan hiçbirinin tercih ettikleri sonuçları elde edemedikleri, kazanan ya da kaybeden tarafın bulunmadığı kısaca “kaybeden-kazanan yok” (no-win/no-lose situation) olarak açıklanan bir ortam söz konusudur (Rahim ve diğerleri, 2001).

Bu stil, her iki tarafın amaçları karşılıklı olarak dışladığında, her iki taraf, örneğin işgücü ve yönetim, eşit olarak güçlü ise ve müzakere sürecinde bir çıkmaza düşülmüşse uygundur. Bu stil görüş birliğine varılamadığı durumlarda, karışık bir problem için geçici de olsa bir çözüm bulunması gerektiğinde, diğer çatışma yönetimi stilleri kullanılıp da yetersiz

görüldüğünde kullanılabilir. Çatışmayı sürüncemede bırakma durumundan kaçınmanın en kullanışlı yolu bu stildir (Rahim, 2002).

Çizelge 2’de Rahim(1992) tarafından geliştirilen çatışma çözme stillerinin özellikleri özetlenmektedir (s.23-25). Ayrıca çizelge 3’de Kişiler Arası Çatışma Stillerinin Kullanımının Uygun Olduğu Ve Uygun Olmadığı Durumlar sunulmuştur.

Çizelge 2. Çatışma Çözme Stillerinin Özellikleri

Çatışma Çözme Stili	Çatışma Stilinin Açıklaması	Bireyin Kendisine Yönelik İlgisinin Derecesi	Bireyin Başkalarına Yönelik İlgisinin Derecesi	Çatışmanın Sonucu
Uzlaşma	Çatışan taraflar çıkarlarını az da olsa koruyabilir, orta derecede doyum sağlar.	Orta	Orta	Kazanan ve kaybeden taraf yoktur.
Hükmetme	Çatışma taraflardan birisinin kazanması diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanır. Taraflardan biri “hükmetme” yoluyla kazanmak ister ve karşı tarafın çıkarlarını gözetmez.	Yüksek	Düşük	Bir tarafın kazanması diğer tarafın kaybetmesi ile sonuçlanır. (Kazan-Kaybet)
Bütünleşme	Tarafların çıkar ve ihtiyaçlarının gözetildiği, işbirliği ve bilgi akışının hakim olduğu, çatışmanın çözümü konusunda çaba gösterildiği bir durumdur.	Yüksek	Yüksek	Her iki taraf da kazanır. (Kazan-Kazan)
Ödün Verme	Bir çatışma tarafının kendi ihtiyaçlarını görmezden gelip, karşı tarafın ihtiyaçlarıyla ilgilendiği durumdur.	Düşük	Yüksek	Ödün veren taraf kaybeder, diğer taraf kazanır. (Kaybet-Kazan)
Kaçınma	Çatışma ortamından çekilme söz konusudur.	Düşük	Düşük	Çatışma, her iki tarafın da kaybetmesi ile sonuçlanır. (Kaybet-kaybet)

Kaynak: Rahim, 1992,23-25.

Çizelge 3. Kişiler Arası Çatışma Stillerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Çatışma Stili	Uygun olduğu durumlar	Uygunsuz olduğu durumlar
Bütünleştirme	1. Karmaşık konularda	1. Görev veya sorun basit olduğunda
	2. Daha iyi çözümler için fikirlerin sentezi gerekli olduğunda	2. Ani karar verilmesi gerekli olduğunda
	3. Diğer taraflardan başarılı bir yürütme için taahhüt gerektiğinde	3. Diğer tarafların doğacak sonuç için kaygılanmadığı (ilgilenmediğinde) durumlarda
	4. Problemlerin çözümünde zaman sorunu olmadığında	4. Diğer taraflar problem çözme yeteneğinden yoksun ise
	5. Taraflardan birisi sorunu yalnız çözemediği zaman	
	6. Müşterek sorunların çözümünde tüm tarafların kaynakları gerekli olduğunda	
Ödün Verme	1. Hatalı olabileceğinize inandığınızda	1. Konu sizin için önemli ise
	2. Konu diğer taraf için daha fazla öneme sahip ise	2. Haklı olduğunuz düşüncesinde iseniz
	3. İleride karşılığını görebileceğiniz düşüncesi ile bir şeyi karşı tarafa vermeye istekli olduğunuzda	3. Diğer taraf haksızsa veya etik davranmıyorsa
	4. Anlaşmada zayıf bir pozisyonda olduğunuzda	
	5. İlişkiyi korumak önemli olduğunda	
Hükmetme	1. Konu önemsiz ise	1. Konu karmaşık ise
	2. Ani karar vermek gerekli	2. Konu sizin için önemsiz
	3. Rağbet görmeyen hareket tarzı (davranış biçimi)	3. Taraflar eşit güçte ise
	4. İddialı astların üstesinden gelmek gerekiyorsa	4. Ani karar almak gerekmiyorsa
	5. Karşı tarafın olumsuz kararı size pahalıya patlıyorsa	5. Astlar yüksek derecede yeterlilik gösteriyorsa
	6. Astların teknik kararları alabilecek tecrübeden yoksun olmaları	
	7. Konu sizin için önemliyse	
Kaçınma	1. Konu önemsiz ise	1. Konu sizin için önemliyse
	2. Karşı tarafa karşı potansiyel uyumsuzluk etkisinin çözümün getirdiği faydalara ağır basması	2. Karar alma sorumluluğu sizin ise
	3. Yatışma (dinlenme) periyodu gerekli ise	3. Taraflar sorunu ertelemek istemiyorsa, konu çözümlenmek zorunda ise
		4. Anında dikkat (veya ilgi) gerekliyse
Uzlaşma	1. Tarafların amaçları karşılıklı ise	1. Bir taraf daha güçlü ise
	2. Taraflar eşit güçlere sahipse	2. Problem “ problem-çözme” yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık ise
	3. Bir konsensüse ulaşılamıyorsa	
	4. Bütünleşme veya baskılama stili başarılı olamıyorsa	
	5. Karmaşık sorunlar için geçici çözümlere ihtiyaç varsa	

Kaynak: Rahim, 2002, 219.

Çatışma yönetimi üzerine geliştirilen yöntemler incelenirken üzerinde durulması gereken bir diğer önemli nokta, çatışma yönetiminde *kısa veya uzun vade* yaklaşımların çözümlere olan etkilerini değerlendirmektir. Araştırmacıların önerdiği çatışma yönetimi yaklaşımları uzun vadede kısa vadeye göre daha farklı sonuç verecektir (Thomas,1992, 272).

Çizelge 4. Kısa Ve Uzun Vade Çatışma Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Yöntemin özelliği	Kısa vade yöntemler	Uzun vade yöntemler
Odaklanma	Şimdi ve burada ile yetinmek.	İstenen geleceği inşa etmek.
İçerik varsayımı	İçerik verilmiştir.	İçerik değişebilir.
Amaç	Mevcut durumda elde edilebilen en iyisi	Küresel en uygun: mükemmeliyet
Tavsiyeler	Mevcut şartlar altında alınabilecek en uygun tutumdur.	Yaratılabilecek şartlar belirlenir.
Teori tipi	“contingency” teorisi	“normative” teorisi
Etkisi	Akılcı, gerçekçi	İdealist, vizyoner

Kaynak: Thomas,1992, 272.

2.1.3 Öz yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı Albert Bandura tarafından, *Sosyal Biliş Teorisi* kapsamında incelenmiştir. Güçlü bir bireysel yeterlilik duygusunun daha sağlıklı olma, daha yüksek başarı ve daha yeterli sosyal bütünleşme ile ilişkili olduğu bulunmuştur.(Bandura, 1997). Bu kavram okul başarısı, duygusal bozukluklar, mental ve fiziksel sağlık, kariyer seçimi ve sosyopolitik değişim gibi pek çok farklı alanda kullanılabilir (Otacıoğlu, 2008).

Öz yeterlilik Bandura (1997) tarafından “bireyin belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, başarılı olarak yapma kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı” olarak tanımlamıştır. Zimmerman (1995) ise öz yeterliği, “bireyin bir işi gerçekleştirebilme, başarabilme yeteneği konusundaki yargıları” olarak tanımlamıştır.

Bandura (1997) öz yeterlilik sahibi bireylerin; kendisine yöneltilen görevleri yapma, daha büyük hedefler belirleme ve bunları hayata geçirme, başarısızlıktan çabuk kurtulma ve öz yeterlilik sahibi olmayan insanlara göre daha stratejik düşünme özelliklerine sahip olduklarını ileri sürmektedir. Bandura (1997) öz yeterliliğin, sahip olunan becerilerin miktarı ile değil, farklı şartlar altında bireyin ne yapabileceğine ilişkin inancıyla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bandura'ya göre öz yeterlilik inancı; bireyin büyük deneyimlerinden, gözlemleyerek başkalarından elde edilen deneyimlerden, sözel ikna yeteneğinden, psikolojik durumlardan çıkarılan kişisel yorumların ortaya çıkardığı durumudur. Yine bu inançlar, yapılan işlere özeldir ve kişinin hedefleri için uyarlanarak kullanılırlar.

Öz yeterlilik duygusuna sahip bireyler görevlerini büyük bir istekle yerine getirip daha çok çalışır, zorluklara karşı daha dirençli davranır ve daha çok başarı gösterirler (Margolis ve McCabe, 2003). Bandura (1995) *Değişen Toplumlarda Öz Yeterlilik* çalışmasında kişisel yetkinliğin, sosyal ve kültürel ağ içerisindeki bireyin hayatını şekillendirici etkisini analiz eder. Bu süreç, çocukluktan başlar, hayat süreci boyunca oluşur, ailevi ve eğitimsel rollerde ve kültürler arası yapılanmada insan adaptasyonunu irdeler.

Eğitim alanında çalışmalar yapan Schunk (1990)'a göre öz yeterlilik inancı, insan davranışlarının en önemli belirleyicisidir. Bireyler bir görevi sonuçlandırmak için gerekli yeteneğe ve denetim gücüne sahip olduklarına inanırlarsa, bu görevi seçmek için daha istekli olur, bu konudaki kararlılıklarını dile getirir ve gereken davranışları sergilerler. Kendi öğrenme kapasite ve yeteneklerine dair şüphe duyan öğrenenlere kıyasla, bir beceriyi kazanma ya da bir konuyu öğrenmede yüksek düzeyde öz yeterlilik inancına sahip olan öğrenenler daha kolay uyum sağlamakta, daha sıkı çalışmakta, daha zorlayıcı öğrenme deneyimleri aramakta, zorluklarla karşılaştıklarında daha çok dayanıklılık ve başarı sergilemektedir.

Probleme dayalı öğrenme modeli üzerinde çalışan Kaptan ve Korkmaz (2001) öz yeterlilik inançlarının bireylerin düşünme biçimlerini, problem

çözme becerilerini ve duygusal tepkilerini etkileyeceğini belirtmektedirler. Öz yeterliliğe yeterince sahip olmayan bireyler, olayların görüldüğünden zor olduğunu düşünür ve her şeye dar bir görüş açısından bakarlar ve karşılaştıkları problemleri çözemezler. Fakat öz yeterliliği yüksek olan bireyler zor işlerde ve olaylarda rahatlık duygusu içinde daha güvenli ve güçlü olurlar.

Öz yeterlilik verilen işteki belli bir görevi yerine getirebilmek için bireyin kendi yeteneklerine olan inancını ifade eder. Öz yeterlilik bireylerin hayatlarındaki olaylar üzerinde denetim elde etmek için ihtiyaç duyulan motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranışların, harekete geçirilmesinde gerekli olan yeteneklere olan inançlarıyla ilgilidir. İnançlar, bir kişinin doğru kabul ettiği bilgiler olarak tanımlanmaktadır (Koballa ve Crawley, 1985).

Kişinin kendisiyle ilişkili olan davranış değişikliğiyle ilgili güdüsel süreçlerin denetiminde başlıca belirleyici durumunda olduğu varsayılan beklenti ve inançlar, Bandura'nın öz yeterlilik inancının temelini oluşturmaktadır. Bandura'ya göre (1997), bu inanç, performansı ve güdülenmeyi etkileyen en önemli faktördür. İnançlar, tutumların oluşmasında önemli rol oynadıkları için davranışla da yakından ilişkilidirler (Bandura, 1982).

Ancak, Pajares (1992), inançların doğrudan gözlenemeyeceğini; inançlar hakkında insanların söylediklerinden, niyetlerinden ve yaptıklarından yola çıkarak bir yargıya varılabileceğini belirtmiştir. *Tutum, inanç ve davranış* arasındaki bu ilişki nedeniyle, tutumdaki herhangi bir değişme davranış bağlamında da değişime neden olacaktır. Öz yeterlilik inancı ile ilgili yapılacak çalışmalarda tutumlar ve bu tutumların meydana getirdiği davranışların saptanması büyük önem taşımaktadır. Zira bir konu hakkındaki inanç, bireyde bir tutum gelişmesine neden olacak, bireyin bu inancı, başkalarını da etkileyerek onların da belirli tutumlar içinde olmalarını sağlayacak ve nihayet bu tutumlar, olumlu ya da olumsuz davranışlar şeklinde kendini gösterecektir (Morgil, Seçken ve Yücel, 2004).

Öz yeterlilik inançları, bireylerin düşünce süreçlerini ve duygusal tepkilerini de etkilemektedir. Yüksek öz yeterlilik, zor görevlerde ve faaliyetlerde daha sakin duygular yaratılmasına imkan tanır. Tam tersi; düşük öz yeterliliğe sahip bireyler ise yapacakları çalışmaların gerçekte olduğundan daha zor olduğuna inanırlar. Bu düşünce; kaygıyı ve stresi artırır ve kişinin sorunu en iyi şekilde çözebilmesi için ihtiyaç duyduğu bakış açısını daraltır. Bu nedenle öz yeterlilik inancı bireyin başarı düzeyini çok güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu yaklaşım, kendi kendini doğrulayan bir kehanete dönüşmektedir. Yüksek öz yeterlilik, bireyin performansının yükselmesine, performansı artması da kendine olan inancın artmasına veya tam tersi bir döngü ile düşük öz yeterlilik başarısızlığa, o da daha az güven ve morale sahip olmaya götürmektedir (Pajares, 2002).

Öz yeterliliğin en çok incelendiği sağlık alanında, iyimser yaklaşımli bir bireyin eylem-sonuç beklentisi ile öz yeterlilik beklentisi; gerekli önlemleri alındığında, çevresini değiştirerek sağlık problemleriyle baş edebileceği yönündedir. Farklı beklentiler ise farklı davranış biçimleri ortaya çıkaracaktır. Schwarzer ve Fuchs(1995) tarafından farklı beklentilerin, farklı yaklaşımlar sunacağı bir örnekle açıklanmıştır:

1. Risk altındaki bireyin beklentisi: "Sigaradan kanser olma riskim ortalamanın üstünde."
2. Tehlikeyi azaltacak davranış değişikliği beklentisi: "Sigarayı bırakırsam, kanser olma riskimi azaltırım."
3. Olumlu bir davranış benimsemeyi ya da zararlı bir alışkanlığı bırakmayı başarabilecek olan bireyin beklentisi: "Sigarayı bırakmayı tamamen başarabilirim."

Spor yapmak gibi sağlığa faydalı davranışları benimsemek buna karşın sigarayı bırakmak gibi sağlığa zararlı davranıştan vazgeçmek zordur. Çoğu insan davranış değişikliği yapmaya zorlanır. Ayrıca karar verdikten sonra tersi yönde çekici bir durumla karşılaştığında, ilk kararına sadık kalmakta zorlanır.

Bandura (1986) belli amaçlara ulaşmak için bireylerin kendi kapasitelerine ilişkin yargılarının insan davranışını etkileyen en önemli unsur olduğunu öne sürmüştür. Öz yeterlilik belli bir anda ve belli bir görev için bireylerin kendi performanslarına ilişkin kişisel yargılarıdır. Örneğin: “Bu işin üstesinden gelebilecek kapasitedeyim”. Bandura (1986) öz yeterliliğin birbiriyle ilgili fakat farklı iki ögesini tanımlamıştır: Bunlar *yeterlilik beklentileri* (efficacy expectations) ve *sonuç beklentileridir* (outcome expectations). Yeterlilik beklentileri bireyin belirli görevleri gerçekleştirme, başarabilme kapasitesine ilişkin inançları kapsar. Sonuç beklentileri ise bireyin belirli davranışların istenen şekilde sonuçlanma olasılığı konusundaki inançlarını içerir.

Sonuç beklentisinin öz yeterlilik inancından farklı olarak ele alanlar da vardır. Çünkü öz yeterlilik, verilen bir işi ya da görevi etkileyen bireysel yeterliklerle ilgili inançları, sonuç beklentisi ise, belirli eylemlerin belirli sonuçlar doğuracağına ilişkin insanların sahip oldukları inançları kapsamaktadır (Alabay, 2008). Sonuç beklentisi niyetin oluşmasında belirleyicidir ama yeterli değildir. Diğer yandan öz yeterlilik hem sağlıkla ilgili davranış değişimi niyetinde hem de eylemin kontrolü sürecinde önemlidir. Olumlu sonuç beklentileri bireyin davranışını değiştirmeye yönelik karar vermesine etki ederken, öz yeterlilik algılaması davranışın uygulanması ve sürdürülmesi aşamalarında işlevsel bir kontrol edicidir (Schwarzer ve Fuchs, 1995).

Öz yeterlilik inancı, birbiri ile etkileşim hâlinde olan başlıca dört bilgi kaynağına dayandırılmaktadır (Bandura, 1995):

- *Deneyimlenen Başarılar* (Yapılan İşler ve Erişilen Hedefler): Bireyin giriştiği işlerde gösterdiği başarı onun daha sonra benzer işlerde başarılı olacağına göstergesidir. Dolayısıyla yaşanan başarı ödül etkisi yapmakta ve bireyi gelecekte de benzer davranışlara güdülemektedir. Ancak tam tersi de geçerlidir. Özellikle yeterli seviyede öz yeterlilik geliştirilmeden başarısızlık yaşanırsa olumsuz etkisi daha kuvvetli olacaktır.

▪ *Dolaylı Yaşantılar* (Başkalarının Deneyimleri): Bireyin kendisine model aldığı bireylerin başarıları kişinin kendisinin de benzer sonuçlara ulaşabileceği inancını geliştirir. Model alınan kişinin, bireye benzerliği ne kadar çok artarsa, bireyin bu konudaki inancı daha kuvvetli olacaktır.

▪ *Sosyal İkna* (Sözel İkna): Bir davranışın başarıyla yapılabileceğine ilişkin teşvik ve öğütlerle bireyin cesaretlendirilmesi, öz-yeterlik beklentilerinin değişmesine neden olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus; sözel yaklaşımlar abartılı olursa, birey kendisini olduğundan daha iyi görecektir, doğru bir yargılama yapamadığı için daha fazla risk alarak başarısızlık ihtimalini artıracaktır. Diğer yandan sözel yaklaşımlar kötümser olursa; bir işe hiç başlamayacak veya başlarsa çabuk bırakma eğiliminde olacaktır. Bu nedenle çevreden yapılacak teşviklerin gerçeği yansıtması en uygun öz yeterlilik gelişimini sağlayacaktır.

▪ *Fiziksel ve Duygusal Durum*: Bireyin davranışa girişeceği sırada bedensel ve duygusal olarak iyi durumda olması girişimde bulunma olasılığını artırır. Bu özellik özellikle sağlıkla ilgili ve sporla ilgili karar vermek gerektiğinde öz yeterlilik algılamasını değiştirmektedir.

Öz yeterlilik inançları bireyin bilişsel, motivasyonel, duygusal ve karar verme sürecinde fonksiyonlarını düzenler. Öz yeterlilik inançları bilişsel, duygusal ve motivasyonel süreçlere etkileri ile performansı artırabilir ya da azaltabilir.

Mısırlı Taşdemir (2003) derlediği tez literatüründe *uyumlu mükemmeliyetçi* olarak tanımlanan kişilik tipinin öz yeterlilik algılamasının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmalara göre uyumlu mükemmeliyetçilerin uyumsuz ya da mükemmeliyetçi olmayanlardan daha yüksek öz yeterlilik puanlarına sahip olduklarını bulunmuştur. Uyumlu mükemmeliyetçilerin akademik performans için yüksek standartlar oluşturdukları ve yüksek seviyelerde genel ve sosyal öz yeterliliğe sahip oldukları açıkça görülmüştür. Uyumlu mükemmeliyetçilerin yüksek düzeyde sorumluluk sahibi oldukları bilinmektedir, ancak uyumlu mükemmeliyetçiler

kendilerini daha çok dışa dönük ve uzlaşılabilir olma gibi pozitif terimlerle tanımlamaktadırlar. Bu yaklaşım öz yeterliliğin bir kişilik özelliği gibi ele alınmasına imkan vermektedir.

Öz-Yeterliliğin Etkileri

Öz-yeterlilik, bilişsel alana, akademik öğrenmeye, seçim sürecine, hedef koymaya, strese çeşitli etkileri bulunmaktadır. Aşağıda Çetin (2007) tarafından sınıflandırılan öz yeterlilik etkileri bulunmaktadır.

1. Bilişsel Etkisi

Öz yeterlilik inancının etkisi, bilişsel süreci birçok şekilde etkiler. Kişisel amaçları belirlemede bireyin kendi kapasitesine değer biçmesinde etkilidir. Çoğu eylem planı öncelikle düşünce olarak oluşturulur. İnsanın kendi yeterlilik düşüncesi senaryoyu şekillendirir, oluşturur ve dener. Öz yeterlilik düzeyi yüksek insanlar, daha zengin bilişsel kaynaklara, daha fazla stratejik esnekliğe sahiptirler ve çevrelerini idare etmek konusunda daha etkindirler (Bandura, 1994, 4).

Ayrıca bu insanlar, kafalarında kendilerine yönelik engelleri belirler ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek başarı senaryoları kurgular. Kendi öz-yeterliliğinden şüphe duyan insanlar ise, kötüye gidebilecek şeyler üzerine yoğunlaşarak, performanslarını olumsuz şekilde etkileyecek başarısızlık senaryoları kurgular. Kendi yeterliliğinden kuşku duymayan insanlar durumları değerlendirirken, riskler üzerinde durmak yerine, peşine düşülmesi gereken fırsatlara odaklanır. Bu kişiler yaşamlarını yapılandırırken, geleceğe yönelik bir bakış açısını temel alır (Bandura, 1999, 48).

2. Akademik Öğrenmeye Etkisi

Bir öğrenme etkinliğinin başlangıcında öğrencilerin hedefleri ve öğrenmeye karşı bir öz yeterlilik algıları vardır. Öğrencilerin öz-yeterliliği motivasyonlarını güçlendirmekte ve öğrenmelerini geliştirmektedir. Öz-

değerlendirme yaparken öğrenciler performanslarıyla hedeflerini karşılaştırarak öğrenmede kendi ilerlemelerini değerlendirirler. İlerleme konusunda yapılan öz- değerlendirmeler, yeterliliği artırır ve motivasyonu korurlar. Bu değerlendirmeler sonucunda öğrenciler hedeflerini elde etmeye devam etmeye, onları değiştirmeye veya yeni hedefler belirlemeye karar verebilirler.

Etkili öğrenmenin sağlanması için öz-yeterliliğin yüksek olmasına gerek yoktur. Öz yeterlilik aşırı seviyelerde olduğunda öğrenciler kendilerinden fazla emin olabilir, öğrenme gayretlerini gevşeterek öğrenmeyi yavaşlatabilirler. Öğrencilerin problemlerin üstesinden gelebileceklerini düşünmeleri bunun yanında başarıp başaramayacakları konusunda biraz şüpheye sahip olmaları öğrenme çabalarını dengeler. Bu ikilem öğrenme sürecinde kendine fazla güvenin yapabileceğinden daha iyi bir strateji oluşturur (Schunk, 2001, 15-16).

3. Güdülemeye Etkisi

Öz yeterlilik inançları, motivasyonun öz-düzenlemesinde merkezi bir yere sahiptir. İnsanlara ait çoğu motivasyon, bilişsel olarak üretilir. Yeterlilik inançları, bu motivasyonel sistemlerin her birinin inşasında temel bir yere sahiptir. İnsanların kendi performansları için yaptıkları nedensel nitelemeler, motivasyonlarını etkiler. Yeterlilik düzeylerinin yüksek olduğunu düşünen insanlar başarısızlıklarını yetersiz çabaya, uygunsuz stratejilere ya da elverişsiz koşullara bağlar. Öte yandan, yeterlilik düzeylerinin düşük olduğunu düşünenler, başarısızlıklarını, az yetenekli olmalarına bağlar. Nedensel nitelemelerin başarma çabası üzerindeki etkileri, neredeyse tamamen yeterlilik kanaatleri yoluyla dengelenir (Bandura, 1999, 48-49).

Zor amaçların ve bireyin kendisine değerlendirme sağlayıcı etkileri kişiye bilişsel motivasyon mekanizması kazandırır. Çoğu araştırmalar gösteriyor ki; kişiye dışarıdan bir şeyin etkisiyle kazandırılmış zor hedefler motivasyonu arttırmaktadır. Hedefler, motivasyon ve eylemi direkt düzenlemekten ziyade büyük oranda insanın kendi kendini etkileme sürecini

yönetir. Amaç belirlemede, motivasyon bilişsel karşılaştırma sürecini içerir. Hedefleri karşılaştırmada kişinin kendini tatmin edici durum oluşturması insan davranışına yön verir ve hedeflere ulaşmak için çaba göstermeye yönelik ödül oluşturur. Öz-yeterlilik, insanın hedeflerini tanımlar; ne kadar çaba sarf edeceğini; zorluklara ne kadar süre dayanacağını belirler. Yeteneğinin çok olduğunu, kapasitesine inananlar bir zorlukla karşılaştığında daha çok çaba gösterir (Bandura, 1994).

4. Seçim Sürecine Etkisi

Kişisel yeterlilik düşüncesi insanın çevresinde seçtiği aktiviteleri etkileyecek bir şekilde sokar. İnsanlar kapasitelerini aştığını düşündüğü işlerden hep kaçır. Fakat yapabileceklerine inandıkları görev ve sorumlulukları almaya her zaman hazırdırlar. İnsanlar yaptıkları seçimlere göre değişik yetenek, ilgi alanları ve sosyal özellikler kazanırlar. Her tür seçim bireyin kişisel gelişimini derinden etkiler; insanın kapasitesini, değerlerini ve ilgi alanlarını geliştirmeye devam eder. Kariyer seçimi ve kariyerinde ilerleme yapmak öz yeterliliğin gücünü gösteren bir örnektir. Öz yeterlilik ne kadar güçlü olursa, insanın düşündüğü iş seçenekleri de o kadar geniş alanı kapsar ayrıca bir o kadar da o alanlara ilgi duyar, eğitim olarak kendini o işe daha iyi hazırlar ve de başarısı da oldukça büyük olur (Bandura, 1994, 7).

Araştırmacılar, öz yeterlilik beklentilerinin, mesleki kararsızlıkların bazı nedenlerinin anlaşılması, değerlendirilmesi ve çözümü açısından yararlı bir çerçeve çizdiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmalar, kariyer tercihi davranışları için olan çeşitli ölçekler kapsamında kariyer ve akademik öz yeterlilik düşünceleri arasındaki bağlantının önemli ölçüde destek bulunduğunu göstermektedir. Yeterlilik beklentileri, eğitim ve kariyer hedeflerine ulaşma başarısı ve kararlılığı hakkında önemli ipuçları vermektedir (Jespersen, 1996, 40).

5. Hedef Koymaya Etkisi

Uzun vadeli bir hedefe yönelik kısa vadede başarılabilir hedefler konması içsel motivasyonu artırır ve öz yeterlilik algısını geliştirir. Diğer bir deyişle, kısa vadeli ya da yakın hedefler konulması, bireysel başarılarından tatmin olunmasını sağlar. Bu durum, kişinin kendine inanma potansiyelini arttırıcı bir etkiye sahiptir. Ulaşılabilir fakat zorlayıcı olan yakın hedefler, uzak hedeflere ulaşma, ilgiyi kaybetmeme ve öz yeterlilik hissi geliştirme konularında referans noktası olurlar. Bireysel hedefler koyma, öz yeterlilik derecesinden etkilenir çünkü öğrenciler hedeflerine ulaştıkça kendi yeteneklerine daha fazla inanmaya başlarlar. Diğer bir deyişle, hedef koyma etkili bir özdüzenleyici süreçtir çünkü bir geri-bildirim yöntemi içerir ve kontrol algısını geliştirir. Hedef koyan öğrenciler kendilerini yetkin hissederler, kendilerine güven duygularını geliştirirler ve hedeflerine ulaşmak için yoğun gayret sarf ederler (Bandura, 2001).

Yakın hedefler, öğrenciler için ödevleri daha üstesinden gelinebilir hale getirir ve böylece öğrenciler, kendi öz yeterlilik seviyelerini arttıracak şekilde daha sık geri-bildirim alırlar (Yingling, 2003, 13).

6. Strese Etkisi

Öz yeterlilik algısı, bir kimsenin bir dizi stres yaratan faktörle başa çıkma yeteneğine olan iyimser inancı ile ilişkilidir. Öz-yeterlilik pozitif bir hayat görüşü ve genel iyimser düşüncelerle ilişkilidir. Düşük seviyedeki öz yeterlilik algılarının, hastalıklara karşı dayanıksız olunduğu ve sağlıklı olunamayacağı şeklindeki genel negatif yargılarla bağlantılı olduğu bulunmuştur. Algılanan öz yeterlilik yapısı, becerileri kullanma düzeyleri ve çeşitli olaylara adaptasyon seviyelerini tahminde kullanılır (Anselmo, 2003, 11-12).

Öz yeterliliğin, bireyin sosyal hayatının farklı alanlarına etki ettiğini gösteren pek çok çalışma mevcuttur. Yapılan literatür taramasında bu alanların daha çok ilkokuldan itibaren doktora kadar çeşitli seviyelerde

eđitim sűreçlerine etkisi ve tıp alanında iyileşmeye olan etkisi üzerine olduđu tespit edilmiştir. Ancak öz yeterliliğin sorgulanabileceđi alanlar bunlarla sınırlı değildir. Yeme alışkanlıkları, araba sűrüşű, sorun çözmeye, acı kontrolű, anne babalık gibi çok deđişik alanlarda öz yeterlilik ölçűlebilmektedir (Bandura 1990). Bu çeşitliliđe ilave olarak bir grubun toplu olarak öz yeterliliğinden bahsetmek ve bunu ölçmek mümkündür (Bandura 1990, 1995, Zellers ve diđerleri 2001).

2.2. İlgili Araştırmalar

2.2.1. Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

Çatışma Yönetimi hakkında yapılan doyurucu çalışmalardan birisi Hotla ve DeVoreb (2005) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Hotla ve DeVoreb (2005) 36 adet bilimsel çalışmayı analize tabi tutarak, çalışmaların öznesi 123 grubun kültürel özelliklerine göre çatışma yönetimi yaklaşımlarını incelemiştir. Kültürleri tanımlarken esas olarak Hofstede (1983)'de anlam bulan bireyci (individualistic) ve toplumcu (collectivistic) kültürler ve bu kültürlerin çatışma yönetimi yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma bir meta-analiz niteliğinde olduğundan farklı çatışma ölçekleri bir bütün halinde değerlendirilmiştir. Bu ölçekler Hall(1969)'ın Çatışma Yönetimi Sörveyi (Conflict Management Survey, CMS), Rahim(1983b)'in Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği I ve II (Rahim's Organizational Conflict Inventories I and II, ROCI-I and ROCI-II), Renwick(1975)'in Çalışanlar için Çatışma Ölçeği (Employee Conflict Inventory, ECI) ve Thomas, Kilmann (1974)'in Farklılıkların Uygulanma Yönetimi (Management of Differences Exercise, MODE)'dir.

Hotla ve DeVoreb (2005) bu ölçekleri güvenilirlik testine tabi tutmuş ve aralarından CMS, ROCI II ve MODE'un beşli çatışma yönetimi yaklaşımlarının yeniden yapılan güvenilirlik test sonuçlarını vermiştir.

Çizelge 5. Çatışma Yönetimi Ölçekleri Yeniden Yapılan Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçek	Yatıştırma (Smoothing)	Geri çekilme (Withdrawing)	Uzlaşma (Compromising)	Problem çözme (Problem Solving)	Zorlama (Forcing)
CMS	0.53	0.61	0.41	0.54	0.66
MODE	0.62	0.68	0.66	0.63	0.61
ROCI-II	0.81	0.79	0.60	0.83	0.76

Kaynak: Hotla ve DeVoreb, 2005, 177.

Test sonuçları incelendiğinde bu araştırmada da kullanılan ROCI-II'nin nispeten daha güvenilir sonuç verdiği değerlendirilmiştir.

Bu ölçeklerle varılmaya çalışılan sonuçlar, Çizelge 5'de gösterilen çatışma yönetimi stilleri ve boyutlarıdır. Bu stiller ve boyutları tek bir başlık altında toplayıp gösterebilmek için, Blake ve Mouton (1964) tarafından geliştirilen beşli çatışma yönetimi yaklaşımı; *zorlama*, *geri çekilme*, *yatıştırma*, *uzlaşma* ve *problem çözme* ile, boyutlar; *insanlara yönelik ilgi* ve *üretime yönelik ilgi* esas alınmıştır. Çalışmada incelenen diğer değişkenler cinsiyet ve ast-üst olma durumudur.

Hofstede(1983)'ye göre bireyci ülkeler; ABD, Kanada, Avustralya ve İngiltere, sayılırken toplumcu ülkeler: Çin, Japonya, Kore, Ortadoğu ve Meksika'dır. Türkiye'nin toplumcu ülkeler arasında sayıldığı Hofstede'nin resmi web sitesinde (www.geert-hofstede.com) bireycilik; bireyler arasındaki bağların gevşek olması, herkesin kendi çıkarlarını ve o andaki aile üyelerinin çıkarlarını koruması olarak tanımlanmıştır. Toplumculuk ise bireyciliğin aksine; bireylerin doğuştan itibaren, güçlü ve ilintili gruplar içinde, çoğu kez amcalar/dayılar, halalar/teyzeler, büyükanne ve büyükbabalar ile daha büyük ailelere bağlı sorgulanamaz bir sadakatte bulunmalarıdır.

Meta analiz sonucunda bireyci ve toplumsal kültürlerin çatışma yönetimi stilleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

1. Bireysel kültürler bir çatışma stili olarak "zorlama"yı toplumcu kültürlerle nazaran daha fazla tercih ederler.

2. Toplumcu kültürler çatışma stili olarak, “geri çekilme”, “uzlaşma”, “problem çözme” yi bireysel kültürlere nazaran daha fazla tercih ederler.
3. Bireyci toplumlarda “uzlaşma” daha çok kadınlar tarafından kullanılmaktadır.
4. Her kültürde, “uzlaşma” yaklaşımı bayanlar tarafından daha fazla onaylanmaktadır.
5. Bireyci toplumlarda “zorlama” erkekler tarafından daha fazla kullanılmaktadır.
6. Organizasyondaki mevkilerine bağlı olmak üzere erkekler üstlerine karşı, bayanlara göre daha fazla “zorlama” stili kullanmaktadırlar.

Bireyci ve toplumcu kültürlerin çatışma yönetimine yaklaşımını gösteren daha özel kapsamlı bir başka çalışma Ortadoğu’da bulunan Arap Ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri vatandaşları arasında yapılmıştır. Elsayed-Ekhouly ve Buda (1996)’nın 1992-1994 yılları arasında yaptığı bu çalışmaya Ortadoğu ülkelerinden 913 yönetici ile, Birleşik devletlerden 144 yönetici (75’i kadın) iştirak etmiştir. Ortadoğu ülkeleri katılımcıları Mısır’dan 779 (200’ü kadın), diğer 134 katılımcı ise tamamı erkek olup, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan Krallığı ve Kuveyt vatandaşlarıdır.

Çalışmada kullanılan ölçek, bu araştırmada da kullanılan ROCI-II (Rahim, 1983b)’dir. Ölçekte 28 ayrı soruyla tespit edilmeye çalışılan çatışma yönetimi stilleri; Kaçınma (avoiding), uzlaşma (compromising), hükmetme (Dominating), bütünleştirme (integrating) ve ödün verme (Obliging)’dir. Bu stiller ile kullanılan boyutlar, “kendine yönelik ilgi” ve “diğerlerine yönelik ilgi”dir.

Çalışmada 5’li Likert ölçeği ve MANCOVA analizi kullanılmış olup sörvey sonuçlarına göre hesaplanan ortalamalar, standart sapmalar ve tespit edilen güvenilirlik (Chronbach α) müteakip çizelgede verilmiştir.

Çizelge 6. Elsayed-Ekhouly Ve Buda (1996) Tarafından Yapılan Çalışmada Hesaplanan Ortalamalar, Standart Sapmalar Ve Tespit Edilen Güvenilirlik (Chronbach A)

Çatışma Stili	Ortadoğu'da Bulunan Arap Ülkeleri			Amerika Birleşik Devletleri		
	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik (α)	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik (α)
Bütünleştirme	4.30	.48	.71	4.17	.55	.85
Ödün Verme	3.01	.64	.64	3.26	.52	.68
Hükmetme	2.59	.68	.56	3.21	.69	.73
Kaçınma	3.21	.64	.66	2.74	.80	.82
Uzlaşma	3.46	.71	.65	3.79	.59	.71

Kaynak: Elsayed-Ekhouly ve Buda (1996)

Çizelge incelendiğinde Ortadoğu ülkelerine mensup Arapların Bütünleştirme ve Kaçınma stillerinde daha yüksek ortalamaya sahip olduklarını, buna karşın ABD vatandaşlarının Ödün verme, Hükmetme ve Uzlaşma stillerinde daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir (Elsayed-Ekhouly ve Buda, 1996).

Çatışma yönetimi konusunda Türkiye'de yapılmış ve uluslar arası literatürde yer bulmuş çalışmalardan birisi Kozan ve arkadaşlarına (2006) aittir. Otomotiv endüstrisinin baz alındığı çalışma Türk otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 50 alıcı ve Taşıt Araçları Yan Sanayici Derneği üyesi 72 tedarikçi arasında yapılmıştır. Alıcının ağırlıklı tutumu Bensau (1999)'un stratejik ayırım modelinde tanımını bulan dörtlü modeldir. Bu modele göre alıcı-tedarikçi arasındaki ortaklık stilleri; stratejik ortaklık, pazar paylaşımı, tekel alıcı ve tekel tedarikçidir.

Çatışma yönetimi ise 1994 yılında gene otomotiv sektöründe 3. taraf yaklaşımlarının çatışma yönetimindeki etkinliklerinin tespit edildiği çalışmada Kozan ve İter (1994) tarafından kullanılan ve Türkçeye tercüme edilen ROCI-II (Rahim, 1983b) ile ölçülmüş ve Blake ve Mouton (1964) çatışma yönetimi stilleri ile ifade edilmiştir. Bu stiller zorlama, geri çekilme, yatıştırma, uzlaşma ve problem çözmedir.

Kozan ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarda (1994, 2006), Hofstede(1984)'nin kültürler arasındaki farklılıkları sınıflandırma yöntemine atıf yapılarak, “toplumcu” ve “yüksek güç mesafesi” yaklaşımlarının, bireylerin çatışma yönetimi stillerine etki edeceği öngörülmüştür.

Araştırmada şirket çalışanları değil, şirketler esas alınmış ve cevaplar kurumu temsil etmiştir. Bu gerekçeyle ROCI II faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizine göre zorlama, geri çekilme, yatıştırma ve problem çözme uygun sonuçlar verirken, uzlaşma içinde barındırdığı “pazarlık” yaklaşımının yoğun olarak kullanılması nedeniyle nispeten düşük ama kabul edilebilir bir oran vermiştir (Faktör yükü, 0.50 ve üzerinde). Uzlaşma stili değerlendirmeye alınırken bu husus göz önünde bulundurulmalıdır.

Alıcı-tedarikçi arasındaki çatışma yönetimi stilleri Değişkenlerin Çoklu Analizi (MANOVA) yöntemi ile test edilmiş ve sonuç olarak bu iki model birbiriyle karşılıklı olarak ölçülmüş ve stratejik ortaklık için problem çözme, pazar paylaşımı için kaçınma ve uzlaşma, tekel alıcı için yatıştırma, tekel satıcı için zorlama stiline baskın olduğu görülmüştür.

Türkiye’de yapılan bir başka araştırma, Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005)'na aittir. Tekstil işletmelerinde Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri üzerine yapılan araştırmanın amacı orta ve üst kademe yöneticilerinin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından örgüt içi çatışmalarda hangi davranış boyutunu ve tutumları benimsediklerini ortaya koymaktır.

Araştırma Adana ilinde kurulu bulunan, tekstil ve tekstil hammaddeleri üreten 17 işletmede görev yapan 149 üst kademe yöneticisi arasından oransız kademeli tesadüf örneklem ölçülerine göre seçilen toplam 89 orta ve üst kademe yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Seçilen bu örneklemin güvenilirlik derecesi hesaplandığında, örneklemin ortalama 0,95 güvenilirlik düzeyinde tahmin edebileceği tespit edilmiştir.

Verilerin toplanmasında Thomas tarafından geliştirilen, toplam onbeş sorudan oluşan ve beşli Likert ölçeğine göre hazırlanan anket kullanılmıştır. Model çatışma davranışını işbirlikçilik - çıkarıcılık şeklinde iki temel boyutta inceleyerek bu iki boyut içerisinde rekabet, işbirliği, kaçınma, uzlaşma ve uyum stillerini ölçmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek için, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değerleri hesaplanmış, ayrıca içsel tutarlılık kapsamında düzeltilmiş madde toplam korelasyonlara da bakılmış, düşük değere sahip değişkenin çıkarılmasının, ilgili maddenin Alpha değerinde artışa neden olmadığı tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen hesaplamalar sonucu ölçek, 0, 78 güvenilir bulunmuştur.

“Yöneticilerin cinsiyetleri ve medeni durumları ile örgütsel çatışma durumunda rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyum ve işbirliği (çatışma yönetim stilleri) ne yönelik sergiledikleri tutumlar arasında farklılık vardır” şeklinde kurulan iki farklı hipotez “t” testine tabi tutulmuştur. Sonuç itibariyle medeni durum bir çatışma yönetimi stili açısından bir farklılık yaratmazken; erkeklerin örgüt içi çatışmalarda bayanlara göre daha çok rekabet davranışını seçmekte, bayanlar ise daha çok uzlaşma, kaçınma ve uyma davranışlarını benimsemektedirler. Hem erkek yöneticilerin, hem de bayan yöneticilerin işbirliğine yönelik davranışta benzer eğilime sahip oldukları görülmektedir.

2.1.4 Öz yeterlilikle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Uluslar arası düzeyde öz yeterlilik konusunda yapılmış pek çok çalışma mevcuttur. Bunlardan birisi de Luszczynska, Gutierrez-Dona ve Schwarzer'in (2005) çalışmasıdır. Çalışmada amaç katılımcıların öz yeterlilik algılamalarıyla kişilikleri, iyi hissetmeleri, stres değerlendirmeleri ve sosyal ilişkileri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Geniş katılımlı bir anketi içeren çalışmaya beş farklı ülkeden 8796 katılımcı iştirak etmiştir. Katılımcılar, Kosta Rika'dan 1865, Almanya'dan 5106, Polonyadan 660, ABD'den 539 ve Türkiye'den 626 kişidir. Polonya, ABD ve Türkiye'den katılanlar üniversite öğrencisidir. Türkiye'de yapılan çalışma Luszczynska, Gibbons, Piko ve Teközel tarafından 2004'de yayınlanmış, daha sonra Luszczynska ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada kullanılmıştır.

Bandura(1997)'nin sosyal bilişsel teorisi üzerine kurulu çalışmada yine Bandura tarafından geliştirilmiş Genel Öz Yeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Tüm ülkeler için tespit edilen Genel Öz Yeterlilik Ölçeği alfa katsayısı 0.8'in üzerindedir. Çalışma; her ülkede yapılan ve değerlendirilen sonuçların bütünleşik olarak ve korelasyon katsayısı esas alınarak yeniden değerlendirilmesi şeklinde yapılmıştır. Ölçeğe göre öz yeterlilik 10 ila 40 puan arasında değerlendirilmiştir. Bu ölçeğe göre öz yeterlilik ortalamaları erkek ve kadın ayrı ayrı:

- Kosta Rika'dan öğrenciler, E: 34.44, K: 33.06, çalışanlar, E:30.32, K: 28.84,
- Almanya'dan Batı Almanlar, E: 30.27, K: 28.31, öğretmenler: E:29.24, K: 29.02, öğrenciler E: 30.00 K: 29.40,
- Polanya'dan öğrenciler, E: 29.71, K: 27.60,
- ABD'den öğrenciler, E: 31.52, K: 30.64
- Türkiye'den öğrenciler, E: 32.33, K:31.92 şeklindedir.

Çalışma sonunda öz yeterlilik algılamasıyla en yüksek pozitif ilişki gösteren özellikler; iyimserlik, kendini düzenleyebilme, kendine saygı olmuştur. En yüksek negatif ilişki ise çöküntü (depression) ve bunalım (anxiety) özellikleriyle bulunmuştur.

Hipotezde öne sürüldüğü şekilde akademik seviye ile öz yeterlilik arasında bağlantı bulunmuştur. Birbirinden oldukça farklı kültürlere sahip ülkelerde yapılan bağıntı sonuçlarının ülkelere göre farklılık göstermemesi, algılanan öz yeterliliğin, psikolojik etkilerinin kültürden bağımsız ve evrensel olduğu tespiti yapılmıştır.

Çatışma yönetiminde kullanılan stiller ile öz yeterlilik arasında bağlantıyı sorgulayan çalışma Hayfa Üniversitesi'nde yapılmıştır (Aloni ve Desivilya, 2007). Bahse konu çalışmada öz yeterlilik ile birlikte *sezilen gücün* (perceived power) çatışma yönetimiyle arasındaki bağıntı test edilmiştir.

63 kadın ve 42 erkek toplam 105 öğrencinin katıldığı çalışmada, çatışma çözme stilleri ÖÇÖ II (Rahim, 1983b) ile, sezilen güç ve algılanan öz yeterlilik araştırmacılar tarafından geliştirilen yöntemlerle ölçülmüştür. Öz yeterlilik uygulamasında test edilmeye çalışılan yetenek; kişilerin diğer gruplara ait üyelerle çatışmaya düştüklerinde olumsuz önyargılarına karşı koyup koyamadıklarına olan inançlarıdır. Bu paralelde teste verilen isim "Bilişsel Ön Yargının Üstesinden Gelen Öz Yeterlilik- Cognitive Bias Overcoming Self Efficacy " olmuştur.

Sezilen gücün test edilmesinde ise deneysel manipülasyon denilen yöntem uygulanmıştır. Yahudi ve Arap öğrencilere, birinde Arapların üstün, diğerinde Yahudilerin üstün olduğu iki farklı hikayeden birisi rastlantısal olarak seçilip okutulmuştur. Hikaye sonunda deneğe "Bu hikayeyi okuduktan sonra, rakibin üzerinde ne kadar güç hissettin?" sorusu sorulmuştur.

Öz yeterlilikte kullanılan ölçeğin alfa katsayısı 0.77, çatışma yönetiminde kullanılan stillerin katsayıları, bütünleştirme:0.83, kaçınma:0.61, dominating:0.83, obliging:0.80, compromising: 0.78 olmuştur. Sezilen güç manipülasyonunun etkin olup olmadığını anlamak için bağımsız örnekli t-testi yapılmış ve hikayelerin sezilen güç üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Hipotezlerin doğruluğunun testi için iki yönlü ANOVA kullanılmıştır.

"H1: Düşük sezilen güce ve düşük öz yeterliliğe sahip denekler kaçınma stratejisine yatkın olacaklardır" ve "H3: Düşük sezilen güce ve yüksek öz yeterliliğe sahip denekler bütünleştirme stratejisine yatkın olacaklardır" hipotezleri sayısal olarak doğrulanmıştır. "H4: Yüksek sezilen güce ve yüksek öz yeterliliğe sahip denekler uzlaşma stratejisine yatkın olacaklardır" hipotezi arasındaki bağıntı doğrulanmamış aksine düşük sezilen güç ve düşük öz yeterliliğe sahip deneklerin uzlaşma stiline daha yatkın oldukları çıkmıştır. "H2: Yüksek sezilen güce ve düşük öz yeterliliğe sahip denekler hükmetme stratejisine yatkın olacaklardır" hipotezi ise doğrulanmamıştır.

Öz yeterlilikle ilgili; Türkiye'de, tıp alanında yapılmış olan bir çalışma Akın (2007)'in çalışmasıdır. Akın'ın meme kanseri tanısı ile kemoterapi alan hastaların tedavi sırasındaki yaşam kalitesi ve öz-etkililik düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasına meme kanseri tanısı koyulan 141 hasta katılmıştır. Araştırma sonucunda; öz-etkililik düzeyinin eğitim düzeyi, meslek, beden kitle indeksi ve kemoterapi protokolü değişkenlerinden etkilendiği belirlenmiştir. Öz-etkililik algısı, AC/EC tedavi protokolü alan hastalarda daha olumsuz etkilenmiştir.

Diğer bir çalışma ise eğitim alanında gerçekleştirilmiştir. Ünal Keskin ve Orgun (2006) öğrencilerin öz etkililik-yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi ve başa çıkma stratejilerini karşılaştırılması amacıyla yaptıkları araştırmalarını Ege Üniversitesi Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'ndaki 112 öğrencisi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Veriler üç bölümden oluşan anket formuyla elde edilmiştir. Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Başa Çıkma Stratejisi Ölçeği (BÇSÖ), üçüncü bölümde Öz Etkililik-Yeterlilik Ölçeği (ÖEYÖ) kullanılmıştır. Veri analizinde, yüzde dağılımları, varyans ve korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; öğrencilerin genel olarak ÖEYÖ'nin alt boyutlarından yüksek puan aldıkları saptanmıştır. BÇSÖ'nden alınan puanlar cinsiyetlere göre anlamlı farklılık göstermiştir. Araştırmada, ÖEYÖ tüm alt boyutlarından alınan puanlar ile başa çıkma ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlar arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu saptanmıştır.

Konu ile ilgili diğer bir çalışmayı Çetin (2007) yapmıştır. 2005 yılında yenilenen ilköğretim programı uygulamalarının ilköğretim 4. ve 5. sınıf öğrencilerinin çalışma alışkanlıkları ile öz yeterliliklerine etkisi ve öğrencilerin program hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışma; İstanbul ilinde bulunan 10 İlköğretim Okulu'nun 4. ve 5. sınıflarında öğrenim gören 526 öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öz yeterlilik düzeylerini belirlemek amacıyla Bandura (1990) tarafından geliştirilen,

araştırmacı tarafından da Türkçeye uyarlanan “ocuklar İçin z yeterlilik leği” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Yeni ilköğretim programı uygulamalarının öğrencilerin çalışma alışkanlıkları düzeyine etkisi ile öğrencilerin yeni program hakkındaki görüşleri arasında ilişki bulunmamıştır. Yeni ilköğretim programı uygulamalarının ğrencilerinin öz-yeterliliklerine etkisi ile öğrencilerin yeni program hakkındaki görüşleri arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.

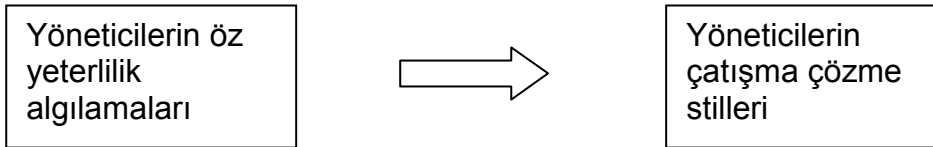
BÖLÜM III

3 YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ile toplanan verilerin analiz teknikleri sunulmaktadır. Kuramsal çerçeveyi oluşturan unsurlar incelenirken, çeşitli araştırmacılar (Büyüköztürk ve Kutlu, 2006; Toy ve Tosunoğlu 2007) tarafından tespit edilen, tez yazım sürecinde sık yapılan hatalara düşülmemeye çalışılmış, ilk defa tez hazırlayan bir araştırmacı olarak doğru model ve yöntem kullanmaya gayret gösterilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, yöneticilerin çatışma çözme stillerinin, kendi öz yeterlilik algılamalarıyla arasındaki bağlantıları inceleyebilecek ve çatışma çözme stillerinde bireysel özelliklere göre oluşabilecek farklılıkları gösterebilecek şekilde oluşturulmuştur.



3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın amacı Türk Yöneticilerin tutumlarını belirlemek olduğundan başlangıçta ve en geniş anlamda tüm Dünyadaki Türk yöneticileri hedef alınmaktadır. Ancak böyle bir çalışma yapmak zaman ve imkanlar açısından mümkün değildir. Bu durumda *genel evren* diye tanımlanabilecek Türk Yöneticiler yerine, hakkında doğru sonuca götüreceği çalışma evrenini tespit etmek gerekmektedir. Çalışma evreni Karasar'ın

(1991,110) tarifine göre “ Araştırmacının, ya doğrudan ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak hakkında görüş bildirebileceği evrendir.”

Bu noktada konuya etki eden girdi, yapılacak çalışmadan beklenen amaçtır. Amacımız, *atışma yönetimi stillerini* belirlemek ve bu stillere öz *yeterlilik* algılamasının etkisini tespit etmektir. z *yeterlilik* algılaması, insanların, kendi hayatlarına etki eden olaylarda nüfuzu ile etki ederek istenen sonuçları üreteceklerine dair yeterlilikleri olduğuna dair inançlarıdır Bandura (1994,71). Bu inanç Bıçakçı (2001) tarafından “bireyin i ve dış dünyasını (kendisini ve etrafını) yorumlama, algılama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sistem, düzenek” olarak tanımlanan *paradigmanın* bir parçasıdır. Bu algılama kişiye zgn olduğundan öz yeterlilik algılaması çalışma evreninde bir sınırlandırma yapmak için uygun bulunmamıştır.

Buna karşın, çatışma yönetimi; çatışmanın etki alanına göre daha faklı sonuçlar doğurabilecektir. Türkiye’de hangi firmalarda çalışan yöneticiler, göreceli olarak en fazla katma değer oluşturmaktadır? Çalışma alanımız iş dünyası olduğu için bu sorunun karşılığı; en fazla ciroya sahip şirketlerdir. Bu şirketlerdeki yöneticilerin içinde buldukları çatışma durumundan daha fazla zarar veya kar üretebilecekleri, bir başka deyişle daha fazla etkilenecekleri söylenebilir.

Büyüklüğe göre temsil anlayışı yaklaşımı, ekonomi analizlerinde sıkça kullanılan bir tutumdur. Hatta alanlarında büyük şirketlerin, ülke ekonomisinin temsil ettiği yönünde algılamalar oluşmuştur. Örneğin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Türkiye ekonomisinin nabzı gibi kullanılmaktadır. Daha alt blmlendirmede ise borsanın ilk 30, ilk 50 ve ilk 100 şirketlerini kapsayan endeksler oluşturulmakta ve bu endeksler ekonominin yn göstericileri olarak kullanılmaktadır.

Büyüklük yaklaşımının ekonomik yorumlarda sıkça kullanılıyor olması, çalışma evreninin seçilmesine örnek teşkil etmiş, bu paralelde İstanbul

Sanayi Odası (İSO) tarafından büyüklüklerine göre 2006 yılının ilk 1000 şirketi çalışma evreni olarak kabul edilmiştir.

Genelleştirilecek kütlenin Türk yöneticiler olması nedeniyle büyüklüğe göre temsil yaklaşımı, çalıştığımız alanı bölgesel veya sektöre göre daraltmaktan daha anlamlı bulunmuştur. Çünkü bu tarz yapılacak seçimler fiziki mecburiyetten kaynaklanacak ve konumuz için yeterli temsil fırsatı sağlamayacaktır.

Çalışmanın evreni olarak 1000 büyük şirket hedef alınmış ve örneklem sayısı daraltılmamıştır. İnternet aracılığı ile tüm şirketlerden geri dönüş yapılması hedeflenmiş ve bunların içinden geri dönüş yapanların cevapları incelemeye tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, evrende yer alan her elemanın örnekte yer alma şansı olması ve bu şansın her eleman için eşit olması nedenleriyle örneklem seçimi *olasılığa dayalı örneklem*ler içinden *Basit Tesadüfi Örnekleme* tarifine uymaktadır. (Altunışık, Coşkun, Bayraktar ve Yıldırım, 2005). İlk aşamada evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmesine rağmen, sadece geri bildirim yapanların örneğe dahil edilmesi seçimin bizim tarafımızdan rastgele yapılmasını engellemiş, diğer yandan hangi yöneticilerin geri bildirim yapacağına yönelik bir müdahale yapılmadığından aynı tarafsızlık sağlanmıştır.

3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırma için gerekli olan veriler literatür taraması ve büyüklüklerine göre ilk bin şirket yöneticilerine elektronik posta ve mektup yoluyla yapılan anket uygulamasıyla elde edilmiştir. Bu amaçla araştırma konusuyla ilgili olarak yurt dışı ve yurt içinde yapılan çalışmalar, makaleler, kitaplar ve web siteleri taranmıştır. Bu ön araştırmadan sonra, ilgili kaynaklar belirlenmiş, İngilizce olan kaynakların, ihtiyaç duyulan kısımları Türkçeye çevrilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda araştırmanın kavramsal temellerine ilişkin bilgiler derlenerek özet bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Bunların birincisi yöneticilerin bireysel ve demografik özelliklerini belirlemek amacıyla, araştırmacı

tarafından geliştirilen “Bireysel Özellikler Anketi”dir. Araştırmanın ikinci ölçme aracı ise, yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerini kullanılan ve Rahim (1983b) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği” (ÖÇÖ II)’dir. Bu ölçek literatürde “The Rahim Organizational Conflict Inventory” adıyla ve çoğu kez ROCI II olarak isimlendirilmektedir. ÖÇÖ II’nin Türkçeye çevirerek uygulamasını yapan, Sayın Sevda Niederauer’dan çevirinin Türkçesini kullanmak üzere izin alınmıştır. İzin alındığını gösterir elektronik posta iletisi Ek-1’dedir.

Üçüncü olarak, Yöneticilerin öz yeterlilik algılamalarını ölçmek için Sherer ve diğerleri (1982) tarafından geliştirilen, Bosscher ve Smit (1998) tarafından yeniden düzenlenen 12 maddelik “Genel Öz Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)” kullanılmıştır. Ölçek İnisiyatif (madde 1-3), Gayret (madde 4-8) ve Israrcılık (madde 9-12) alt boyutlarını içermektedir.

GÖYÖ’nin Türkçeye tercümesi, akademik çalışmalar yapan, KPDS sonuçları 70’in üzerinde 3 kişilik bir heyet tarafından yapılmış, tercüme aynı yetkinliğe sahip 2 farklı kişi tarafından İngilizceye, sonra da farklı 2 kişi tarafından tekrar Türkçeye çevrilmiş ve anlam kaymasının olmadığı görülmüştür.

Bireysel özellikler bölümünde soruya yönelik seçenekler verilmiş, diğer Ölçeklerde kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 1-5 arasında puan verilmiştir. Tümüyle katılıyorum 5, katılıyorum 4, kararsızım 3, katılmıyorum 2, hiç katılmıyorum 1. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek yöneticilerin çatışma çözme stilleri kullanma düzeyi aralıkları belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir. Toplamda 49 adet anket sorusu düzenlenmiş olup, anket soruları toplu olarak Ek-2’de sunulmuştur. Örgütsel Çatışma Ölçeği II (Rahim, 1983b) ve Genel Öz Yeterlilik Ölçeği (Sherer ve diğerleri, 1982) orijinal İngilizce metinleri Ek-3’dedir.

Araştırmanın *bağımlı değişkenleri*, Türk yöneticilerinin örgütsel çatışmaları çözmede kullandıkları stiller ve alt boyutları, *bağımsız değişkenleri* ise yöneticilerin bireysel özellikleri ile öz yeterlilik algılamaları ve ilgili alt değişkenlerdir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler Çizelge-7'de gösterilmektedir.

Çizelge 7. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçme Araçları

Bağımlı Değişkenler.
<p>1. Yöneticilerin Örgütsel Çatışmaları Çözme de Kullandıkları Stiller. <i>Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ÖÇÖ II) (The Rahim Organizational Conflict Inventory- ROCI II)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bütünleştirme Stili (Integrating Style) b. Hükmetme Stili (Dominating Style) c. Ödün Verme Stili (Obliging Style) d. Kaçınma Stili (Avoiding Style) e. Uzlaşma Stili (Compromising Style)
Bağımsız Değişkenler.
<p>2. Yöneticilerin Bireysel Özellikleri.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Yaş b. Cinsiyet c. Medeni Durum d. Eğitim e. Çalışılan pozisyondaki unvan f. Yönetici olarak toplam çalışma süresi g. Çatışma yönetimi konusunda herhangi bir kursa yada seminere katılma durumu h. Bilinen yabancı dil sayısı i. Yabancı bir ülkede kalış süresi
<p>3. Yöneticilerin Öz Yeterlilik Algılamaları <i>Genel Öz Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. İnisiyatif Sahibi b. Gayretli c. Israrcı

3.3.1 ÖÇÖ II Alt Boyutları

ÖÇÖ II'nin alt boyutlarından *Bütünleştirme 7, Ödün verme 6, Hükmetme 5, Kaçınma 6, Uzlaşma 4* madde içermektedir. ÖÇÖ II'nin alt boyutları, ölçekte geçen madde numaralarına atıfta bulunularak aşağıda listelenmiştir:

Çizelge 8.Örgütsel Çatışma Ölçeği II

Madde Adedi	Ölçekteki Madde No:	BÜTÜNLEŞTİRME ALT BOYUTU
1	1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.
2	4	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.
3	5	Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.
4	12	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.
5	22	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.
6	23	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.
7	28	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.
		ÖDÜN VERME ALT BOYUTU
1	2	Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.
2	10	Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.
3	11	İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim.
4	13	İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım.
5	19	Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.
6	24	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.
		HÜKMETME ALT BOYUTU
1	8	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.
2	9	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.
3	18	İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.
4	21	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.
5	25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.

Çizelge 8 - devamı

KAÇINMA ALT BOYUTU		
1	3	Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım
2	6	İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.
3	16	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.
4	17	İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınırım.
5	26	İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.
6	27	İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.
UZLAŞMA ALT BOYUTU		
1	7	Çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.
2	14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.
3	15	Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.
4	20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.

Ölçekte kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 1-5 arasında puan verilmiştir. Tümüyle katılıyorum 5, katılıyorum 4, kararsızım 3, katılmıyorum 2, hiç katılmıyorum 1. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek yöneticilerin çatışma çözme stilleri kullanma düzeyi aralıkları belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

3.3.2 GÖYÖ Alt Boyutları

Genel Öz Yeterlilik Ölçeği 3 alt boyut ve 12 değişkenden oluşmaktadır. İnisiyatif 3, Gayret 5 ve Israrcılık 4 değişken içermektedir. GÖYÖ alt boyutları, ölçekte geçen madde numaralarına atıfta bulunularak aşağıda listelenmiştir.

Çizelge 99.Genel Öz Yeterlilik Ölçeği

Madde Adedi	Ölçekteki Madde No:	İNSİYATİF ALT BOYUTU
1	1	Eğer bir şey çok karmaşık görünürse denemeye bile yeltenmem.
2	2	Çok zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.
3	3	Yeni bir şey öğrenmeye çalışırken, eğer başlangıçta başarılı olamazsam hemen vazgeçerim.
GAYRET ALT BOYUTU		
1	4	Plan yaptığımda, o planı hayata geçirebileceğimden eminimdir.
2	5	Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarana kadar denemeye devam ederim.
3	6	Hoşlanmadığım bir şeyi yapmak durumunda kaldığımda, bitirene kadar o işte ısrarcı olurum.
4	7	Bir şey yapmaya karar verdiğimde, doğrudan o iş üzerinde çalışmaya başlarım.
5	8	Başarısızlık, beni sadece daha azimli bir şekilde denemeye yöneltir.
ISRARCILIK ALT BOYUTU		
1	9	Kendim için önemli hedefler belirlediğimde, bu hedeflere nadiren ulaşıyorum.
2	10	Hayatımda karşılaştığım çoğu problemi halletme konusunda kendimi kabiliyetli görmüyorum.
3	11	Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda, onları çok iyi halledemem.
4	12	Bir şeyler yapma kabiliyetim konusunda kendimi güvensiz hissederim.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde araç olarak internet üzerinden anket düzenleme tercih edilmiştir. Bu maksatla <http://www.online-anket.gen.tr/> adresinde bulunan On-Line Anket sitesinden hizmet alınmıştır. Anket soruları hazırlandıktan sonra, ilgili sitenin verdiği imkanlar paralelinde düzenlenen ankete;

http://www.online-anket.gen.tr/anketformu.php?kullanici_id=264&anket_id=4&onaykodu=89104

[1](#)
adresinden ulaşmak mümkündür.

Gönderilen elektronik postaların açılış sayfasında gözükecek şekilde kapak sayfası hazırlanmıştır. Bu kapak sayfalarında yaptığımız çalışmanın

kapsamı, hedef kitlenin kısa bir tarifi ve çalışmanın kimler tarafından yapıldığına dair bilgilere ulaşmak mümkündür. Kapak sayfaları örnekleri Ek-4'dedir.

Anketler İSO'dan temin edilen elektronik posta adreslerine yollanmış olup İSO listesinde bulunmayan elektronik posta adreslerine, web sayfalarından ulaşılmaya çalışılmıştır. Tüm bunlara rağmen, özellikle kendi sitelerinde şikayet kutusu şeklinde web dizaynı bulunan ve internet adreslerine ulaşılamayan ve gönderilen elektronik postaların geri döndüğü şirketlere mektupla ulaşılmıştır. Elektronik postalar Mayıs 2008 ayı içerisinde gönderilmeye başlanmış, Haziran ayı ortasına kadar elektronik postalar 3 kez gönderilmiştir. Tüm bu çalışma sonucu Haziran 20 itibariyle geri dönen anket oranı Türkçe 24 olmuş, İngilizce anket hiç cevaplanmamıştır.

Ayrıca, ilk 1000'de bulunan şirketlere, eğitim, insan kaynakları ve yazılım konusunda hizmet götüren üç farklı danışmanlık şirketinden kişisel girişimler ile ilk 1000 şirkette çalışan bazı yönetici isimleri ve elektronik adres veri tabanı alınmıştır. Bu kişilere ismen elektronik posta gönderilerek ankete katılmaları istenmiştir. Bu yaklaşım sonucunda anket cevaplama sayısı 24'den 88'e çıkarılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 88 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; "Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı" (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede anketinin Bütünleştirme faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,811$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Çizelge 10. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,811	7

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 11'de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 7 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 11. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C1	25,6932	8,606	,556	,785
C4	25,8523	7,599	,677	,760
C5	26,0909	7,578	,623	,772
C12	25,7614	8,253	,584	,779
C22	25,7955	9,544	,481	,808
C23	25,8750	8,341	,533	,788
C28	25,8864	8,608	,585	,781

Ödün verme faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,583$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Çizelge 12. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,583	6

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 13'de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 13. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C2	14,6023	6,035	,375	,485
C10	14,8182	6,013	,328	,503
C11	16,8864	6,769	,241	,581
C13	16,2955	6,027	,316	,561
C19	15,7955	5,728	,337	,497
C24	14,8409	5,699	,449	,450

Hükmetme faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,673$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Çizelge 14. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,673	5

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 15'de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 5 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 15. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C8	13,8750	6,157	,583	,542
C9	14,3523	6,760	,478	,598
C18	13,1023	7,012	,437	,618
C21	12,3295	9,074	,306	,675
C25	13,5227	7,057	,424	,624

Kaçınma faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,655$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Çizelge 16. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,655	6

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 17'de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 17. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C3	12,2727	10,086	,378	,615
C6	12,6591	10,135	,390	,610
C16	11,9318	9,719	,435	,594
C17	12,4545	10,113	,442	,594
C26	11,9091	9,923	,370	,618
C27	11,6136	10,010	,309	,643

Uzlaşma faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,664$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Çizelge 18. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,664	4

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 19'da sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde 20'inci maddenin faktörün güvenilirliğini düşürdüğü anlaşılmaktadır. Bu çerçevede söz konusu madde silinerek analiz tekrarlanmıştır.

Çizelge19. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C7	11,4545	3,147	,620	,466
C14	11,5909	3,279	,615	,475
C15	11,1364	4,326	,523	,583
C20	11,8750	4,203	,170	,807

Tekrarlanan analiz sonrasında Uzlaşma faktörünün güvenilirliğinin $\alpha = 0,664$ 'den, $\alpha = 0,807$ 'e yükseldiği gözlenmiştir.

Çizelge 20. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,807	3

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 21de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 3 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Çizelge 21. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C7	7,9773	1,563	,796	,575
C14	8,1136	1,688	,776	,598
C15	7,6591	2,894	,470	,800

Öz yeterlilik ölçeğinin güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,759$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Çizelge 22. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,759	12

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Çizelge 23'de sunulmuştur. Çizelgenin Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 12 maddelik ölçek yapısı korunmuştur.

Çizelge 23. Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Y1	45,6250	23,593	,365	,746
Y2	45,7159	22,620	,398	,743
Y3	45,6136	22,677	,462	,736
Y4	46,0341	22,056	,530	,727
Y5	45,9659	21,321	,561	,722
Y6	46,3295	21,580	,438	,738
Y7	45,8750	23,467	,365	,746
Y8	45,9205	23,017	,438	,739
Y9	45,7955	24,739	,240	,758

Çizelge 23 devamı

Y10	45,7955	23,636	,167	,782
Y11	45,6023	23,806	,376	,746
Y12	45,3523	23,311	,587	,731

Ölçeğin belirgin faktör yapısının ve soruların içeriğinin geçerliliğini desteklediği söylenebilir. Bununla birlikte örneklem dağılımının, hedef kitle dağılımına ne kadar uygun olduğunu belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır.

Kolmogorov Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınındığı bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği kabul edilir ve bu tür verilerin analizinde t-test, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan testler kullanılır.

Çizelge 24. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

		Bütünleştirme	Ödün Verme	Hükmetme
N		88	88	88
Normal Paremetreler(a,b)	Ortalama	4,3084	3,1080	3,3591
	Std. Sapma	,47449	,47143	,64552
En Aşırı Farklar	Mutlak	,156	,125	,088
	Pozitif	,085	,089	,088
	Negatif	-,156	-,125	-,071
Kolmogorov-Smirnov Z		1,459	1,176	,829
Anlamlılık		,058	,126	,498

Çizelge 24 devamı

		Kaçınma	Uzlaşma	Öz Yeterlilik
N		88	88	88
Normal Paremetreler(a,b)	Ortalama	2,4280	3,9583	2,6203
	Std. Sapma	,61161	,68334	,30029
En Aşırı Farklar	Mutlak	,107	,297	,144
	Pozitif	,107	,146	,075
	Negatif	-,052	-,297	-,144
Kolmogorov-Smirnov Z		1,004	2,786	1,353
Anlamlılık		,266	,000	,051

Analiz sonuçları anlamlılık değeri *Uzlaşma* faktörü dışında $p > 0,05$ olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiğini sonucuna varılmıştır. *Uzlaşma* faktörünün normal dağılmaması ise örneklem büyüklüğünden kaynaklanmış olabilir. Bu çerçevede örneklemin hedef kitleye benzer bir dağılım gösterdiği ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

Bu teste dayalı olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4 BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Çizelge 25. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Cinsiyetlere göre dağılım	Kadın	14	15,9	15,9	15,9
	Erkek	74	84,1	84,1	100,0
Yaşlara Göre Dağılım	20-30	2	2,3	2,3	2,3
	31-40	34	38,6	38,6	40,9
	41-50	30	34,1	34,1	75,0
	51 ve üzeri	22	25,0	25,0	100,0
Medeni Duruma Göre Dağılım	Bekar	5	5,7	5,7	5,7
	Evli	80	90,9	90,9	96,6
	Boşanmış	3	3,4	3,4	100,0
Eğitim Düzeyine Göre Dağılım	Lise ve Altı	1	1,1	1,1	1,1
	Üniversite	61	69,3	69,3	70,5
	Yüksek Lisans	24	27,3	27,3	97,7
	Doktora	2	2,3	2,3	100,0
Ünvanlarına Göre Dağılım	CEO	4	4,5	4,5	4,5
	Yönetim Kurulu Üyesi	1	1,1	1,1	5,7
	Genel Müdür	7	8,0	8,0	13,6
	Müdür	57	64,8	64,8	78,4
	Diğer	19	21,6	21,6	100,0

Çizelge 25 devamı

Çalışma Süresine Göre Dağılım	1-5 yıl	13	14,8	14,8	14,8
	6-10 yıl	20	22,7	22,7	37,5
	11-15 yıl	26	29,5	29,5	67,0
	16 yıl ve üzeri	29	33,0	33,0	100,0
Çatışma Yönetimi Konusunda Kurs ya da Seminare Katılma Durumuna Göre Dağılım	Evet	41	46,6	46,6	46,6
	Hayır	47	53,4	53,4	100,0
Bilinen Yabancı Dil Sayısına Göre Dağılım	Dil Bilmiyor	3	3,4	3,4	3,4
	1 Dil	67	76,1	76,1	79,5
	2 Dil	15	17,0	17,0	96,6
	3 ve Üzeri Dil	3	3,4	3,4	100,0
Yurtdışında Kalma Süresine Göre Dağılım	0-2 yıl	67	76,1	76,1	76,1
	3-5 yıl	9	10,2	10,2	86,4
	6-10 yıl	7	8,0	8,0	94,3
	11 yıl ve üzeri	5	5,7	5,7	100,0

Çizelge 25'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu erkek, orta yaşlı, evli, üniversite mezunu, müdür, tecrübe sahibi olup en az bir yabancı dil bilmektedirler.

4.2 Öz yeterlilik Ve Çatışma Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun öz yeterlilik ve çatışma düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma istatistikleri yardımıyla incelenmiştir.

Çizelge 26'daki verilerden katılımcıların ağırlıklı olarak *bütünleştirme stilini* izledikleri, bu stratejiyi *uzlaşma stilinin* izlediği ve bu iki stratejinin en fazla kullanılan stratejiler olduğu anlaşılmaktadır. *Ödün verme* ve *hükmetme stilinin* katılımcılar tarafından orta düzeyde kabul görünken, *Kaçınma stilinin* en alt düzeyde kabul gören strateji durumundadır.

Katılımcılar *öz yeterlilik* düzeylerini de ortanın üzerinde görmekte ve kendilerini yeterli hissetmektedirler.

Çizelge 26. Çatışma ve Öz yeterlilik Düzeyine İlişkin Bulgular

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Bütünleştirme	88	1,86	5,00	4,3084	,47449
Ödün Verme	88	1,67	4,67	3,1080	,47143
Hükmetme	88	2,20	5,00	3,3591	,64552
Kaçınma	88	1,17	4,00	2,4280	,61161
Uzlaşma	88	2,00	5,00	3,9583	,68334
Öz Yeterlilik	88	2,92	5,00	4,1638	,43116
N	88				

4.3 Yöneticilerin Öz yeterlilik Düzeylerinin Çatışma Stili Seçimine Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ile kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki regresyon ve kısmi korelasyon yöntemleri yardımıyla incelenmiştir.

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları hükmetme yolu ile çözümleme eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 27’de verilmiştir.

Ho1:Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları hükmetme yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok hükmetme yoluyla çözümleyeceklerdir.

Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .654$, $p > 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 27. Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,057	,675		4,529	,000
	Öz Yeterlilik	,073	,161	,048	,450	,654

a Bağımlı Değişken: Hükmetme

Yöneticilerin öz yeterliliklerinin çatışmaları hükmetme yolu ile çözümlene eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Çizelge 28’de sunulmuştur. Çizelgenin R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 0.2 gibi rastlantısal sayılabilecek düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 28. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,048(a)	,002	-,009	,64850

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Öz Yeterlilik

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları bütünleştirme yolu ile çözümlene eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 29’da verilmiştir.

Ho2: Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları bütünleştirme yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok bütünleştirme yoluyla çözümleneceklerdir.

Çizelge anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .000$, $p < 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu ve yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok bütünleştirme yoluyla çözümlenecekleri sonucuna varılmıştır.

Çizelge 29. Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,453	,454		5,400	,000
	Öz Yeterlilik	,446	,109	,405	4,108	,000

a Bağımlı Değişken: Bütünleştirme

Yöneticilerin öz yeterliliklerinin, çatışmaları bütünleştirme yolu ile çözümlene eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Çizelge 30'da sunulmuştur. Çizelge R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 16 oranında gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 30. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,405(a)	,164	,154	,43635

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Öz Yeterlilik

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları uzlaşma yolu ile çözümlene eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 31'de verilmiştir.

Ho3: Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları uzlaşma yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok uzlaşma yoluyla çözümleneceklerdir.

Çizelge anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .109$, $p > 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olara anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 31. Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,824	,705		4,007	,000
	Öz Yeterlilik	,272	,168	,172	1,618	,109

a Bağımlı Değişken: Uzlaşma

Yöneticilerin öz yeterliliklerinin çatışmaları uzlaşma yolu ile çözümleme eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Çizelge 32’de sunulmuştur. Çizelge R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 0.3 gibi rastlantısal sayılabilecek düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 32. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,172(a)	,030	,018	,67707

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Öz Yeterlilik

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları kaçınma yolu ile çözümleme eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 33’de verilmiştir.

Ho4: Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları kaçınma yoluyla çözümlenmeleri arasında negatif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha az kaçınma yoluyla çözümleneceklerdir.

Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .001$, $p < 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki bulunduğu ve yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları kaçınma yoluyla çözümlenmelerinin azalacağı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 33. Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,406	,603		7,304	,000
	Öz Yeterlilik	-,475	,144	-,335	-3,297	,001

a Bağımlı Değişken: Kaçınma

Yöneticilerin öz yeterliliklerinin, çatışmaları kaçınma yolu ile çözümlene eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Çizelge 34'de sunulmuştur. Çizelge R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 11 oranında gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 34. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,335(a)	,112	,102	,57962

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Öz Yeterlilik

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları ödün verme yolu ile çözümlene eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 35'de verilmiştir.

Ho5: Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları ödün verme yoluyla çözümlenmeleri arasında negatif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri azaldıkça çatışmaları daha çok ödün verme yoluyla çözümleneceklerdir.

Çizelge anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .907$, $p > 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olara anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 35. Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,165	,493		6,414	,000
	Öz Yeterlilik	-,014	,118	-,013	-,117	,907

a Bağımlı Değişken: Ödün Verme

Yöneticilerin öz yeterliliklerinin çatışmaları ödün verme ile çözümüleme eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Çizelge 36'da sunulmuştur. Çizelge R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 0.1 gibi rastlantısal sayılabilecek düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Çizelge36. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
1	,013(a)	,001	-,011	,47413

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Öz Yeterlilik

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile ödün verme yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanmaları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 37'de verilmiştir.

H1: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları ödün verme stiliyle çözümlenmeleri arasında olumsuz bir ilişki vardır.

Çizelgenin anlamlılık satırındaki değerden ($p = .603$, $p > 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleriyle, ödün verme yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanmaları arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 37. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri			Öz Yeterlilik	Ödün Verme
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Ünvan & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi Konusunda Kurs ya da Seminare Katılma Durumu & Bilinen Yabancı Dil Sayısı & Yurtdışında Kalma Süresi	Öz Yeterlilik	Korelasyon	1,000	-,059
		Anlamlılık	.	,603
		df	0	77
	Ödün Verme	Korelasyon	-,059	1,000
		Anlamlılık	,603	.
		df	77	0

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile kaçınma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanmaları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 38’de verilmiştir.

H2: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları kaçınma stiliyle çözümlenmeleri arasında olumsuz bir ilişki vardır.

Çizelge anlamlılık satırındaki değerden ($p = .004$, $p < 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak negatif anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle öz yeterliliği düşük olan yöneticilerin, kaçınma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanmaları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge 38. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri			Öz Yeterlilik	Kaçınma
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Ünvan & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi Konusunda Kurs ya da Seminare Katılma Durumu & Bilinen Yabancı Dil Sayısı & Yurtdışında Kalma Süresi	Öz Yeterlilik	Korelasyon	1,000	-,320
		Anlamlılık	.	,004
		df	0	77
	Kaçınma	Korelasyon	-,320	1,000
		Anlamlılık	,004	.
		df	77	0

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile uzlaşma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimali arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 39'da verilmiştir.

H3: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları uzlaşma stiliyle çözümlenmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Çizelge anlamlılık satırındaki değerden ($p = .090$, $p > 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin, uzlaşma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 39. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri			Öz Yeterlilik	Uzlaşma
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Ünvan & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi Konusunda Kurs ya da Seminare Katılma Durumu & Bilinen Yabancı Dil Sayısı & Yurtdışında Kalma Süresi	Öz Yeterlilik	Korelasyon	1,000	,192
		Anlamlılık	.	,090
		df	0	77
	Uzlaşma	Korelasyon	,192	1,000
		Anlamlılık	,090	.
		df	77	0

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile bütünleştirme yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimali arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 40'da verilmiştir.

H4: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları bütünleştirme stiliyle çözümlenmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Çizelge anlamlılık satırındaki değerden ($p = .001$, $p < 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öz yeterlilikleriyle yöneticilerin bütünleştirme yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanmaları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge 40. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri			Öz Yeterlilik	Bütünleştirme
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Ünvan & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi Konusunda Kurs ya da Seminare Katılma Durumu & Bilinen Yabancı Dil Sayısı & Yurtdışında Kalma Süresi	Öz Yeterlilik	Korelasyon	1,000	,380
		Anlamlılık	.	,001
		df	0	77
	Bütünleştirme	Korelasyon	,380	1,000
		Anlamlılık	,001	.
		df	77	0

Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile hükmetme yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanmaları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 41’de verilmiştir.

H5: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları hükmetme stiliyle çözümlenmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Çizelge anlamlılık satırındaki değerden ($p = .710$, $p > 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin, hükmetme yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 41. Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri			Öz Yeterlilik	Hükmetme
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Ünvan & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi	Öz Yeterlilik	Korelasyon	1,000	,042
		Anlamlılık	.	,710
		df	0	77
Konusunda Kurs ya da Seminare Katılma Durumu & Bilinen Yabancı Dil Sayısı & Yurtdışında Kalma Süresi	Hükmetme	Korelasyon	,042	1,000
		Anlamlılık	,710	.
		df	77	0

4.4 Yöneticilerin Öz yeterlilik Düzeyleri Ve Kullandıkları Çatışma Stilinin Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişimi

Bu bölümde yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stilinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimi t-testi ve varyans analizi yöntemleri yardımıyla incelenmiştir.

Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stili ile yaşları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 42’de verilmiştir.

H6: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların yaşlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H7: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yaşlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Çizelge anlamlılık sütunundaki değerden söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öz yeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 42. Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
Öz Yeterlilik	Gruplar Arası	,610	3	,203	2,361	,077
	Grup İçi	7,235	84	,086		
	Toplam	7,845	87			
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,312	3	,104	,453	,716
	Grup İçi	19,275	84	,229		
	Toplam	19,587	87			
Ödün Verme	Gruplar Arası	1,213	3	,404	1,874	,140
	Grup İçi	18,123	84	,216		
	Toplam	19,336	87			
Hükmetme	Gruplar Arası	,461	3	,154	,361	,782
	Grup İçi	35,792	84	,426		
	Toplam	36,253	87			
Kaçınma	Gruplar Arası	,032	3	,011	,028	,994
	Grup İçi	32,512	84	,387		
	Toplam	32,544	87			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1,247	3	,416	,887	,451
	Grup İçi	39,378	84	,469		
	Toplam	40,625	87			

Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stili ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 43'de verilmiştir.

H8: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların eğitim durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H9: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların eğitim durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Çizelge anlamlılık sütunundaki değerden söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öz yeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 43.Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anl.
Öz Yeterlilik	Gruplar Arası	,150	3	,050	,545	,653
	Grup İçi	7,696	84	,092		
	Toplam	7,845	87			
Bütünleştirme	Gruplar Arası	1,062	3	,354	1,606	,194
	Grup İçi	18,525	84	,221		
	Toplam	19,587	87			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,326	3	,109	,480	,697
	Grup İçi	19,009	84	,226		
	Toplam	19,336	87			
Hükmetme	Gruplar Arası	2,252	3	,751	1,855	,144
	Grup İçi	34,001	84	,405		
	Toplam	36,253	87			
Kaçınma	Gruplar Arası	,552	3	,184	,483	,695
	Grup İçi	31,992	84	,381		
	Toplam	32,544	87			

Çizelge 43 devamı

Uzlaşma	Gruplar Arası	1,270	3	,423	,904	,443
	Grup İçi	39,355	84	,469		
	Toplam	40,625	87			

Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stili ile yöneticilik pozisyonları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 44’de verilmiştir.

H10: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamalar, onların yöneticilik pozisyonuna göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H11: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yöneticilik pozisyonlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Çizelge anlamlılık sütunundaki değerden *hükmetme* stilini kullanma durumu ile yöneticilik pozisyonu arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Hükmetme stili dışındaki çatışma yönetim stilleri ve öz yeterlilik düzeyi ile yöneticilik pozisyonu arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Çizelge 44. Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
Öz Yeterlilik	Gruplar Arası	,654	4	,163	1,886	,121
	Grup İçi	7,192	83	,087		
	Toplam	7,845	87			
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,166	4	,041	,177	,950
	Grup İçi	19,421	83	,234		
	Toplam	19,587	87			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,669	4	,167	,744	,565
	Grup İçi	18,667	83	,225		
	Toplam	19,336	87			

Çizelge 44 devamı

Hükmetme	Gruplar Arası	3,899	4	,975	2,501	,049
	Grup İçi	32,354	83	,390		
	Toplam	36,253	87			
Kaçınma	Gruplar Arası	1,016	4	,254	,669	,615
	Grup İçi	31,528	83	,380		
	Toplam	32,544	87			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1,741	4	,435	,929	,451
	Grup İçi	38,884	83	,468		
	Toplam	40,625	87			

Hükmetme stilini kullanma durumunun yöneticilik pozisyonuna bağlı olarak değişimi Çizelge 45’de sunulmuştur. Çizelge ortalama değerlerden Yönetim Kurulu Üyelerinin hükmetme stilini diğer yöneticilere oranla daha çok benimsedikleri sonucuna varılmıştır.

Çizelge 45. Hükmetme Stilini Kullanma Durumunun Yöneticilik Pozisyonuna Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Hükmetme	CEO	4	3,6500	,83865	,41932
	Yönetim Kurulu Üyesi	1	4,8000	.	.
	Genel Müdür	7	3,7429	,56231	,21253
	Müdür	57	3,3088	,61768	,08181
	Diğer	19	3,2316	,62277	,14287
	Toplam	88	3,3591	,64552	,06881

Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stili ile yönetici olarak toplam çalışma süreleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 46’da verilmiştir.

H12: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların yönetici olarak toplam çalışma sürelerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H13: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yönetici olarak toplam çalışma sürelerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Çizelge anlamlılık sütunundaki değerden hükmetme ve uzlaşma stilini kullanma durumu ile yönetici olarak çalışma süresi arasında $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Hükmetme ve uzlaşma stili dışındaki çatışma yönetim stilleri ve öz yeterlilik düzeyi ile yönetici olarak çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Çizelge 46. Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anl.
Öz Yeterlilik	Gruplar Arası	,662	3	,221	2,579	,059
	Grup İçi	7,184	84	,086		
	Toplam	7,845	87			
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,388	3	,129	,565	,639
	Grup İçi	19,199	84	,229		
	Toplam	19,587	87			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,281	3	,094	,412	,745
	Grup İçi	19,055	84	,227		
	Toplam	19,336	87			
Hükmetme	Gruplar Arası	3,180	3	1,060	2,692	,049
	Grup İçi	33,073	84	,394		
	Toplam	36,253	87			
Kaçınma	Gruplar Arası	,320	3	,107	,278	,841
	Grup İçi	32,224	84	,384		

Çizelge 46 devamı

	Toplam	32,544	87			
Uzlaşma	Gruplar Arası	4,970	3	1,657	3,903	,012
	Grup İçi	35,655	84	,424		
	Toplam	40,625	87			

Hükmetme ve uzlaşma stratejilerini kullanma durumunun yönetici olarak toplam çalışma süresine bağlı olarak değişimi Çizelge 47’de sunulmuştur. Çizelgedeki ortalama değerlerden yönetici olarak çalışma süresi arttıkça bu iki stratejinin kullanma oranının düştüğü sonucuna varılmıştır.

Çizelge 47. Hükmetme ve Uzlaşma Stratejilerini Kullanma Durumunun Yönetici Olarak Toplam Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Hükmetme	1-5 yıl	13	3,4923	,57513	,15951
	6-10 yıl	20	3,3000	,66649	,14903
	11-15 yıl	26	3,1077	,56351	,11051
	16 yıl ve üzeri	29	3,0655	,67415	,12519
	Toplam	88	3,3591	,64552	,06881
Uzlaşma	1-5 yıl	13	4,4872	,44337	,12297
	6-10 yıl	20	4,0167	,50117	,11206
	11-15 yıl	26	3,7692	,77614	,15221
	16 yıl ve üzeri	29	3,8506	,69343	,12877
	Toplam	88	3,9583	,68334	,07284

Yöneticilerin kullandıkları çatışma stili ile çatışma yönetimi konusunda herhangi bir kursa yada seminere katılma durumları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 48’de verilmiştir.

H14: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların çatışma yönetimi konusunda herhangi bir kursa yada seminere katılma durumuna göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Çizelge anlamlılık sütunundaki değerden söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öz yeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinin kursa katılma durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 48. T-Testi Sonuçları

	t-test				
	t	df	Anl.	Ortalama Fark	Std. Hata
Bütünleştirme	,222	86	,824	,02269	,10196
Ödün Verme	-,644	86	,521	-,06513	,10108
Hükmetme	-,834	86	,407	-,11520	,13819
Kaçınma	-1,363	86	,176	-,17730	,13006
Uzlaşma	-1,030	86	,306	-,15032	,14598

Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stili ile bildikleri yabancı dil sayısı arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 49'da verilmiştir.

H15: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların bildikleri yabancı dil sayısına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H16: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların bildikleri yabancı dil sayısına (bir veya daha fazla) göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerden ödün verme stilini kullanma durumu ile bilinen yabancı dil sayısı arasındaki farklılığın $p < 0.05$

düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ödün verme stili dışındaki çatışma yönetim stilleri ve öz yeterlilik düzeyi ile bilinen yabancı dil sayısı arasındaki farklılık ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Çizelge 49. Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
Öz Yeterlilik	Gruplar Arası	,101	3	,034	,365	,778
	Grup İçi	7,744	84	,092		
	Toplam	7,845	87			
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,045	3	,015	,065	,978
	Grup İçi	19,542	84	,233		
	Toplam	19,587	87			
Ödün Verme	Gruplar Arası	1,739	3	,580	2,767	,047
	Grup İçi	17,597	84	,209		
	Toplam	19,336	87			
Hükmetme	Gruplar Arası	1,141	3	,380	,910	,440
	Grup İçi	35,112	84	,418		
	Toplam	36,253	87			
Kaçınma	Gruplar Arası	1,697	3	,566	1,540	,210
	Grup İçi	30,847	84	,367		
	Toplam	32,544	87			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,523	3	,174	,365	,778
	Grup İçi	40,102	84	,477		
	Toplam	40,625	87			

Ödün verme stilini kullanma durumunun bilinen yabancı dil sayısına bağlı olarak değişimi Çizelge 50'de sunulmuştur. Çizelge ortalama

değerlerden 2 yabancı dil bilenlerin ödün verme stiline daha fazla başvurdukları sonucuna varılmıştır.

Çizelge 50. Ödün verme Stratejilerini Kullanma Durumunun Bilinen Yabancı Dil Sayısına Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Ödün Verme	Dil Bilmiyor	3	2,8889	,09623	,05556
	1 Dil	67	3,0522	,47692	,05826
	2 Dil	15	3,4111	,40760	,10524
	3 ve Üzeri Dil	3	3,0556	,34694	,20031
	Toplam	88	3,1080	,47143	,05025

Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stili ile yabancı bir ülkede bir yıl veya daha fazla kalma durumları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Çizelge 51’de verilmiştir.

H17: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların yabancı bir ülkede bir yıl veya daha fazla kalma durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H18: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yabancı bir ülkede bir yıl veya daha fazla kalma durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerden söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öz yeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinin yabancı bir ülkede kalma durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 51. Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
Öz Yeterlilik	Gruplar Arası	,524	3	,175	,938	,426
	Grup İçi	15,649	84	,186		
	Toplam	16,173	87			
Bütünleştirme	Gruplar Arası	1,282	3	,427	1,961	,126
	Grup İçi	18,305	84	,218		
	Toplam	19,587	87			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,207	3	,069	,303	,823
	Grup İçi	19,128	84	,228		
	Toplam	19,336	87			
Hükmetme	Gruplar Arası	2,199	3	,733	1,808	,152
	Grup İçi	34,053	84	,405		
	Toplam	36,253	87			
Kaçınma	Gruplar Arası	,443	3	,148	,386	,763
	Grup İçi	32,102	84	,382		
	Toplam	32,544	87			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,509	3	,170	,356	,785
	Grup İçi	40,116	84	,478		
	Toplam	40,625	87			

4.5 Yorumlar

4.5.1 Demografik Açıdan Örneklem Grubunun ve Sonuçların Yorumlanması

- OECD 2006 istihdam raporuna göre, Türkiye, yüzde 26.5 seviyesinde olan kadınların işgücüne katılma oranı ile 30 OECD ülkesi içinde "en kötü" durumda olan ülke olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2007 yılı Ocak dönemi verileri incelendiğinde de, kadınların işgücüne katılma oranı Türkiye genelinde yüzde 24 olarak görülüyor. Ankette yöneticiler açısından geri dönüş oranına bakıldığında % 16 ile kadın katılımcıların erkeklere oranla oldukça düşük olması yukarıda bahsedilen raporları destekler niteliktedir.

- Yöneticilerin yaşı açısından bakıldığında 30 yaşın altında yöneticinin sadece % 2,3 oranında olduğu, diğer yaş gruplarındaki dağılımın öne çıkan bir özellik arz etmediği, yöneticilerin çalıştıkları yönetim kademesi ile yaşları arasındaki bağ tespit edilemediğinden bu konuda değerlendirme yapmanın uygun olmayacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yaşları kıyaslandığında, üniversite mezunu olmayan sadece 1 kişinin olduğu görülmektedir. Çalışanların çok genç yaşlarda yönetici kademesine gelmeleri mümkün değildir. Ankette tespit edilen bu husus üniversite mezuniyetinin yönetici olmak için nerdeyse standart olduğunu göstermektedir. Ankete katılanların yöneticilik tecrübeleri de göz önünde bulundurulduğunda, *H6: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların yaşlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir, H7: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yaşlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir, H8: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların eğitimlerine göre önemli bir farklılık gösterecektir ve H9: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların eğitim durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir,* önermelerinde değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu durum çatışma yönetimi stili ve öz yeterliliğin eğitimden ziyade farklı kaynaklardan beslenerek geliştiğini göstermektedir.

- Örneklem grubunun % 96'sı evlidir. Toplumun en temel ve en küçük örgütü olan evlilik kurumunun üyelerinden oluşan bir grubun özellikle çatışma yönetiminde daha olumlu sayılabilecek stiller benimseyeceği değerlendirilebilir. Bir başka açıdan bakıldığında yöneticilerin çatışma yönetimi yaklaşımlarını, aile içi çatışmaların çözümlenmesinde de kullanmaları mümkündür. Bu bağlamda araştırma sonuçları, örneklem grubunun her türlü çatışmaya yaklaşımı açısından değerlendirilmelidir. Katılımcıların çoğunun evli olması, yönetici olma sürecine evlilik kurumunun olumlu bir etkisi olduğunu düşündürmektedir. Bu konu ayrıca incelemeye değer bulunmuştur.

- Örneklem grubunun unvanlara göre dağılımı incelendiğinde %24'ünün genel müdür ve üzeri seviyesinde yöneticilik yaptığı görülmektedir. Bu yöneticilerin çok kısıtlı zamanlarından ayırarak anketi cevaplamış olmalarının, anket mektubunun detaylı ve ciddi yazılmış olmasından kaynaklandığı, ayrıca %24 gibi yüksek oranda üst düzey yönetici katılmış olmasının ankete sayısal değerleri yanında toplumsal bir değer kattığı değerlendirilmektedir. Sayısal açıdan bakıldığında *hükmetme* stilini kullanma durumu ile yöneticilik pozisyonu arasındaki farklılığın $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Hofstede(1983, 1984)'nin yaptığı çalışmalarda güç mesafesinin doğulu toplumlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu paralelde hükmetme yönetim stiline çatışmayı yönetmekte kullanılabilecek bir stil ve esasında yönetilenler açısından kabul görece bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

- Örneklem grubunun %59.5'i on yılın üzerinde yönetici olarak çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Bu kişilerin yöneticilikleri boyunca edindikleri tecrübeler neticesinde çatışma yönetimine yönelik belirgin tutumlar geliştirmiş olmaları doğaldır. Edinilen tecrübelerin belirli çatışma yönetimi stillerini ön plana çıkarması doğaldır. Bu yorumla birlikte yapılan istatistiksel değerlendirmede *hükmetme ve uzlaşma* stilini kullanma durumu ile yönetici olarak çalışma süresi arasındaki farklılığın $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada nispeten beklenmeyen durum (çizelge 46) yöneticilik süresi arttıkça hükmetme ve uzlaşma stillerinin daha az

kullanılması olmuştur. Diğer stiller ile bir ilişki bulunmamış olmasına rağmen, hükmetme ve uzlaşma stiline daha az kullanılmış olması yöneticilerin üçüncü bir stili daha fazla tercih ettiğini vurgulamaktadır. Çizelge 26'da öz yeterlilik ve çatışma stili ağırlıkları incelenirken bütünleştirme stiline ön plana çıktığı görülmektedir.

- Örneklem grubunun çatışma yönetimi konusunda kurs görme oranı %46,6'dır. Beklenenin çok üstünde çıkan bu oran, kurs görmüş olanların daha fazla çatışma yönetimi ile ilgilendiklerini ve bu nedenle ankete daha cevap verdiği değerlendirilmektedir.

İnternette yapılan araştırmada konuya yönelik pek çok kurs olduğu tespit edilmiştir. Bu kursların amacı çatışma yönetimini şirketin çıkarları doğrultusunda yönetmektir. Bu durumda eğitim görmüş yöneticilerin (yaklaşık katılımcıların yarısı) yaklaşımlarının önemli bir farklılık yaratacağı değerlendirilmiş ancak *H14: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların çatışma yönetimi konusunda herhangi bir kursa yada seminere katılma durumuna göre önemli bir farklılık gösterecektir* hipotezi doğrulanmamıştır. Bu durum örneklem grubunun genelli temsil etme kabiliyetini artırırken (kurs görmüş olmalarından kaynaklanan bir fark olmaması), görülen kursların faydalı olup olmadığı sorusunu gündeme getirmiştir. Bu konuda, danışmanlık veren şirketler ile birlikte çalışarak yönetime yönelik kursların etkinliğinin ölçülmesi konusunda çalışmalar yapılabilir.

- Örneklem Grubu içinde sadece 3 kişi yabancı bir dil konuşmamaktadır. Yabancı dil bilgisinin eğitimin vazgeçilmez bir parçası olduğu bir gerçektir. Dil bilmek aynı zamanda, öğrenilen dilin kültürüne yatkınlığı da göstermektedir. Örneklem grubunun % 23,9'unun 3 yıl ve daha uzun süre yurt dışında kalmış olmaları, grubun bildiği dilin kültürü içinde yaşadığı ve daha yakından tanıdığı saptamasına imkan tanımaktadır. Konuya yönelik yapılan sayısal incelemede 2 dil ve üzeri bilen katılımcıların daha fazla ödün verme çatışma stilini kullandıkları yönündedir. Bu sonuç çeşitli kültürleri benimsemiş bireylerin daha müsamalı olacakları yorumunu

getirmektedir. Ancak elde edilen verilerin bu konuda kesin değerlendirmeler yapmak için yeterli olmadığı değerlendirilmektedir.

- Türk ortaklar ile çalışan yabancılar için hazırlanan İngilizce anket metnine hiç bir cevap alınmamıştır. Bunun nedeninin Türk firmalarının çalıştıkları yabancı ortaklara anket metnini yollamamış olmaları, olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda süratle sayısı çoğalan Türkiye'deki yabancı firmalar ile yapılacak çalışmalarda araya kademe koymadan direk yabancı ortağa ulaşmanın daha sağlıklı sonuçlar verebileceği kanısına varılmıştır.

4.5.2 Çatışma Yönetimi Stillere Yönelik Yorumlar

- Çizelge 26'daki verilerden katılımcıların ağırlıklı olarak *bütünleştirme stili* (ortalama:4,30) izledikleri, bu stratejiyi *uzlaşma stili* (ortalama:3,90) izlediği ve bu iki stratejinin en fazla kullanılan stratejiler olduğu anlaşılmaktadır. *Hükmetme stili* (ortalama:3,35) ve *Ödün verme* (ortalama:3,10) katılımcılar tarafından orta düzeyde kabul görürken, *Kaçınma stili* (ortalama:2,42) en alt düzeyde kabul gören strateji durumundadır.

- Bütünleştirme çatışma stili; tarafların çıkar ve ihtiyaçlarının gözetildiği, işbirliği ve bilgi akışının hakim olduğu, çatışmanın çözümü konusunda çaba gösterildiği bir durumdur. Bu yaklaşım her iki taraf için ilginin yüksek olduğu kazan-kazan tipi bir yaklaşımdır (Rahim, 1992). Türk yöneticilerinin bu yaklaşımı göstermiş olmaları onların çatışma yönetimi konusunda tecrübeli olduklarını ve her iki tarafı da memnun etme adına sorunların çözümünde yaratıcı fikirlerini kullandıklarını göstermektedir (Rahim ve diğerleri, 2001). 36 adet bilimsel çalışmayı analize tabi tutarak 123 grubun kültürel özelliklerine göre çatışma yönetimi yaklaşımlarını inceleyen Hotla ve DeVoreb, (2005, 177) Türkiye'nin de içinde sayıldığı (Geert Hofstede Kültürel Boyutlar Türkiye Çizelge, 23 Ağustos 2008) *toplumcu kültürlerin* çatışma stili olarak, “geri çekilme(kaçınma)”, “uzlaşma”, “problem çözme (bütünleştirme)”yi bireysel kültürlere nazaran daha fazla tercih edecekleri

yargısına varmıştır. Bu çalışmada bütünleştirme ve uzlaşma çatışma stillerinin daha fazla tercih edilmesi, Hotla ve DeVoreb'un 2005 yılında yaptıkları çalışmayı destekler niteliktedir. Ancak kaçınma stili Türk yöneticiler tarafından en az tercih edilen stil olmuştur. Sonucun bu şekilde ortaya çıkması doğaldır. Çünkü bütünleştirme ve uzlaşma gibi, çatışmanın her iki tarafın kazançlarına yönelik ilginin yüksek ve orta olarak tanımlandığı (Rahim ve diğerleri, 2001; Rahim, 2002) bir toplumda, çatışmaların her iki tarafının çıkarlarının daha az gözetildiği kaçınma stilinin kullanılması beklenmeyecektir.

- Toplumcu kültürler arasında sayılan (Geert Hofstede Kültürel Boyutlar Türkiye Çizelge, 23 Ağustos 2008) Arapların bütünleştirme ve kaçınma stillerinde daha yüksek ortalama sahip olduklarını, buna karşın ABD vatandaşlarının ödün verme, hükmetme ve uzlaşma stillerinde daha yüksek ortalama sahip oldukları Elsayed-Ekhouly ve Buda (1996) tarafından belirlenmiştir. Bu bağlamda toplumcu kültürlerin "bütünleştirme" stilini öncelikli kullandıkları doğrulanmaktadır.

- Hotla ve DeVoreb (2005) ile Elsayed-Ekhouly ve Buda (1996) çalışmalarında *kaçınma* yaklaşımının toplumcu bir kültür içinde bulunması; bu kültürlerin çatışma yaklaşımını her iki tarafın faydasına çözülemiyorsa çatışmadan kaçınmanın daha uygun olacağı bir noktaya getirmektedir. Son tahlilde anlaşıldığı kadarıyla toplumcu kültürler için çatışmanın çözülmesinden daha önemli olan şey ilişkilerin korunmasıdır.

- Kozan ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarda (1994, 2006), Hofstede(1984)'nin kültürler arasındaki farklılıkları sınıflandırma yöntemine atıf yapılarak, "toplumcu" ve "yüksek güç mesafesi" yaklaşımlarının, bireylerin çatışma yönetimi stillerine etki edeceği öngörülmüştür. Konu yüksek güç mesafesi kavramı açısından değerlendirildiğinde, bu çalışmada yapılan tespitlerden; yönetici konumu yükseldikçe *hükmetme* stilinin artmış olması güç mesafesinin çatışmayı etkilediğini dolaylı olarak onaylamaktadır. Yöneticilik süresi arttıkça hükmetme stilinin azalması ise tecrübenin, statüden daha farklı sonuç doğurduğuna işaret etmektedir.

Kozan ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarda (1994, 2006) tespit edilen bir diğer husus tarafların çatışma içindeki rollerine göre çatışma stillerinin değiştiğine yöneliktir. Buna göre stratejik ortaklık için problem çözme, pazar paylaşımı için kaçınma ve uzlaşma, tekel alıcı için yatıştırma, tekel satıcı için zorlama stiline baskın olduğu görülmüştür. Bu sonuç kültürel ve genel yaklaşımların özel durumlarda değişebileceğinin belirtisidir.

4.5.3 Öz yeterlilikle ilgili Yorumlar

- Katılımcılar *öz yeterlilik* düzeylerini(*ortalama:4,16*) *yüksek olarak algılamakta* ve kendilerini yeterli hissetmektedirler. Öz yeterlilik incelenen demografik özelliklere göre değişmemektedir. Bu durum yönetici olmak için öz yeterliliğin bir "olması gereken" unsur olduğu sanısını kuvvetlendirmektedir. Bandura(1995) öz yeterlilik inancı, birbiri ile etkileşim hâlinde olan başlıca dört bilgi kaynağına dayandırılmaktadır; bireyin giriştiği işlerde gösterdiği başarı, bireyin kendisine model aldığı bireylerin başarıları, bir davranışın başarıyla yapılabileceğine ilişkin teşvik ve öğütlerle bireyin cesaretlendirilmesi, bireyin davranışa girişeceği sırada bedensel ve duygusal olarak iyi durumda olması. Öz yeterliliği yüksek olan yöneticilerin öncelikle giriştikleri işlerde başarılı oldukları değerlendirilebilir. Aksi durumda buldukları mevkilere gelmesi beklenmeyecektir.

- Luszczynska, Gutierrez-Dona ve Schwarzer tarafından 2005 yılında yapılan çalışmada Türkiye'den iştirak eden 626 öğrenci, öz yeterlilik anketinden 40 üzerinden erkek öğrenciler: 32.33 ve kız öğrenciler:31.92 not almışlardır. Bu not Kosta Rikalı öğrencilerin altında ancak Alman, Polonyalı ve Amerikalı öğrencilerin üzerindedir. Bu çalışma ile kıyaslamak amacıyla alınan puan aralıkları eşitlendiğinde; Türk öğrenciler 5 tam puan üzerinden ortalama 4,01 puan alarak, 4,16 rakamına yaklaşmışlardır.

- Akın(2007)'nin hastaları arasında yaptığı araştırmada öz yeterliliğin(öz-etkililik) eğitim düzeyi ile olumlu yönde bağıntısı tespit

edilmiştir. Bu durum bir kişi hariç en az lisans mezunu olan örneklem grubumuzun öz yeterlilik algılamasının yüksek olmasını destekler niteliktedir.

- Yukarıda sunulan açıklamalardan öz yeterliliğin, eğitimle beraber geliştiği ve başarılı olmak için yeteri kadar yüksek olması gereken bir özellik olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan sonra tartışmaya açtığımız nokta öz yeterliliğin, çatışma yönetimi stiline etkisini tespit etmektir.

4.5.4 Öz Yeterlilik ve Çatışma Stillerine Yönelik Ortak Yorumlar

- Yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin çatışma stili seçimine etkilerine ilişkin bulguları ölçmek amacıyla kullanılan regresyon analizi ve kısmi korelasyon analizleri birbirini destekler niteliktedir. regresyon analizi sonucunda öz yeterlilik ile çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme ile % 16 oranında ($p = .000, p < 0.05$) aynı yönde ve kaçınma stili ile %11 oranında ($p = .001, p < 0.05$) ters yönde ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar; kısmi korelasyon analizinde onaylanmış, yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmalarda kaçınma stili kullanmaları arasında ($p = .004, p < 0.05$) *olumsuz*, bütünleştirme ihtimalini kullanmaları arasında ($p = .001, p < 0.05$) *olumlu farklılık* çıkmıştır. Diğer çatışma yönetimi stilleri ile öz yeterlilik arasında, her iki analiz kapsamında da ilişki tespit edilememiştir.

- Bu çalışmanın sonuçları Çatışma yönetiminde kullanılan stiller ile öz yeterlilik arasında bağlantıyı sorgulayan Aloni ve Desivilya (2007)'nin çalışmalarıyla paralellik arz etmektedir. Aloni ve Desivilya (2007) yaptıkları çalışmada öz yeterlilik ile birlikte Sezilen Gücün (Perceived Power) çatışma yönetimiyle arasındaki bağıntısını test etmişlerdir. Çalışmada "Düşük öz yeterliliğe sahip denekler kaçınma stratejisine yatkın olacaklardır" ve "Yüksek öz yeterliliğe sahip denekler bütünleştirme stratejisine yatkın olacaklardır" hipotezleri sayısal olarak doğrulanmıştır. Ayrıca düşük öz yeterliliğe sahip deneklerin kaçınmaya ilaveten uzlaşma stiline yatkın oldukları çıkmıştır. Düşük öz yeterliliğe sahip denekler hükmetme stratejisine yatkın olacaklardır hipotezi ise doğrulanmamıştır.

- Narimani ve diğeri (2008) İran'da 120 spor koçu arasında yaptıkları çalışmada, öz yeterlilik ile hükmetme, kaçınma, uzlaşma arasında negatif ilişki, bütünleştirme ile pozitif ilişki tespit etmişler, bu sonucun başka çalışmalar ile de desteklendiğini belirtmişlerdir. Çıkan sonuçlar Türk yöneticiler hakkında yapılan tespit ile paralellik arz etmektedir. Aloni ve Desivilya(2007)'nin doğrulayamadıkları " Düşük öz yeterliliğe sahip denekler hükmetme stratejisine yatkın olacaklardır" hipotezi Narimani ve diğeri tarafından onaylanmıştır.

- Farklı kültürlerde yapılan sonuçların paralellik arz etmesi çatışma yönetim stillerinin kültürden bağımsız olduğunu, öz yeterlilik inancı-çatışma yönetimi etkileşiminin aynı yönde olduğunu göstermektedir. Öz yeterliliği yüksek olan bireylerde kazan kazan yaklaşımını ve yaratıcılığı (Rahim ve diğeri, 1991) teşvik eden *bütünleştirme stili* ve düşük olan bireylerde geri çekilme, karışmama ve sorumluluğu üzerinden atma gibi (Rahim ve diğeri, 1991) özellikler içeren kaçınma stili kullanılmaktadır.

4.5.5 Güvenilirlik Katsayısı Hakkında Yorumlar

Güvenilirliğin incelenmesi sonrasında bütünleştirme stilinin $\alpha = 0,811$, ödün verme stilinin $\alpha = 0,583$, hükmetme stilinin $\alpha = 0,673$, kaçınma stilinin $\alpha = 0,655$, uzlaşma stilinin bir madde silinerek tekrarlanan analiz sonrasında güvenilirliğinin $\alpha = 0,664$ 'den, $\alpha = 0,807$ 'e yükseldiği gözlenmiştir.

Bu güvenilirlik değerleri test sonuçları farklı kültürlerle ait 123 grubun katıldığı 36 adet bilimsel çalışmayı analize tabi tutarak çatışma yönetimi yaklaşımlarını inceleyen Hotla ve DeVoreb'ün(2005, 177) test sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Çizelge 5'de verilen güvenilirlik sonuçlarına göre ÖÇÖ II diğeri çatışma yönetimi ölçeklerine göre daha güvenilir sonuçlar vermektedir. Ancak bizim yaptığımız değerlendirmede tam olarak aynı sonuçlara ulaşamamıştır. Güvenilirlik açısından ele alınan bir başka çalışma Elsayed-Ekhouly ve Buda'ya (1996) aittir. ÖÇÖ II'yi Ortadoğu ülkelerinden 913 yönetici ile Birleşik Devletlerden 144 yöneticinin iştirak ettiği bir çalışmada

incelemişlerdir. Yapılan çalışmaların tamamının hem genel hem kültürel ölçekte ele alabilmek amacıyla bu çalışmayla birlikte diğer çalışmalar çizelge-52'de toplanmıştır.

Çizelge 52. Çatışma Yönetimi Ölçekleri Güvenilirlik Katsayısı Karşılaştırmalı Sonuçları

Ölçek	Referans	Yatıştırma (Ödün verme)	Geri Çekilme (Kaçınma)	Uzlaşma	Problem çözme (Bütünleştirme)	Zorlama (Hükmetme)
CMS	Hotla DeVoreb (2005)Meta Analiz	0.53	0.61	0.41	0.54	0.66
MODE	Hotla DeVoreb (2005)Meta Analiz	0.62	0.68	0.66	0.63	0.61
ROCI-II (ÖÇÖ II)	Hotla DeVoreb (2005)Meta Analiz	0.81	0.79	0.60	0.83	0.76
ROCI-II (ÖÇÖ II)	Elsayed ve Buda (1996) Ortadoğu	0.64	0.66	0.65	0.71	0.56
ROCI-II (ÖÇÖ II)	Elsayed ve Buda (1996) ABD	0.68	0.82	0.71	0.85	0.73
ROCI-II (ÖÇÖ II)	Türk Yöneticiler	0.58	0.65	0.66 ve 0.80	0.81	0.67

Çizelge incelendiğinde ödün verme stili açısından en düşük güvenilirlik seviyesinin CMS ölçeğinde olduğu ve ikinci en düşük güvenilirliğin yaptığımız testte elde edildiği görülmektedir. Hotla ve DeVoreb'in yaptıkları analizde ÖÇÖ II 0.81 gibi yüksek bir puan almakla birlikte diğer çalışmalarda 0.7'nin altında kalmıştır. 0.5 ile 0.7 aralığı düşük güvenilirlik veya pilot çalışma olarak kabul edilmektedir(Nunnally, 1967).

Geri çekilme veya kaçınma dediğimiz çatışma stilinde güvenilirlik olarak oldukça düşük bir sonuç elde edilmiştir. Ancak elde edilen bu sonuç ve diğer tüm sonuçlar incelendiğinde Türk Yöneticiler için yaptığımız çalışma Elsayed-Ekhouly ve Buda (1996) tarafından yapılan çalışmanın Ortadoğu ülkeleri sonuçlarına benzemektedir. Ortadoğu ülkelerinde özellikle Mısır ağırlıklı yapılan çalışma sonuçlarının bu çalışma ile yakın olması, bu ülkelerin Hofstede'nin(1983, 1984 ve 2001) toplumcu dediği kültüre sahip olmaları, öz

yeterliliğin aksine *çatışma yönetiminin kültürden bağımsız olmadığını kanıtlar niteliktedir.*

Bütünleştirme stili ÖÇÖ II'ler ile yapılan tüm çalışmalarda en yüksek güvenilirlik puanını almıştır. Bu stil ortalama olarak en fazla tercih edilen stil ve ayrıca öz yeterlilik ile hem regresyon hem de kısmi korelasyon testlerinde en fazla bağıntı tespit edilen stildir. Bu sonuçlar Bütünleştirme stiline hem ölçüm sürecinde hem de değerlendirmede iyi bir ölçek olduğunu ve Türk Yöneticilerin bu stili en yoğun olarak kullandığını sayısal olarak doğrulamaktadır.

Genel öz yeterlilik ölçeğinin(GOYO) güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,759$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. GÖYÖ'nin Bosscher ve Smit tarafından 1998 yılında yeniden düzenlenen son halinde tespit edilen güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.69$ 'dur. Ölçek alt boyutları İnisiyatif , $\alpha = 0.64$, Gayret, $\alpha = 0.63$ ve Israrcılık, $\alpha = 0.64$ güvenilirlik puanına sahiptir (Bosscher and Smit, 1998). Tarafımızca yapılan tercüme ve uygulama sonucunda elde edilen güvenilirlik seviyesi bu rakamlarla kıyaslandığında oldukça yüksektir (Ünal Keskin ve Orgun, 2006).

Sherer ve arkadaşları tarafından 1982 yılında geliştirilen ölçeğin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerliliği 1999 yılında Gözüm ve Aksayan tarafından yapılmış ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.81, test-tekrar test güvenilirliği 0.92 olarak bulunmuştur.Ünal ve Orgun(2006) tarafından yapılan araştırmada da 23 maddelik aynı test kullanılmış ve Cronbach alfa katsayısı 0.71 olarak bulunmuştur. Bu değerlendirmeler ışığında bu çalışmada genel öz yeterlilik başlığı altında, alt öğelerine bölünmeden kullanılan GOYO'nün güvenilirlik katsayısı oldukça yüksek çıkmıştır. Bu çalışmada kullanılan tercümenin, aynı konuya yönelik diğer çalışmalarda da kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

BÖLÜM V

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve ilgili önerilere yer verilecektir.

5.1 Sonuç

Örnekleme grubunun demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan 88 kişinin % 16'sı kadın, % 84'ü erkektir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk erkeklerden oluşmaktadır.
- Araştırmaya katılanların % 2'si 20-30 yaşında, % 39'u 31-40 yaşında, % 34'ü 41-50 ve % 25'i 51 yaş ve üzerindedir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan çoğunluk ortaya yaş ve üzerindedir.
- Araştırmaya katılanların % 6'sı bekar, % 91'in evli, % 3'ü ise eşinden ayrılmıştır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk evlidir.
- Araştırmaya katılanların % 1'i lise ve altı, % 69'u üniversite, % 27'si yüksek lisans ve % 2'si doktora mezunudur. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların tamamına yakını yükseköğrenim görmüş bireyler oluşmaktadır.
- Araştırmaya katılanların % 5'i CEO, % 1'i yönetim kurulu üyesi, % 8'i genel müdür, % 65'i müdür, % 22'si ise diğer unvanlara sahip yöneticilerdir.

- Araştırmaya katılanların % 15'i 1-5 yıl, % 23'ü 6-10 yıl, % 30'u 11-15 yıl ve %33'ü 16 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahiptir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu çalışma yaşamında deneyimli yöneticilerdir.
- Araştırmaya katılanların % 47'si, çatışma yönetimi konusunda kurs ya da seminere katılmış, % 53'ü ise katılmamıştır.
- Araştırmaya katılanların % 3'ü yabancı dil bilmemekte, % 76'sı 1 dil, % 17'si 2 dil, ve % 3'ü ise 3 ve üzerinde yabancı dil bilmektedirler.
- Araştırmaya katılanların % 76'sı 0-2 yıl, % 10'u 3-5 yıl, % 8'i 6-10 yıl, % 5,7'si ise 11 yıl ve üzerinde yurtdışında kalmıştır.

Öz yeterlilik ve Çatışma Düzeyine İlişkin Sonuçlar:

- Araştırmaya katılanların çatışmayı yönetmede ağırlıklı olarak *bütünleştirme stili*(ortalama:4,30) izledikleri, bu stratejiyi *uzlaşma stili*(ortalama:3,90) izlediği ve bu iki stratejinin en fazla kullanılan stratejiler olduğu anlaşılmaktadır. *Hükmetme stili* (ortalama:3,35) ve *Ödün verme* (ortalama:3,10) katılımcılar tarafından orta düzeyde kabul görürken, *Kaçınma stili* (ortalama:2,42) en alt düzeyde kabul gören strateji durumundadır.
- Araştırmaya katılan yöneticiler; öz yeterlilik düzeylerini ortanın üzerinde buldukları (ortalama:4,16) ve kendilerini yeterli hissettikleri sonucu ortaya konulmuştur.

Hipotezlere İlişkin Sonuçlar:

Çizelge 53. Hipotezler, Uygulanan Analiz Yöntemi ve İstatistiksel Sonuçları

Hipotezin numarası ve içeriği	Uygulanan analiz yöntemi	Sonuç
Ho1: Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları hükmetme yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok hükmetme yoluyla çözümleneceklerdir.	regresyon (Çizelge 27)	İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çizelge 53 devamı

Ho2: Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları bütünleştirme yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok bütünleştirme yoluyla çözümleneceklerdir.	regresyon (Çizelge 29)	İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Ho3: Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları uzlaşma yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok uzlaşma yoluyla çözümleneceklerdir.	regresyon (Çizelge 31)	İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Ho4: Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları kaçınma yoluyla çözümlenmeleri arasında negatif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha az kaçınma yoluyla çözümleneceklerdir.	regresyon (Çizelge 33)	İstatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki bulunmuştur.
Ho5: Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları ödün verme yoluyla çözümlenmeleri arasında negatif bir ilişki vardır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri azaldıkça çatışmaları daha çok ödün verme yoluyla çözümleneceklerdir.	regresyon (Çizelge 35)	İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
H1: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları ödün verme stiliyle çözümlenmeleri arasında olumsuz bir ilişki vardır.	kısmi korelasyon (Çizelge 37)	İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
H2: H2: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları kaçınma stiliyle çözümlenmeleri arasında olumsuz bir ilişki vardır.	kısmi korelasyon (Çizelge 38)	İstatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki bulunmuştur.
H3: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları uzlaşma stiliyle çözümlenmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	kısmi korelasyon (Çizelge 39)	İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
H4: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları bütünleştirme stiliyle çözümlenmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	kısmi korelasyon (Çizelge 40)	İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
H5: Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları hükmetme stiliyle çözümlenmeleri arasında olumlu bir ilişki vardır.	kısmi korelasyon (Çizelge 41)	İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
H6: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların yaşlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 42)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
H7: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yaşlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 42)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çizelge 53 devamı

H8: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların eğitim durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 43)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
H9: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların eğitim durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 43)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
H10: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları, onların yöneticilik pozisyonuna göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 44)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
H11: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yöneticilik pozisyonlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 44)	Hükmetme stili ile yöneticilik pozisyonu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.
H12: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların yönetici olarak toplam çalışma sürelerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 46)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
H13: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yönetici olarak toplam çalışma sürelerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 46)	Hükmetme ve uzlaşma stilleri ile yönetici olarak çalışma süresi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.
H14: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların çatışma yönetimi konusunda herhangi bir kursa yada seminere katılma durumuna göre önemli bir farklılık gösterecektir.	T-testi (çizelge 48)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
H15: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların bildikleri yabancı dil sayısına göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 49)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
H16: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların bildikleri yabancı dil sayısına (bir veya daha fazla) göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 49)	Ödün verme stili ile bilinen yabancı dil sayısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.
H17: Yöneticilerin öz yeterlilik algılamaları onların yabancı bir ülkede bir yıl veya daha fazla kalma durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 51)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
H18: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yabancı bir ülkede bir yıl veya daha fazla kalma durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.	Varyans analizi (çizelge 51)	İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin çatışma stili seçimine etkilerine ilişkin sonuçlar:

- Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları bütünleştirme yoluyla çözümlenmeleri arasında ilişki istatistiksel açıdan $p < 0.05$ anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Hipotez Ho2). Bu sonuç, H4 hipotezi ve farklı bir test yöntemiyle onaylanmıştır. Buna göre, Öz yeterliliği yüksek olan yöneticilerin bütünleştirme yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları kaçınma yoluyla çözümlenmeleri arasında istatistiksel olarak $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur (Hipotez Ho4). Bu sonuç, H2 hipotezi ve farklı bir test yöntemiyle onaylanmıştır. Buna göre, Öz yeterliliği düşük olan yöneticilerin kaçınma yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stilinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimine ilişkin sonuçlar:

- Yöneticilerin hükmetme stilini kullanma durumu ile yöneticilik pozisyonu arasında $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya konulmuştur. Ayrıca hükmetme stilini Yönetim Kurulu Üyelerinin diğer yöneticilere oranla daha çok benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Yöneticilerin hükmetme ve uzlaşma stilini kullanma durumu ile yönetici olarak çalışma süresi arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konulmuştur.
- Yöneticilerin ödün verme stilini kullanma durumu ile bildikleri yabancı dil sayısı arasında $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel bir farklılık ortaya konulmuştur. Ödün verme stili dışındaki çatışma yönetim stilleri ve öz

yeterlilik düzeyi ile bilinen yabancı dil sayısı arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

- Yöneticilerin öz yeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stilleri ile yaşları, eğitim düzeyleri, kursa katılma durumları ve yabancı bir ülkede kalma durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin öz yeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinden yaşları, eğitim düzeyleri, kursa katılma durumları ve yabancı bir ülkede kalma durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

5.2 Öneriler

- Akademik araştırmalar kapsamında bir alan sorveyi düşünülüyorsa, kamu ve/veya sivil örgüt desteği sağlanması önemlidir. Bu tarz bir destek hem sorveyin hedef kitleye ulaşmasını kolaylaştıracak, hem de çalışma sonuçlarının hedef kitle tarafından kullanılmasına hizmet edecektir.
- Bu çalışmada irdelenen kavramlardan öz yeterlilik kavramı özellikle okullarda anket yöntemiyle ölçülebildiğinden, Türkiye'de bu konuya yönelik pek çok çalışma mevcuttur. Ancak aynı yoğunluk çatışma yönetimi için geçerli değildir. Anket yapılması nispeten kolay konularda, örneğin üniversite içinde tamamlanabilecek anketlerde çok fazla çalışma görülmektedir. Bu nedenle ürün olarak birbirine çok benzeyen özellikle yüksek lisans seviyesinde tez mevcuttur. Bu durumun çok değerli bir gençlik potansiyelinin boşa harcanmasına neden olduğu açıktır.

Bu sorunun giderilmesinin yolu YÖK tarafından araştırılması istenilen konuların okullara bildirilmesi olabilir. Özellikle ihtiyaç duyulan alanlarda yapılacak çalışmalara destek verilerek öğrenci bu alanlara yönlendirilebilir.

- Üniversitelerde yapılan pek çok çalışma; örneğin bu çalışmada olduğu gibi üniversite öğrencisinin, çalışanların ve öğretim üyelerinin kişisel gelişimlerine katkı yapacak öğeler içermektedir. Fakat bu katkı olasılığının gerçekleşmesi için kullanıcıyla buluşması gerekmektedir. Bu nasıl mümkün olacaktır? Yapılan çalışmaların en azından öneriler kısımlarını inceleyerek, gelişime katkısı olacağı değerlendirilenlerin uygulanması için inisiyatif başlatan birimlere ihtiyaç vardır.
- "Yapılan ankete cevap veren yöneticilerden sadece 1 kişinin lise mezunu olması ve diğer yöneticilerin en az lisans seviyesinde eğitim görmüş olması" Türkiye'de yönetici profiline eğitim düzeyinin değiştiğini göstermektedir. Bu bilgi, okumadan zengin olunabileceğini vurgulayan, kısa yoldan zengin olma zihniyetini çürütmektedir. Bu sonuç üniversiteye girmeye çalışan veya üniversitede okuyan öğrencilerin çalışma motivasyonunu artıracaktır. Türkiye'de yönetici profiline değiştiği daha geniş çalışmalar ile tespit edilerek akademik hayatının başlangıcında öğrenciye iletilmelidir.
- Yapılan ankette kurs görmüş olmanın çatışma yönetimine etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum bu tür kursların amacına ulaşip ulaşmadığının sorgulanmasına neden olmuştur. Kurumlara, özellikle yöneticilik alanında eğitim veren danışmanlık şirketlerinin eğitim etkinliklerinin test edilmesi amacıyla üniversiteler ile ortaklaşa çalışma yapılması teklif edilebilir.
- Çatışma Yönetimi yaklaşımlarının, toplumcu ve bireyci toplumlar arasında farklılık gösterip, göstermediği uluslar arası düzeyde incelenmiş olmakla birlikte; Türk yöneticilerinin yaklaşımlarını bu yönde analiz edecek geniş çaplı araştırmalara hala ihtiyaç olduğu kıymetlendirilmektedir. Çalışma konusu tespit etmeye çalışan akademisyenlere teklif edilebilir.
- Öz yeterlilik genel ve özel olarak çeşitlendirilebilmektedir. Ayrıca her öz yeterliliğin içinde farklı öğelere rastlamak mümkündür. Örneğin bu

Çalışmada kullanılan ölçek üç farklı alt ge içermektedir. Çalışmada bu alt ölçeklerin çatışma yönetimi üzerindeki etkileri ayrı ayrı ele alınmamıştır. Bir başka çalışmada bu alt ölçeklerin yöneticilik vasıflarına etkisi değerlendirtebilir.

KAYNAKÇA

- Acuff, Frank L. (2005) *Uluslararası Müzakere, Dünyanın Herhangi bir Yerinde herhangi bir Konuyu Müzakere Etme.* (Çeviren: Serpil Demirci) (1.Basım) Ankara, Elma Yayınevi. (Eserin orijinali 1993'de yayımlandı).
- Akın, Semiha. (2007) Meme Kanserli Hastaların Yaşam Kaliteleri ve Öz-Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İç Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul.
- Aksayan, S., Gözüm, S.(1998). Olumlu Sağlık Davranışlarının Başlatılması ve Sürdürülmesinde Öz Etkilik Algısının Önemi. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 2(1), 35-42.
- Alabay, E. (2008) İlköğretim Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Fen ile İlgili Öz Yeterlilik İnanç Düzeylerinin İncelenmesi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 32 (1),163-170.
- Aloni, G. and Desivilya, H.S. (2007) *The Influence of Perceived Power and Specific Self-Efficacy Levels on Intergroup Conflict Management.* Submitted to the 20th Annual Conference of the International Association for Conflict Management. July 1-4, Budapest, Hungary.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktar, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.* (4.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayın ve Dağıtım.
- Anselmo, C.(2003) *Improving Teacher-efficacy for Teachers in Training: A program model.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hofstra University.
- Bandura, A. (1982). "Self efficacy mechanism in human agency" *American Psychology*, 37,122-147.
- Bandura, A. (1990). *Multidimensional scales of perceived academic efficacy.* Stanford University, Stanford, CA. [these scales have subsequently been published in Bandura, A. (2006). [Guide for constructing self-efficacy scales](#). In F. Pajares & T. Urdan (Eds.). *Self-efficacy beliefs of adolescents*, (Vol. 5., pp. 307-337). Greenwich, CT: Information Age.
- Bandura, A.(1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran(Ed.), *Ancyclopedia of human behaviour.*(Vol.4, pp.71-81). New York. Academic Press. (Reprinted İN h. Friedman (Ed.) *Ancyclopedia of mental health.* San Diago. Academic Press. 1998).
- Bandura, A.(1995) Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.), *Self -efficacy in changing societies.* (pp. 1-45). New York: Cambridge University Pres.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control.* New York: Freeman. Barbuto.
- Bandura, A. (1999). *A social Cognitive Theory Of Personality.* İN Pervin&John (Ed.), *Handbook Of Personality,* (2 nd., pp.154-196), New York, Guilford Publications, (Reprinted in D.Cervone& Shoda (Eds.), *The Coherence Of Personality,* New York, Guilford Press).
- Bensaou, M. (1999). Portfolios Of Buyer-Suplier Relations. *Sloan Manage Rev.* 40 (4), 35-44.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory of Mass Communacations. (Ebsco Host Research Databases Academic Search Premier, Media Psychology, Vol. 3 Issue 3, 265-299).
- Bıçakçı, Ulaş. (2001) *Paradigma ve Yaşama Kalitesi / Ulaş Bıçakçı Sohbetleri.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blake, R.R. Mouton J.S. (1964). *The Managerial Grid.* Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Brown, L.D. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces.* REading, MA:Addison-Wesley. (Alıntı; Rahim, M. Afzalur. (2002). Toward a Theory of Managing Organizitional Conflict. *The Internotional Journal of Conflict Management.* Vol. 13, 206-235.
- Bosscher, R.J. & Smit, J.H. (1998). Confirmatory factor analysis of the general self efficacy scale. *Behavior Research and Therapy,* 36, 339-343.
- Büyüköztürk, Şener ve Kutlu,Ömer. (02 Kasım 2006). Sosyal Bilim Araştırmalarında Yöntem Sorunu. I.Ulusal Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık Kurultayında sunuldu, Ankara.
- Cantürk-Günhan B., Başer, N. (2007). Geometriye Yönelik Öz-Yeterlik Ölçeğinin Geliştirilmesi The Development Of Self-Efficacy Scale Toward Geometry, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education).* 33, 68-76.
- Çetin, Barış.(2007). Yeni ilköğretim programı (2005) uygulamalarının ilköğretim 4. ve 5. sınıf öğrencilerinin çalışma alışkanlıkları ile öz yeterliliklerine etkisi ve öğrencilerin program hakkındaki görüşleri. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı. Doktora tezi. İstanbul.

- Elsayed-Ekhouly, Sayed M., Buda, Richard (1996). Organizational conflict: A comparative analysis of conflict styles across cultures. *International Journal of Conflict Management*; Jan.7,1, 71-81.
- Follet, M. P. (1940). *Constructive Conflict*. In H.C: Metcalf&L.Urwick (Eds.), *Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follet*(s:30-39). New York: Harper&Row (originally published 1926).
- Göka, Erol.(2006). *Türk Grup Davranışı*. Ankara, Aşina Kitaplar , Turmaks Yayıncılık.
- Gözüm S, Aksayan S. Öz-Etkililik-Yeterlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve eçerliliği. *Atatürk Üniversitesi HYO Dergisi* 1999; 2:21-34.
- Güney, Salih. (2000). *Davranış Bilimleri*. (2.Basım) Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Hall, J.(1969). *Conflict management survey: A survey of one's characteristic reaction to handling conflict between himself and others*. Canoe, TX:Teleometrics International.
- Hammond, L. J. (1999). *An investigation of the primary and secondary conflict management style preferences of males and females in the roles of managers and students*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University, Ft. Lauderdale, FL.
- Hocker, J. L. ve Wilmot, W. W. (1991). *Interpersonal Conflict*. III. Baskı, Dbuque. IA:William C.Brown.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures İn Four Dimensions: A Research-Based Theory Of Cultural Differences Among Nations. *International Studies of Management and Organization*. XIII(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. (1984). *Cultures Consequances: international differences in work-related attitudes*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, Geert H.(2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*.(2.Edition) Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. 18 Haziran 2008 tarihinde Web: http://books.google.com.tr/books?id=w6z18LJ_1VsC adresinden alınmıştır.
- Hotla, Jennifer L. DeVoreb Cynthia J. (2005) Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution:A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 29, s.165-196.
- Hoy W. K. ve Miskel, C. (2000). *Educational Leadership and Reform*. Information Age Puplicing. Charlotte NC.
- Huntington, Samuel, P. (2006). *Medeniyetler Çatışması ve Dünya Düzeninin Yeniden Kurulması*. (Çev. M. Turhan, Y.Z.C. Soydemir) (5. Basım).İstanbul, Okuyan Us Yayın.(Eserin orijinali 1996'da yayımlandı).

- İzgören, A.Şerif. (2000). *Dikkat Vücudunuz Konuşuyor. Türkiye’de Beden Dili, İş Yaşamı ve Renkler*. Ankara, Academyplus Yayınevi.
- Jespersen, S. (1996). *Social Cognitive Theory And Career-Related Self-Efficacy Expectations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University.
- Kaptan, F. , Korkmaz, H. (2001) Probleme Dayalı Öğrenme Yaklaşımının Hizmet Öncesi Fen Öğretmenlerinin Problem Çözme Becerileri ve Öz yeterlilik İnanç Düzeylerine Etkisi. 20 Ocak 2009 tarihinde www.fedu.metu.edu.tr/ufbmek-5/b_kitabi/PDF/OgretmenYetistirme/Bildiri/t291DA.pdf adresinden alınmıştır.
- Karasar, Niyazi. (1999). *Bilimsel Araştırma Yönetimi*. (9.Basım). Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
- Karip, Emin. (2003). *Çatışma Yönetimi*. (3. Basım) Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Kozan, M. Kamil, İter S, S. (1994). The Third Party Roles Played By Turkish Managers İn Subordinates’ Conflicts. *J Organ Behav* 15, 453-66.
- Kozan, M. Kamil, Wasti, S.Nazlı, Kuman, Ayca.(2006). Management of buyer-supplier conflict: The case of The Turkish automotive industry. *Journal of Business Research*. 59, 662-670.
- Koballa, T., R. ve Crawley, F.E. “The Influence of Attitude on Science Teaching and Learning” *School Science and Mathematics*, 85 (3), 222-232, (1985).
- Luszczynska, Aleksandra, Gutie´rrez-Donˆa, Benicio, Schwarzer Ralf.(2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal Of Psychology*, 40 (2), 80–89.
- Luszczynska, A., Gibbons, F. X., Piko, B., & Tekozel, M. (2004). Self-regulatory cognitions, social comparisons, perceived peers’ behaviors as predictors of nutrition and physical activity: A comparison among adolescents in Hungary, Poland, Turkey and USA. *Psychology and Health*, 19, 577–593.
- Margolis,H., McCabe, P. P. (2003) Self-Efficacy A Key to Improving the Motivation of Struggling Learners. *Preventing School Failure*, 47(4), 162-169.
- McNamara, Carter. (2002), *Field Guide to Leadership and Supervision for Nonprofit Staff*. Minneapolis, Minnesota: Authenticity Consulting, LLC. 20 Ağustos 2008 tarihinde <http://www.managementhelp.org/intrpsnl/basics.htm> adresinden alınmıştır.

- Mısırlı Tasdemir, Ö. (2003) Üstün Yetenekli Çocuklarda Mükemmeliyetçilik, Sınav Kaygısı, Benlik Algısı, Kontrol Odağı, Öz Yeterlilik ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KATÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı Trabzon.
- Morgil, İ., Seçken, N. ve Yücel, A. S. (2004) Kimya Öğretmen Adaylarının Öz Yeterlilik İnançlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. BAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 61, 62-72.
- Narimani, M., Agamohammadian, H.R., Ghaffari, M. (2008). The survey of relationship of attachment styles and self efficacy to conflict resolution styles of sport coaches. *Research Journal of Biological Sciences* 3(7): 704-709.
- Niederauer, Sevda. (2006). Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri Ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Nunnally J.C.(1967) *Psychometric theory*. McGraw Hill, New York.
- Pajares, M., F. (1992) "Teachers' Beliefs and Educational Research: Cleaning up a Messy Construct" *Review of Educational Research*, 62 (3), 307-322.
- Pajares (2002). *Overview of social cognitive theory and of self-efficacy*. 21 Aralık 2008 tarihinde <http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/eff.html> adresinden alınmıştır.
- Putnam, L. L. ve Jones, T. S. (1982) Reciprocity in negotiations: An analysis of bargaining interaction. *Communication Monographs*, 49, 171-191.
- Otacioğlu, S.G. (2007). Müzik Öğretmenliği Okul Deneyimi I Uygulamalarına Katılan Öğretmen Adaylarının Öz Etkililik-Yeterlilik Düzeylerinin İncelenmesi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 32,1, 163-170.
- Pruit, D.G. (1983). Strategic Choise in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Rahim, M. Afzalur, Antonioni, D., Psenicka,C.(2001). A Structural Equations Model Of Leader Power, Subordinates' Styles Of Handling Conflict, And Job Performance . The *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, No. 3, s. 191–211.
- Rahim, M. Afzalur. (1983a). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*.Vol 26, no2, 368-376.
- Rahim, M.A. (1983b) *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Rahim, M. Afzalur. (1992). *Managing Conflict In Organizations*. Wesport, CT: Praeger.

- Rahim, M. Afzalur. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 13, 206-235.
- Renwick, P.A. (1975). Perception and management of superior-subordinate conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13,444-456.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. Tokol, Tuncer.(2003). İşletme.(5.basım) Bursa, Furkan Ofset.
- Schwarzer, R., Reinhard F. (1995) Self-Efficacy and Health Behaviours, To appear in: Conner, M., & Norman, P. (1995). Predicting Health Behaviour: Research and Practice with Social Cognition Models. Buckingham: Open University Press.
- Schunk, D. H. (1990). Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 25(1), 71-86.
- Schunk, D. H (1991). *Self Efficacy and Academic Motivation*. Educational Psychologist, Summer/Fall, Vol. 26 Issue 3/4, 207-231.
- Seller, Özlem.(2006). Alaturka Satış Stratejileri. (3. Basım) İstanbul, Alfaya Yayınları.
- Sherer,M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., Rogers, R.W. 1982 The Self-Efficacy Scale: Construct and validation. *Psychological Reports* Vol. 51.663-671.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ.(2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1, 1-19.
- Thomas, K.W. ve Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, Inc.
- Thomas, Kenneth W. (1976). Conflict and Conflict Management: In M.D. Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, 889-935.
- Thomas, Kenneth W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflection and update. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 265-274.
- Ting-Toomey, Stella.(1985) *Toward a Theory of Conflict and Culture In Communication, Culture and Organizational Processes*, edited by W. B. Gudykunst, L. P. Stewart, and S. Ting-Toomey. Thousand Oaks, CA, 72.
- Toy, B.Y. ve Tosunoğlu N.G. (2007) Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler ve Yapılan Hatalar. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-20.

- Ünal Keskin, Gülseren, Orgun, Fatma (2006). Öğrencilerin Öz Etkililik-Yeterlilik Düzeyleri İle Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi. *Anatolian Journal of Psychiatry*, 7, 92-99.
- Yılmaz, M., Köseoğlu, P., Gerçek, C., Soran, H. (2004). Öğretmen Öz-Yeterlik İnancı, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. 20 Ocak 2009 tarihinde <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi58/yilmaz-koseoglu.htm> adresinden alınmıştır.
- Yingling, M.(2003). *The Influence of Proximal Goal Setting Instruction on the Writing Achievement and Self Efficacy Of Fifth Grade Students*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marywood University.
- Zellar, K.L., Hochwarter, W.A., Perrewe, P.L. Miles, A.K., Kiewitz C.(2001). Beyond self efficacy: interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy. *Journal of Management Issues*, 13,n483-499.
- Zimmerman, B. J. (1995). Self-efficacy and educational development. In A. Bandura, (Ed.), *Self-efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University Press.21 Ocak 2009 tarihinde <http://books.google.com/> adresinden alınmıştır.

İNTERNET KAYNAKÇASI

- Central Intelligence Agency, The World Factbook,web: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html> adresinden 07 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır.
- T.C Maliye Bakanlığı, Muhasebat Genel Müdürlüğü Temel Ekonomik Büyüklükler Tablosu. web: <http://www.muhasibat.gov.tr/ekogosterge/2007WEB/teg/teg.pdf> adresinden 07 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır.
- Yased Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Değerlendirme Raporu, Mart 2008 Web:<http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/Yayinlar/Documents/UDYRaporu-mar08-2007degerlendirme-rev.pdf> adresinden 08 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır.
- Geert Hofstede Kültürel Boyutlar Türkiye Tablosu.Web: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml adresinden 23 Ağustos 2008 tarihinden alınmıştır.

EKLER

Ek-1 Türkçe Anket Sorularının Kullanımı Hakkında Yazışma

AW: anket hakkında
 From: Sevda Niederauer (sevda1299@yahoo.com)
 Sent: Tuesday, May 06, 2008 6:16:38 PM
 To: Ahmet Tarakci (ahmet_tarakci@hotmail.com)
 Cc: dr.harunkaya@gmail.com

Sayın Ahmet Tarakçı,

öncelikle tezim konusunda yazdıklarınız beni çok sevindirdi, övgüleriniz için çok teşekkür ediyorum ve bunları tez danışmanım Prof. Dr. Reşide Kabadayı'ya da ileticeğim. Benim açımdan A. Rahim'in Türkçe'ye çevirdiğim ölçeğini kullanmanızda herhangi bir sakınca yok, tam tersine bu ölçeğin uluslararası çok sık kullanılan, güvenilirlik ve geçerlik konusunda sorunu olmayan bir ölçek olduğunu düşünürsek, onu kullanmanız benim için bir sevinç kaynağı. Tezimin tam adı 'Üniversite Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri' Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı olarak 2006 yılında yazıldı. Tez danışmanınız Yrd. Doç. Dr. Harun Kaya'ya da selamımı iletirseniz çok sevinirim, bir yüksek lisans çalışmasında 1000 şirket üzerinde çalışıldığını herhalde Türkiye ilk defa görecek, ben Türkiye'de böyle bir şey görmedim, danışmanınızın cesaretini de ayrıca kutlamak gerek. Çalışmanızda herşeyin gönlünüzce yürümesini diliyorum, yardımım olacaksa çekinmeden beni arayabilirsiniz.

Dr. Sevda Demir

----- Ursprüngliche Mail -----
 Von: Ahmet Tarakci <ahmet_tarakci@hotmail.com>
 An: sevda1299@yahoo.com
 Gesendet: Dienstag, den 29. April 2008, 11:50:22 Uhr
 Betreff: anket hakkında

Sayın Hocam,

Ben, Mayıs Filosu Komutanlığı/Erdek'te görev yapan bir binbaşyım. (telefonda görüşmüştük) Balıkesir Üniversitesinde yüksek lisans eğitimi görüyorum. Halihazırda tez aşamasındayım. Tez hocam, Yrd. Doç. Dr. Harun KAYA. Amacımız Türk yöneticilerin çatışma tutumlarını belirlemeye çalışmak. Hedef kitle olarak, ISO 2006 verilerine göre en büyük 1000 şirketi seçtik.

Yapacağımız ankette, müsade ederseniz Türkçeye çevirdiğiniz, Rahim'e ait çatışmaya yönelik soruları kullanmak istiyoruz. Bu amaçla, tezime referans yapabilmek için, Doktora tezinizin ve varsa bu tercüme kullandığınız sizin tarafından yazılmış makalelerin açık adı ve müsade ettiğinize yönelik bir yazı alabilirsem çok mutlu olacağım.

Saygılarımı Sunuyorum.

Ayrıca Türk bilim dünyasına örnek bir tez kazandırdığınız için teşekkür ederim. Sizin tezi elime aldıktan sonra ne yapmam gerektiğini tam tamına anladım.

İyi çalışmalar dilerim.

Ahmet TARAKCI

Ek-2 Anket Soruları, Türkçe

Sayın Yönetici,

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde **bireysel özelliklerinizi** öğrenmeye yönelik kısa sorulardan sonra ikinci bölümde çatışmalar da gösterdiğiniz davranışı ölçmeye yönelik **örgütsel çatışma soruları** ve son bölümde kendi yeterliliğinizi nasıl algıladığınıza yönelik **öz yeterlilik soruları** mevcuttur.

I. Bu bölümde bireysel özelliklerinizi belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

1. Yaşınız:

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

3. Medeni Durumunuz:

Bekar Evli Boşanmış

4. En son aldığınız eğitim diploması:

Lise ve altı Üniversite Yüksek Lisans Doktora

5. Çalıştığınız pozisyondaki unvanınız:

CEO Yönetim Kurulu Başkanı Yönetim Kurulu Üyesi Genel Müdür Müdür Diğer

6. Yönetici olarak toplam çalışma süreniz:

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

7. Çatışma yönetimi konusunda herhangi bir kursa yada seminere katıldınız mı?

() Evet () Hayır

8. Kaç yabancı dil biliyorsunuz?

() 0 () 1 () 2 () 3 ve üzeri

9. Yabancı bir ülkede kaç yıl süreyle kaldınız?

() 0-2 () 3-5 () 6-10 () 11 ve üzeri

II. Örgütsel Çatışma Soruları

Çalışma arkadaşlarınızdan farklı olabilirsiniz yada onlarla anlaşmazlık, uyuşmazlık yaşayabilirsiniz. Aşağıdaki ifadeleri bir yönetici olarak, yönettiğiniz kurumda ortaya çıkan çatışmaların üstesinden nasıl geldiğinizi yansıtacak şekilde cevaplayınız. Mümkünse bu ifadelere en son yaşadığınız çatışma durumunu hatırlayarak cevap vermeye çalışınız. Verdiğiniz cevaplar doğru yada yanlış olarak değerlendirilmeyecektir. İş arkadaşınızla olan çatışmalarda gösterdiğiniz davranışı en iyi biçimde yansıtan cevap, en sağlıklı cevap olacaktır.

	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	5	4	3	2	1
2. Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
3. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
4. Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	5	4	3	2	1
5. Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	5	4	3	2	1

6. İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle çalışırım.	5	4	3	2	1
7. Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	5	4	3	2	1
9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	5	4	3	2	1
10. Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	5	4	3	2	1
11. İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.	5	4	3	2	1
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	5	4	3	2	1
13. İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.	5	4	3	2	1
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.	5	4	3	2	1
15. Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum	5	4	3	2	1
16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
17. İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	5	4	3	2	1
18. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	5	4	3	2	1
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.	5	4	3	2	1
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	5	4	3	2	1
21. Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	5	4	3	2	1
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
23. Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	5	4	3	2	1
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için	5	4	3	2	1

bazen yönetim gücümü kullanırım.

26. İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	5	4	3	2	1
28. Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	5	4	3	2	1

III. Aşağıdaki sorular pazarlık yapan kişinin bireysel öz yeterlilik bilincini ölçmeye yöneliktir.

1. Eğer bir şey çok karmaşık görünürse denemeye bile yeltenmem.	5	4	3	2	1
2. Çok zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	5	4	3	2	1
3. Yeni bir şey öğrenmeye çalışırken, eğer başlangıçta başarılı olamazsam hemen vazgeçerim	5	4	3	2	1
4. Plan yaptığımda, o planı hayata geçirebileceğimden eminimdir.	5	4	3	2	1
5. Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarıya kadar denemeye devam ederim.	5	4	3	2	1
6. Hoşlanmadığım bir şeyi yapmak durumunda kaldığımda, bitirene kadar o işte ısrarcı olurum.	5	4	3	2	1
7. Bir şey yapmaya karar verdiğimde, doğrudan o iş üzerinde çalışmaya başlarım.	5	4	3	2	1
8. Başarısızlık, beni sadece daha azimli bir şekilde denemeye yöneltir.	5	4	3	2	1
9. Kendim için önemli hedefler belirlediğimde, bu hedeflere nadiren ulaşıyorum.	5	4	3	2	1
10. Hayatımda karşılaştığım çoğu problemi halletme konusunda kendimi kabiliyetli görmüyorum.	5	4	3	2	1
11. Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda, onları çok iyi halledemem.	5	4	3	2	1
12. Bir şeyler yapma kabiliyetim konusunda kendimi güvensiz hissederim.	5	4	3	2	1

Ek-3 Örgütsel Çatışma Ölçeği II ve Genel Öz Yeterlilik Ölçeği, İngilizce

I. Örgütsel Çatışma Ölçeği II

1. I try to investigate an issue with co-worker to find a solution acceptable to us.
2. I generally try to satisfy the needs of my co-worker.
3. I attempt to avoid being "put on the spot" and try to keep my conflict with my co-worker to myself.
4. I try to integrate my ideas with those of my co-worker to come up with a decision jointly.
5. I try to work with my co-worker to find solutions to a problem which satisfy our expectations.
6. I usually avoid open discussion of my differences with my co-worker.
7. I try to find a middle course to resolve an impasse.
8. I use my influence to get my ideas accepted.
9. I use my authority to make a decision in my favor.
10. I usually accommodate the wishes of my co-worker.
11. I give in to the wishes of my co-worker.
12. I exchange accurate information with my co-worker to solve a problem together.
13. I usually allow concessions to my co-worker.
14. I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.
15. I negotiate with my co-worker so that a compromise can be reached.
16. I try to stay away from disagreement with my co-worker.
17. I avoid an encounter with my co-worker.
18. I use my expertise to make a decision in my favor.
19. I often go along with the suggestions of my co-worker.
20. I use "give and take" so that a compromise can be made.
21. I am generally firm in pursuing my side of the issue.
22. I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.
23. I collaborate with my co-worker to come up with decisions acceptable to us.

24. I try to satisfy the expectations of my co-worker.
25. I sometimes use my power to win a competitive situation.
26. I try to keep my disagreement with my co-worker to myself in order to avoid hard feelings.
27. I try to avoid unpleasant exchange with my co-worker.
28. I try to work with my co-worker for a proper understanding of a problem.

II. Genel Öz Yeterlilik Ölçeği

Initiative

1. If some thing looks too complicated, I will not even bother to try it.
2. I avoid trying to learn new things when they look to difficult.
3. When trying some thing new, I soon give up if I am not initially successful.

Effort

4. When I make plans, I am certain I can make them work.
5. If I can't do a job the first time , I keep trying until I can.
6. When I have some thing unpleasant to do, I stick to it until I finish it.
7. When I decide to do some thing, I go right to work on it.
8. Failure just makes me try harder.

Persistence

9. When I set important goals for myself, I rarely achieve them.
10. I do not seem to be capable of dealing with most problems that come up in my life.
11. When unexpected problems occur, I don't handle them very well.
12. I feel insecure about my ability to do things.

Ek-4 Anket Mektubu

Sayın Yönetici,

Türk yöneticilerinin **çatışma yönetimi yaklaşımlarını** bilimsel yöntemlerle ortaya koymak amacıyla akademik bir çalışma yapmaktayız. Bu çalışmayı etkin sonuçlara ulaştırmak için, yabancılarla etkileşime girdiğini düşündüğümüz, İstanbul Sanayi Odası 2006 verilerine göre en büyük 1000 şirkette çalışan her düzeyde **yöneticilerin görüşlerine ihtiyacımız vardır.**

Aynı zamanda Türk yöneticilerin çatışmaya yaklaşımlarının yabancılar tarafından nasıl algılandığını öğrenmek istiyoruz. Bunun için **sizinle iş ilişkisinde bulunan yabancıların** da görüşlerine ihtiyacımız bulunmaktadır. Yabancıların görüşlerini almak amacıyla hazırlanan İngilizce anket ayrı bir bağlantı (link) ile aşağıda sunulmuştur.

Sayın Yönetici, değerli zamanınızdan sadece kısa bir süreyi ayırarak aşağıda bağlantısı verilen anketi doldurmanız ve mümkünse sizinle iş ilişkisinde bulunan bir yabancı yöneticiyi de cevaplaması için teşvik etmeniz durumunda (bunun için bu meşajı sadece forward etmeniz yeterlidir) bizim için çok değerli verilere ulaşmak mümkün olacaktır.

Sizlerden elde edilen verilere dayanarak bilimsel bir tez ve uluslararası yazında yayınlanmak üzere makaleler hazırlanacaktır. Arzu ettiğiniz takdirde, araştırma bulgularını göndererek bu çalışmanın sonuçlarını sizinle paylaşmaktan mutlu olacağımızı belirtmek istiyoruz.

Ankete verilen **yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır**. Cevaplar **anonim olarak analiz edilecek**, siz veya şirketiniz herhangi bir şekilde tanınmayacaktır. Değişkenlerin ölçülmesi, hipotezlerin test edilebilmesi için **bütün soruları cevaplamanız çok önemlidir**.

Bu araştırmaya göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı şimdiden teşekkür eder, iyi günler dileriz.

Türkçe ankete aşağıdaki linkten ulaşabilirsiniz.

http://www.online-anket.gen.tr/anketformu.php?kullanici_id=264&anket_id=4&onaykodu=891041

Yrd. Doç. Dr. Harun KAYA

Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

Eski TMO Binaları Bandırma, 10200 Balıkesir

Tel: 0266 714 93 39 Dah. 165

Fax: 0266 714 35 77 GSM: 0505 768 75 24

E-posta : hkaya@balikesir.edu.tr, dr.harunkaya@gmail.com

Dz. Bnb. Ahmet TARAKCI

Yüksek Lisans Öğrencisi

Mayın Harbi Destek Merkezi Komutanı Mayın Filosu Komutanlığı

10500 Erdek/BALIKESİR Tel: 0266 835 10 70 Dah.4222 GSM : 0 536 611 09 31 ahmet_tarakci@hotmail.com