

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**BİREYSEL DEĞERLER ve**  
**ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ:**  
**HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**BAHAR DOĞRAMACI YALÇIN**

**2502110549**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. TEKİN AKGEYİK**

**İSTANBUL-2022**

**ÖZ**

**BİREYSEL DEĞERLER ve**  
**ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ:**  
**HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**BAHAR DOĞRAMACI YALÇIN**

Davranışa etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında değerler yer almaktadır. Çalışma hayatında işgören davranışlarının nedenini anlayabilmek, işgöreni örgüt yararına istenilen davranışa sevk edebilmek birçok örgütsel soruna çözüm olabilmektedir. Çatışma da örgütsel sorunlardan biridir. Çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler de aynı zamanda bir davranış modelini ifade etmektedir. Bu araştırmanın amacı, bireysel değerlerin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini analiz etmektir. Araştırma, Kırklareli'nin Lüleburgaz ilçesinde özel okullarda ve devlet okullarında çalışan öğretmenler, özel hastanelerde ve kamu hastanesinde çalışan hemşireler, özel banka ve kamu bankalarında çalışan bankacılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Nihai örneklem 411 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada, Schwartz'a ait Portre Değerler Anketi ve Rahim'e ait Çatışma Yönetimi Stratejileri Anketi kullanılmıştır. Araştırmada, farklılık analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli analizine göre Portre Değerler Ölçeği'nin alt boyutlarından *Başarı* ve *İyilikseverlik* düzeylerinin Çatışma Yönetimi Strateji Ölçeği'nin bütün boyutlarını etkilediği sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte; Portre Değerler Ölçeği'nin alt boyutlarından biri olan *Hazcılık* düzeyinin, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin sadece *Hükmetme* ve *Uyma* düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bireysel Değerler, Çatışma Yönetimi, Portre Değerler Ölçeği, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği, Yapısal Eşitlik Modeli.

**ABSTRACT**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN INDIVIDUAL VALUES AND  
CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES:  
A STUDY IN SERVICE SECTOR**

**BAHAR DOĞRAMACI YALÇIN**

There are many factors that affect behavior. At the beginning of these factors are values. Understanding the cause of employee behavior in working life and being able to direct the employee to the desired behavior for the benefit of the organization can be a solution to many organizational problems. Conflict is also one of the organizational problems. Strategies used in conflict management also express a behavior model. The purpose of this research is to analyze the impact of individual values on conflict management strategies. The research was carried out on teachers working in private and public schools, nurses working in private hospitals and public hospitals, and bankers working in private and public banks in Lüleburgaz district of Kırklareli. The final sample consists of 411 people. Questionnaire was used as data collection method. In the research, Portrait Values Questionnaire by Schwartz and Conflict Management Strategies Questionnaire belonging to Rahim were used. In the research, difference analysis, correlation analysis and structural equation model analysis were performed.

According to the structural equation model analysis, it was concluded that the levels of *Achievement* and *Benevolence*, which were sub-dimensions of the Portrait Values Scale, affected all the dimensions of the Conflict Management Strategy Scale. Besides, it was found that the level of *Hedonism*, which was one of the sub-dimensions of the Portrait Values Scale, impacted on only the *Domination* and *Obliging* levels of the Conflict Management Strategies Scale.

**Keywords:** Individual Values, Conflict Management, Portrait Values Scale, Conflict Management Strategies Scale, Structural Equality Model.

## ÖNSÖZ

Tez yazım sürecimde özveri ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Tekin AKGEYİK'e,

Bu süreçte bana değerleri vakitlerini ayıran, desteklerini her daim hissettiğim tez komitesinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Meltem DELEN'e ve Prof. Dr. Ersin KAVİ'ye,

Çok değerli görüş ve önerilerinden dolayı değerli hocalarım Doç. Dr. Aslan Tolga ÖCAL'a ve Dr. Öğr. Üyesi Neşe ÇAKI'ya,

Araştırma izinlerim ile ilgili göstermiş oldukları yardımlarından dolayı Kırklareli İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ve Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğüne,

Çalışmalarında bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, bu süreçte manevi desteklerini benden esirgemeyen Dr. Öğr. Gör. Serkan KONYA'ya, Öğr. Gör. Bülent KILIÇ'a, Dr. Öğr. Üyesi İffet KESİMLİ'ye, Dr. Öğr. Üyesi Arzu TUYGUN TOKLU'ya, Öğr. Gör. Fulya OĞUZ GÜLER'e ve Hilal AKTÜRK'e,

Bütün hayatım boyunca bana olan katkılarından dolayı annem Beyce DOĞRAMACI'ya ve babam Sabri DOĞRAMACI'ya, kardeşlerim Menekşe DOĞRAMACI GANAL'a, Op. Dr. İlker GANAL'a ve Yiğit DOĞRAMACI'ya,

Hayatımızda iyi ki oldukları için sevgili yeğenlerim Elif Asya GANAL'a, Azra Naz GANAL'a ve İlke Arya GANAL'a,

Her zorluğu kolaylaştıran, elinden gelen desteği ve sabrı gösterdiği için sevgili eşim Mesut YALÇIN'a,

Hayatımın anlamı, her şeyim, sevgili kızım Esila Hanzade YALÇIN'a,

Tüm çalışma arkadaşlarıma,

En içten teşekkürlerimi sunuyorum.

İSTANBUL 2022  
Bahar DOĞRAMACI YALÇIN

|                                  |             |
|----------------------------------|-------------|
| <b>ÖZ.....</b>                   | <b>ii</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>            | <b>iii</b>  |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>                | <b>iv</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b>     | <b>ix</b>   |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>     | <b>xii</b>  |
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b> | <b>xiii</b> |
| <b>GİRİŞ .....</b>               | <b>1</b>    |

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ve KURAMSAL ÇERÇEVE**

|                                                |          |
|------------------------------------------------|----------|
| <b>1.1. Değer .....</b>                        | <b>7</b> |
| 1.1.1. Tanım.....                              | 7        |
| 1.1.2. Değerle İlişkili Kavramlar .....        | 9        |
| 1.1.2.1. Tutum.....                            | 9        |
| 1.1.2.2. Kişilik.....                          | 10       |
| 1.1.2.3. Norm .....                            | 10       |
| 1.1.2.4. İnanç.....                            | 11       |
| 1.1.2.5. İlgi.....                             | 11       |
| 1.1.2.6. İhtiyaç.....                          | 12       |
| 1.1.2.7. Kültür .....                          | 12       |
| 1.1.3. Değerlerle İlgili Yaklaşımlar .....     | 13       |
| 1.1.3.1. Schwartz Değer Modeli .....           | 13       |
| 1.1.3.2. Hofstede Kültürel Değer Teorisi ..... | 18       |
| 1.1.3.3. Triandis Değer Yaklaşımı .....        | 20       |
| 1.1.3.4. Rokeach Değer Yaklaşımı.....          | 21       |
| 1.1.4. Değerlerin Sınıflandırması .....        | 23       |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.1.4.1. Bireysel Değerler .....                                             | 23        |
| 1.1.4.2. Kültürel Değerler .....                                             | 25        |
| <b>1.2. Çatışma .....</b>                                                    | <b>29</b> |
| 1.2.1. Tanım.....                                                            | 29        |
| 1.2.2. Çatışmanın Sınıflandırılması .....                                    | 31        |
| 1.2.3. Örgütsel Çatışma Yönetimi .....                                       | 32        |
| 1.2.4. Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri .....                          | 34        |
| 1.2.5. Bireylerarası Çatışma Yönetimi Stratejileri İle İlgili Modeller ..... | 36        |
| 1.2.5.1. Blake-Mouton Çatışma Modeli .....                                   | 37        |
| 1.2.5.2. Thomas Çatışma Yönetimi Modeli.....                                 | 39        |
| 1.2.5.3. Rahim Çatışma Yönetimi Modeli .....                                 | 40        |

## İKİNCİ BÖLÜM

### DEĞERLER ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. Değerler Boyutuyla Çatışma Yönetimi.....</b>                     | <b>42</b> |
| 2.1.1. Bireysel Değerler Açısından Çatışma Yönetimi.....                 | 42        |
| 2.1.2. Kültürel Değerler Açısından Çatışma Yönetimi.....                 | 47        |
| 2.1.3. Bireysel Değerler ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi ..... | 51        |
| 2.1.3.1. Schwartz'ın Bireysel Değerleri .....                            | 51        |
| 2.1.3.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri açısından Bireysel Değerler ..... | 54        |
| 2.1.3.2.1. Tümlleştirme/Uzlaşma .....                                    | 55        |
| 2.1.3.2.2. Uyma .....                                                    | 60        |
| 2.1.3.2.3. Hükmetme .....                                                | 62        |
| 2.1.3.2.4. Kaçınma.....                                                  | 64        |
| <b>2.2. Literatürdeki Ampirik Araştırmalar .....</b>                     | <b>66</b> |
| 2.2.1. Bireysel Değerler ve Çatışma Yönetimi Stratejileri .....          | 66        |
| 2.2.2. Kültürel Değerler ve Çatışma Yönetimi Stratejileri .....          | 70        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİREYSEL DEĞERLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNE ETKİSİ:

### HİZMET SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. Araştırmanın Yöntemi.....</b>                                       | <b>73</b> |
| 3.1.1. Amaç .....                                                           | 73        |
| 3.1.2. Evren ve Örneklem .....                                              | 73        |
| 3.1.3. Veri Toplama Araçları.....                                           | 76        |
| 3.1.4. Araştırma Modeli .....                                               | 78        |
| 3.1.5. Değişkenler .....                                                    | 79        |
| 3.1.6. Analiz Yöntemleri.....                                               | 79        |
| 3.1.7. Araştırma Soruları.....                                              | 82        |
| 3.1.8. Hipotezler .....                                                     | 82        |
| 3.1.9. Analiz Yöntemleri.....                                               | 84        |
| 3.1.9.1. Güvenilirlik Analizi .....                                         | 84        |
| 3.1.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi .....                                    | 86        |
| 3.1.9.3. Doğrulamalı Faktör Analizi.....                                    | 89        |
| 3.1.9.3.1. Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Uyum Endeksleri .....       | 89        |
| 3.1.9.3.2. Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....              | 90        |
| <b>3.2. Bulgular .....</b>                                                  | <b>98</b> |
| 3.2.1. Deskriptif Veriler ve Farklılık Analizleri .....                     | 98        |
| 3.2.1.1. Bireysel Değişkenler .....                                         | 98        |
| 3.2.2.2. Ailevi Değişkenler .....                                           | 103       |
| 3.2.2.3. İşle İlgili Değişkenler.....                                       | 113       |
| 3.2.2. Korelasyon Analizi.....                                              | 120       |
| 3.2.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları .....                          | 126       |
| 3.2.3.1. Özgeişletim Boyutu ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi ..... | 126       |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.3.2. Özaşkınlık Düzeyi ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi ..... | 129        |
| 3.2.3.3. Yeniliğe Açıklık ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi .....  | 131        |
| 3.2.3.4. Muhafazacı Boyut ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi .....  | 132        |
| <b>3.3. Bulguların Değerlendirilmesi.....</b>                              | <b>134</b> |
| <b>GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ .....</b>                                  | <b>158</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                       | <b>168</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                          | <b>192</b> |
| <b>EK 1: Anket Formu .....</b>                                             | <b>192</b> |
| <b>EK 2: Özgeçmiş.....</b>                                                 | <b>200</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.1:</b> Rokeach Değer Sınıflandırması .....                                        | 23 |
| <b>Tablo 1.2:</b> Hofstede'nin Kültür Boyutları-Schwartz'ın Değer Boyutları İlişkisi .....   | 28 |
| <b>Tablo 1.3:</b> Triandis'in Kültür Boyutlarıyla Schwartz'ın Değer Boyutları İlişkisi ..... | 29 |
| <b>Tablo 1.4:</b> Schwartz'ın Değer Boyutları-Bireysellik/Toplulukçuluk İlişkisi .....       | 30 |
| <b>Tablo 1.5:</b> Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....                                 | 32 |
| <b>Tablo 1.6:</b> Bireylerarası Çatışma Yönetimi Modelleri .....                             | 37 |
| <b>Tablo 1.7:</b> Yönetim Izgarası .....                                                     | 38 |
| <b>Tablo 2.1:</b> Bireysel ve Toplulukçu Kültürlerde Çatışma .....                           | 48 |
| <b>Tablo 2.2:</b> Tümlleştirme/Uzlaşma Stratejisi .....                                      | 56 |
| <b>Tablo 2.3:</b> Uyuma Stratejisi .....                                                     | 58 |
| <b>Tablo 2.4:</b> Hükmetme Stratejisi .....                                                  | 61 |
| <b>Tablo 2.5:</b> Kaçınma Stratejisi .....                                                   | 63 |
| <b>Tablo 3.1:</b> Tanımlayıcı İstatistikler (Bireysel Değişkenler) .....                     | 72 |
| <b>Tablo 3.2:</b> Tanımlayıcı İstatistikler (Ailevi Değişkenler) .....                       | 73 |
| <b>Tablo 3.3:</b> Tanımlayıcı İstatistikler (İşle İlgili Değişkenler) .....                  | 74 |
| <b>Tablo 3.4:</b> Portre Değerler Anketinin Boyutları .....                                  | 75 |
| <b>Tablo 3.5:</b> Çatışma Yönetimi Stratejileri Anketinin Boyutları .....                    | 76 |
| <b>Tablo 3.6:</b> Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....  | 84 |
| <b>Tablo 3.7:</b> Portre Değerler Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                | 85 |
| <b>Tablo 3.8:</b> KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları .....                                    | 86 |
| <b>Tablo 3.9:</b> KMO Değerleri ve Yorumları .....                                           | 87 |
| <b>Tablo 3.10:</b> Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi .....      | 87 |
| <b>Tablo 3.11:</b> Faktör Analizi Dışında Bırakılan Maddeler .....                           | 88 |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.12:</b> Uyum İyiliği Değerleri .....                                            | 89  |
| <b>Tablo 3.13:</b> Portre Değerler Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....            | 90  |
| <b>Tablo 3.14:</b> Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi .. | 94  |
| <b>Tablo 3.15:</b> Deskriptif Veriler (Özgenişletim Boyutu) .....                          | 97  |
| <b>Tablo 3.16:</b> Deskriptif Veriler (Muhafazacı Boyut) .....                             | 99  |
| <b>Tablo 3.17:</b> Deskriptif Veriler (Yeniliğe Açıklık Boyutu) .....                      | 101 |
| <b>Tablo 3.18:</b> Deskriptif Veriler (Özaşkınlık Boyutu) .....                            | 101 |
| <b>Tablo 3.19:</b> Deskriptif Veriler (Tümleştirme/Uzlaşma ve Hükmetme Boyutu) .....       | 102 |
| <b>Tablo 3.20:</b> Deskriptif Veriler (Kaçınma ve Uyma Boyutu) .....                       | 103 |
| <b>Tablo 3.21:</b> Deskriptif Veriler (Özgenişletim Boyutu) .....                          | 104 |
| <b>Tablo 3.22:</b> Deskriptif (Muhafazacı Boyut) .....                                     | 107 |
| <b>Tablo 3.23:</b> Deskriptif Veriler (Yeniliğe Açıklık Boyutu) .....                      | 109 |
| <b>Tablo 3.24:</b> Deskriptif Veriler (Özaşkınlık Boyutu) .....                            | 111 |
| <b>Tablo 3.25:</b> Deskriptif Veriler (Tümleştirme/Uzlaşma ve Hükmetme Boyutu) .....       | 112 |
| <b>Tablo 3.26:</b> Deskriptif Veriler (Kaçınma ve Uyma Boyutu) .....                       | 113 |
| <b>Tablo 3.27:</b> Deskriptif Veriler (Özgenişletim Boyutu) .....                          | 116 |
| <b>Tablo 3.28:</b> Deskriptif Veriler (Muhafazacı Boyut) .....                             | 118 |
| <b>Tablo 3.29:</b> Deskriptif Veriler (Yeniliğe Açıklık Boyutu) .....                      | 121 |
| <b>Tablo 3.30:</b> Deskriptif Veriler (Özaşkınlık Boyutu) .....                            | 122 |
| <b>Tablo 3.31:</b> Deskriptif Veriler (Uzlaşma ve Hükmetme Boyutu) .....                   | 123 |
| <b>Tablo 3.32:</b> Deskriptif Veriler (Kaçınma ve Uyma Boyutu) .....                       | 124 |
| <b>Tablo 3.33:</b> Korelasyon Analizinin Sonuçları (Dört Üst Boyut) .....                  | 127 |
| <b>Tablo 3.34:</b> Korelasyon Analizi (On boyut) .....                                     | 132 |
| <b>Tablo 3.35:</b> Özgenişletim ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Hipotezleri .....         | 135 |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.36:</b> Uyum İyiliği Değerleri-1 .....                                      | 138 |
| <b>Tablo 3.37:</b> Özaşkınlık ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Hipotezleri .....       | 139 |
| <b>Tablo 3.38:</b> Uyum İyiliği Değerleri-2 .....                                      | 142 |
| <b>Tablo 3.39:</b> Yeniliğe Açıklık ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi .....    | 142 |
| <b>Tablo 3.40:</b> Uyum İyiliği Değerleri-3 .....                                      | 143 |
| <b>Tablo 3.41:</b> Muhafazacı Boyut ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Hipotezleri ..... | 144 |
| <b>Tablo 3.42:</b> Uyum İyiliği Değerleri-4 .....                                      | 144 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1: Schwartz'ın Modeli .....                                                                     | 17  |
| Şekil 1.2: Çatışma Yönetme Süreci.....                                                                  | 35  |
| Şekil 1.3: Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stili Modeli .....                                                | 41  |
| Şekil 1.4: Rahim'in Bireysel Çatışma Stratejisi Modeli.....                                             | 42  |
| Şekil 2.1: Değerler-Çatışma Sonucu İlişkisi.....                                                        | 45  |
| Şekil 2.2: Çatışma Esnasındaki Durum-Çatışma Sonucu İlişkisi .....                                      | 47  |
| Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....                                                                        | 78  |
| Şekil 3.2: Yeniliğe Açıklık Boyutu Faktör Yapısı .....                                                  | 92  |
| Şekil 3.3: Özaşkınlık Boyutu Faktör Yapısı .....                                                        | 92  |
| Şekil 3.4: Özgenişletim Boyutu Faktör Yapısı .....                                                      | 93  |
| Şekil 3.5: Muhafazacı Boyut Faktör Yapısı.....                                                          | 94  |
| Şekil 3.6: Çatışma Yönetimi Stratejileri Yönetimi Faktör Yapısı .....                                   | 95  |
| Şekil 3.7: Özgenişletim Değerinin Alt Boyutları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri<br>İlişkisi .....     | 136 |
| Şekil 3.8: Özaşkınlık Değerinin Alt Boyutları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri<br>İlişkisi .....       | 139 |
| Şekil 3.9: Yeniliğe Açıklık Değerinin Alt Boyutları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri<br>İlişkisi ..... | 141 |
| Şekil 3.10: Muhafazacı Değerinin Alt Boyutları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri<br>İlişkisi .....      | 143 |

### **KISALTMALAR LİSTESİ**

|                   |                                           |
|-------------------|-------------------------------------------|
| <b>AGFI</b>       | : Adjusted Goodness of Fit Index          |
| <b>CFI</b>        | : Comparative Fit Index                   |
| <b>CHI SQUARE</b> | : Chi-Square Goodness of Fit              |
| <b>CMIN/DF</b>    | : Relative Chi Square Index               |
| <b>GFI</b>        | : Goodness of Fit Index                   |
| <b>NFI</b>        | : Normed Fit Indeks                       |
| <b>NNFI</b>       | : Non-Normed Fit Index                    |
| <b>RMSEA</b>      | : Root Mean Square Error of Approximation |
| <b>SRMR</b>       | : Standardized Root Mean Square Residual  |
| <b>TLI</b>        | : Tucker Lewis Index                      |

## GİRİŞ

Yöneticilerin, adayları ve işgörenleri yakından tanıması onlara birçok konuda yol gösterici olmaktadır. İşgören seçme ve yerleştirme, işgören eğitimleri, kariyer planlama, örgütsel verimlilik, iş performansı, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve çatışma yönetimi bu konulardan bazılarıdır.

İşgöreni tanıyabilmenin bir yolu da onun sahip olduğu bireysel değerler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu bilgiler; yapılacak organizasyonlarda, iş analizlerinde, kurulacak iş ekiplerinde, dolayısıyla verilecek görev ve işlerde yöneticiye ya da insan kaynakları firmalarına kılavuzluk edebilecektir. Çünkü birçok yazara göre değer ve davranış arasında işlevsel bir ilişki vardır.

Diğer taraftan; değerler, davranışları doğrudan belirlememektedir. Değerlerin davranışlar üzerindeki etkisi “şekillendirme” veya “kalıplama” şeklinde olmaktadır (Özen, 1996: 13). Bireyin hayat ve olaylar hakkında yapmış olduğu soyut çıkarımlar, değerlerin verilerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla değerler, bireyin düşünce tarzını belirleyerek davranışlarını şekillendirmektedir. Birey, değerleri önce ailesinden sonra yakın ve uzak çevresinden öğrenmektedir (Tarhan, 2016: 24). Çünkü bireyin anne ve babasından yalnız genetik özelliklerini aldığını söylemek eksik ve hatalı olacaktır. Birey bununla birlikte, ailesinin sahip olduğu ekonomik ve sosyo-kültürel faktörlerden de etkilenebilmektedir (Yıldız ve Özsoy, 2013: 6). Ayrıca, değerlerin biçimlenmesinde ve pekiştirilmesinde yaşanılan ortam da etkili olmaktadır (Tarhan, 2016: 24).

Literatürde değerler ile ilgili birçok yaklaşımdan bahsedilebilir. Bu yaklaşımlara örnek olarak Schwartz, Hofstede, Triandis ve Rokeach verilebilir. Schwartz değeri, bir kişinin veya bir diğer toplumsal varlığın yaşamında yol gösterici ilkeler olarak işe yarayan, duruma göre değişen, önem derecesi farklılaşan, arzu edilir amaçlar olarak tanımlamaktadır (Schwartz, 1994: 21). Diğer yandan literatürde değerlerin kavramsal tanımının beş özelliğine ilişkin yaygın bir uzlaşma bulunmaktadır. Buna göre değer, bir (1) inançtır, (2) arzu edilir nihai davranış halleri veya şekilleri ile ilgilidir, (3) belirli durumların ötesine geçer, (4) olayların, insanların ve davranışların

değerlendirilmesinde veya onların seçimine rehberlik eder ve (5) diğer değerlere göre önem sırasına konulmaktadırlar. Önem sırasındaki amaç ise bir değer öncelikleri sistemi oluşturmaktır (Schwartz, 1994: 20).

Diğer taraftan insanlar, hayatları boyunca kendilerine çeşitli amaçlar belirlemektedir. Bu amaçlara ulaşabilmek için de birbirinden farklı yollara başvurmaktadırlar. Ancak toplum içinde beraber yaşadığı diğer insanların da kendi amaçları vardır. Onlar da amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım yollara başvururlar. Fakat bazı durumlarda bireyin amaçları ile diğer insanların amaçları ve istekleri uyuşmamaktadır. Birey, başkaları tarafından engellendiğini düşündüğünde çatışma ortaya çıkar (Altıntaş, 2007: 6). Dolayısıyla çatışma; karşıt fikirleri, inançları, değerleri ya da hedefleri olan insanlar arasındaki bir mücadele veya yarışma olarak tanımlanabilir (Thakore, 2013: 7).

Örgütsel çatışma ise ilk defa Marry Parker Follet (1995) tarafından ileri sürülen bir konu olmuştur (Güllüoğlu, 2013: 194). Örgütteki birey ya da gruplar; yönetimle, kendi aralarında veya gruplarla çeşitli nedenlerden dolayı örgütsel çatışma yaşamaktadırlar. Örgütsel çatışma; bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, uyuşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan değişken nitelikli bir süreçtir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3).

Yönetim biliminde örgütsel çatışma kavramının ele alınış biçimi zamanla değişim geçirmiştir (Üngüren, 2008: 886). Robbins, bu değişimin üç aşamada ortaya çıktığını ifade etmektedir: Klasik (geleneksel), neoklasik (insan ilişkileri yaklaşımı) ve modern (etkileşimci) yaklaşım (Gümüseli, 1994: 29; Şimşek ve Çelik, 2013: 150; Deniz ve Çolak, 2008: 310; Sargut, 2015: 201). Klasik yaklaşımda, çatışmaların kaçınılması gerekli olan bir olgu olduğu (Gürer vd., 2014: 440) düşünülmektedir. Neoklasik yaklaşım ise çatışmaların bir bölümünün bu şekilde olmadığını, örgütteki mevcut problemleri işaret ettiğini ve dolayısıyla yönetimi harekete geçirmesi bakımından örgütsel çatışmaların önemli olduğunu belirtmektedir (Şimşek ve Kingir, 2006: 41).

Öte yandan etkileşimci bir içeriğe ve açık sistem anlayışına sahip olan modern yaklaşıma göre organizasyonun başarısını en uygun düzeyde tutmak için çatışma

gereklidir (Örnek, 2013: 27). Bu yaklaşıma göre uyum; durgunluğa, ortalama bir başarıya kanaat etmeye ve yanlış da olsa grubun kararlarına bağlılığa neden olabildiği için örgütlerde istenen bir durum değildir. Bunun nedeni, örgütün etkililiğinin ve verimliliğinin olumsuz etkilenmemesidir. Buradaki amaç, örgütsel ortamın uyumlu bir durumda olması değildir. Amaç, örgütün yüz yüze bulunduğu sorunları kavrayabilme ve çözüm üretebilme kabiliyetini geliştirmektir (Karip, 2013: 8).

Örgütsel çatışmaya etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanların, örgütsel hedeflerinin haricinde kendileriyle ilgili hedefler belirlemeleri ve uygun gördükleri çıkarları korumaya çalışmaları gibi faktörler örnek olarak gösterilebilir. Bu süreç, örgütler bakımından kaçınılmazdır. Dolayısıyla bu sürecin örgüt hedeflerine katkıda bulunarak iyi yönetilmesi sağlanmalıdır (Gürer vd., 2014: 440).

Örgüt yöneticilerinin çatışma yönetimindeki yetkinliği, çağdaş yönetimde anahtar öğelerden birisidir. Genel müdür, genel müdür yardımcısı ve orta kademe yöneticilerin katıldığı 258 kişilik bir araştırma sonucuna göre yöneticiler zamanlarının yaklaşık % 24'ünü çatışmalarla ilgilenmeye ayırmaktadır. Bu kişilerin; çatışma yönetimini planlama, iletişim, motivasyon ve karar verme ile eşit ya da bunlardan biraz daha fazla öneme sahip bir konu olarak değerlendirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır (Taylor ve Lippit, 1984: 63).

Ayrıca örgütsel çatışmanın etkili yönetimi, örgütün misyonu için de şarttır (Madalina, 2016: 814). Çatışma yönetimi tanımlarındaki ortak payda, bireyi daha etkili kılmak için olumlu çatışma sonuçlarına nasıl ulaşılacağıdır. Bu nedenle bireyin bu sonuçlara ulaşabilmesi için bazı uygulamaların ya da stratejilerin uyarlanması gerekmektedir. Bunlar, çatışma yönetimi stratejileri olarak bilinmektedir (Toku, 2014: 13). Bireyin seçeceği strateji aynı zamanda bir davranış modelini de ifade etmektedir. Dolayısıyla bu davranışa da etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar; içinde bulunulan durum, bireysel ve kültürel değerler, kişilik, inançlar, tutumlar, ilgiler ve ihtiyaçlardır.

Çatışma yönetimi stratejilerini tercih etmede bireysel değerlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Değerler, motivasyon içerikleri ve kaynakları bakımından çatışma

yönetimi stratejilerinin seçilmesinde bir nevi öncül veri gibi düşünülebilir. Kısaca bu içerik ve kaynaklar, stratejiyi ve dolayısıyla bir davranış modelini ortaya çıkarmaktadır.

Tezde tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama araştırmalarında, katılımcıların tutum ve görüşleri standart bir ölçek veya sorular ile tespit edildiğinden daha nesnel sonuçların elde edilmesi olanaklı görünmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 106).

Tezde bireysel değerlerin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin hizmet sektöründe üç farklı meslek grubu üzerinde incelenmiş olmasından dolayı spesifik bir çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. YÖK Tez Merkezinin (2021) verilerine göre bireysel değerler ile ilgili 88 yüksek lisans tezi, 29 doktora tezi yapılmıştır. Çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili olarak da 424 yüksek lisans tezi ve 72 doktora tezi yapılmıştır. Değerler ve çatışma yönetimi ile ilgili tüm alanlarda yapılan araştırmada ise 11 tez bulunmaktadır. Bunlardan 2'si doktora tezi, 9'u yüksek lisans tezidir. Ebscohost (2021) veri tabanında yapılan aramada 23, Ekual veri tabanlarında 45, Dergipark'ta ise 10 adet çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan, bireysel değerlerin ve çatışma yönetimi stratejilerinin bireysel, ailevi ve işle ilgili değişkenler bakımından farklılaştığını gösteren sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bireysel değerlerin ve çatışma yönetimi stratejilerinin birbirleriyle ilişkilerine yönelik genelleme yapmaya yeterli olacak kadar çalışmaya da pek rastlanılmadığı görülmektedir. Çalışmanın, bu anlamda da literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir .

Araştırmanın amacı; Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesinde bulunan özel okul ve devlet okulunda çalışan öğretmenlerin, özel banka ve kamuya ait bankada çalışan bankacıların, özel hastane ve kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin bireysel değerlerinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisini analiz etmektir. Araştırmada bireysel değerler; Schwartz'ın Değer Yaklaşımı çerçevesinde *Özgenişletim (Güç, Başarı, Hazcılık), Yeniliğe Açıklık (Hazcılık, Uyarılım, Özerklik), Özdeşkinlik (Evrenselcilik, İyilikseverlik), Muhafazacı (Geleneksellik, Uyum ve Güvenlik)* değerleri ele alınmaktadır. Bu değerlerin çatışma yönetimi stratejilerine etkisi; Rahim'in, *Tümleştirme, Uzlaştırma, Uyma, Kaçınma ve Hükmetme* stratejileri

üzerinden değerlendirilmektedir. Araştırmada kullanılan her iki ölçek de literatürde oldukça sık kullanılan ölçeklerdir. Bunun yanı sıra Schwartz'ın Değer Teorisi'nin evrensel bir nitelik taşıması da ölçeğin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Bu araştırma, işgörenlerin çalışma hayatındaki çatışmaları yönetmek için gösterdikleri davranışların benimsedikleri değerlerle bağlantılı olduğunu irdelemesi açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda bu davranışa etki eden diğer faktörlerin (bireysel, ailevi ve işle ilgili) öneminin irdelenmesi açısından da araştırma önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, kültürler arası farklılık genel olarak davranışlarda bir farklılık yarattığı gibi çatışma yönetimi stratejilerinde de farklılık yaratmaktadır. Bu durumun verilecek eğitimler ile işgörelere anlatılması, örgütsel çatışmanın yönetiminde büyük önem teşkil etmektedir.

Tez bu amaçla üç bölümden oluşmaktadır. Tezin ilk bölümünde değerler ve değerler ile ilgili kavramlar açıklanmaktadır. Bu kavramlar; tutum, kişilik, kültür, norm, inanç, ilgi ve ihtiyaçtır. Daha sonra değerler ile ilgili olan yaklaşımlardan bahsedilmektedir. Bu bağlamda; Schwartz, Hofstede, Triandis ve Rokeach'ın yaklaşımları üzerinde durulmaktadır. Değer sınıflandırması iki düzeyde ele alınmaktadır: Bireysel ve kültürel değerler. Çatışma kavramı açıklanarak örgütsel çatışma yönetimine daha sonra değinilmektedir. Son kısımda ise örgütsel çatışma yönetimi stratejilerinden bahsedilmektedir.

Tezin ikinci bölümünde ise değerler ile çatışma yönetimi ilişkisi üzerinde durularak, bu ilişki bireysel ve kültürel değerler açısından irdelenmiştir. Kültürel bakımdan farklı kültürden bireylerin çatışmaları nasıl çözümledikleri üzerinde durulmuştur. Çatışma yönetimi stratejileri boyutlarının bireysel değerler ile olan ilişkisine daha sonra değinilmiştir. Son kısımda ise literatürdeki ampirik araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde hizmetler sektöründe gerçekleştirilen araştırma ile yapısal eşitlik modeli kullanılarak bireysel değerler ile çatışma yönetimi stratejileri ilişkisi analiz edilmiştir. Bulgular; tanımlayıcı istatistikler, farklılık analizleri ve korelasyon analizleri yapılarak incelenmiştir. Son olarak elde edilen bulgular, literatürdeki benzer çalışmalar ile karşılaştırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Değerlerin, son birkaç yüzyıllık dönemde sosyal bilimlerin temel sorunlarından biri olduğu görülmektedir (Bacanlı, 2002: 205; Ulusoy ve Dilmaç, 2015: 13). Değer kavramı Latince “valere” kökünden türetilmiştir. Valere; “kıymetli olmak” veya “güçlü olmak” anlamlarına gelmektedir. Sosyal bilimlerde değer kavramının kullanılmasını sağlayan ise Znaniecki’dir (Bilgin, 1999: 115).

Kavram, hızlı bir gelişim ve değişim içinde bulunan toplumlardaki birçok alanla ilgili kuram ve değerlendirmelerin önemli bir ögesi kabul edilmektedir (Naktiyok, 2002: 165). Bu nedenle değer konusu, toplum ve davranış bilimiyle ilgilenen araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Bacanlı, 2002: 205).

XIX. yüzyılda pozitivizm, tarafsızlık ve değerlerden bağımsızlık sayesinde bilimin nesnelliğinin sağlanabileceğini belirterek bütün bunların bilim yapmanın vazgeçilmez koşulları olduğunu ileri sürmekteydi. Bu dönemde birçok felsefecinin, Batı’da etkin klasik Tanrı tasavvuruna başkaldırdığı görülmektedir. Ayrıca Aydınlanma Dönemi’nde değerler probleminin önemli boyutta felsefeden de dışlandığı söylenebilir (Büyük, 2013: 1). Bu dönemdeki hâkim anlayışın, yerleşik hayat tarzlarına, manevi değerlere ve aile yapısına meydan okuduğu, bütün gelenek, inanç ve âdetlere savaş açtığı anlaşılmaktadır (Bolay, 2013: 56).

Felsefe dışında değerler sorunu pozitivist anlayışın etkisi ile sosyolojik incelemelerin de kapsamı dışında tutulmuştur. Bu duruma, değerlerin bireye özgü olan hakikiliği anlatması ve subjektif bir ayırt edici niteliğe sahip olması gerekçe gösterilmiştir (Özensel, 2003: 1). XX. yüzyılda kendilerine eleştirel rasyonalist adını veren neo-pozitivist Albert, Popper ve Topitsch gibi felsefecilerin bu görüşü desteklediği görülmektedir (Özlem, 2004: 305-306).

Değer ile ilgili birçok konuda tartışmalar devam etmektedir. Bunlara; değerlerin ne olduğu, kökeni, mutlak ya da göreceli mi oldukları gibi konular örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte değerlerin kimler tarafından ve korunmasının nasıl yapılacağı gibi konular da sayılabilir. Değerlerin önem sıralarının neye göre

değiştii, toplum ve kişi hayatı için öneminin ne olduğu yine işlenen konulardandır. Son olarak bireylere değerlerin öğretilmesinde, benimsetilmesinde ve özümletilmesinde doğru yöntemin ne olması gerektiği konularının da hâlen tartışıldığı görölmektedir (Yazıcı, 2014: 209-210).

## 1.1. Değer

### 1.1.1. Tanım

Öznel bir karaktere sahip olduğu ve bireysel gerçekliği ifade ettiği gerekçe gösterilerek değerler, uzun yıllar pozitivist anlayışın etkisiyle sosyolojik incelemelerin kapsamı dışında tutulmuştur (Özensel, 2003: 1). Özellikle kuruluşundan itibaren sosyolojiye hâkim olan bilimsel pozitivist paradigmanın egemenliği bu durumun en önemli nedeni olarak gösterilebilmektedir (Özensel, 2015: 64).

Pozitivizme göre bilim yapmanın bazı vazgeçilmez şartları bulunmaktadır. Bunlar; değerlerden bağımsızlık ve tarafsızlıktır. Pozitivizm, bilimin nesnelliğinin ancak bu şekilde sağlanabileceğini vurgulamıştır (Büyük, 2013: 1; Avcı, 2007: 14). Sosyal bilimler alanında pozitivist mantığın bu bakış biçiminden dolayı, 1925'lere kadar değerle ilgili önemli görgöl çalışmaların yapılmadığı söylenebilir (Aydın, 2003: 126). Fakat Weber'in Protestan Ahlâkı tezinin ve *verstehende* (anlayıcı) sosyolojisinin tesiriyle değerlerin ciddi bir toplumsal olgu olduğu, ilmî çözümleme ve incelemeye tâbi kılınabileceği fikri kuvvetlenmiştir (Özensel, 2003: 222).

Sosyologlar için değerler, sadece insanoğluyla bağlantılıdır. Bunun dışında hiçbir anlamı yoktur. Birey ve bireyin davranış örüntüleri sosyolojik incelemenin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Fitcher, 2016: 168-171).

J. Fichter'e göre değer, insana etrafındakilerin kendisini nereye konumlandırıdıklarını anlaması konusunda yol göstermektedir. Değerler, toplumsal olarak belirlenen standart davranış kalıplarını da ifade etmektedir. Böylelikle, kişilerin davranış ve düşüncelerini nasıl gösterebileceğini kavrayabilmelerine yardımcı olmaktadır. Yazara göre değerler, bireylerin toplumsal görevlerini tercih etmelerinde ve onları yerine getirmelerinde kılavuzluk etmektedir. Aynı zamanda toplumsal kontrol ve

baskı aracı olarak bireyleri, törelere uymaya yöneltmektedir. Değerlerin dayanışma araçları olarak da işlevde bulunduğunu belirten Fichter'e göre bireyler, aynı değerleri benimseyen bireylere yönelmektedir. Burada ortak değerlerin de önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü, toplumsal dayanışmayı ve sürekliliği sağlayan unsurlardandır (Fitcher, 2016: 176).

Psikolojide ise değerın önemi onun nesnel bir temele dayanıp dayanmamasında değil, insan davranışlarının rehberi olarak oynadığı rolde bulunmaktadır. Dolayısıyla psikoloji, değeri yalnızca inanç olarak ifade etmektedir. Değer bir inanç ise dünyanın belirli kesimiyle ilgisi bulunan anlayış, his ve bilgilerimizin toplamı anlamına gelmektedir. Ancak değer, inancın spesifik bir biçimi olmasının yanında ondan daha üstte bir bilinç düzenlemesidir. Çünkü değer, bir tek inancı karşılamamaktadır. Aksine bir arada bulunan ve organize olan bir grup inanca denk gelmektedir. Söz gelişi, insanlara yardımsever davranmanın iyiliği üzerine inanç, aslında insan ilişkileriyle alakalı farklı yaşam tecrübelerinden doğmaktadır. Bu değerin içinde birden fazla inancın yer aldığı görülmektedir. Bu inançlar; “insanın kıymetine olan inanç”, “iyilik yapmanın vicdan huzuru vereceğine olan inanç”, “yardımseverliğin barışa yol açacağına olan inanç” ve “tanrının yardım edicileri sevdiğine olan inanç” olarak sıralanabilir (Güngör, 1998: 27).

İnsanlar değerli olan şeylerin sıralamasında; yemek, kıyafet ve konut gibi asıl ihtiyaçlara öncelik vermektedir. Psikolojik olarak yiyecek açlık oranında değerlidir. Kişinin, isteği kalmayınca kadar yedikten sonra yiyecek ile ilgili değer sıralaması değişecektir. Tekrar acıkma yaşanana kadar yiyecek artık çok değerli bir şey değildir. Hâlen bir değer taşıması ise aç olma durumunun gelecekte ortadan kaldırılmasına yönelik bir temel oluşturması ile açıklanabilir (Şerif, 1985: 97).

Sosyal psikoloji açısından değer ise bireyler ve ortaya çıkan durumlar hakkında yapılan değerlendirmelerde, hareketlerin seçilmesinde ve ifade edilmesinde rol alan toplumsal bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Schwartz değeri; aynı zamanda, kişinin hayatında önem seviyesi bakımından farklılık arz eden, kişiye kılavuzluk eden prensipler olarak çalışan istenebilir hedefler olarak da açıklamaktadır (Schwartz, 1999: 24-25). Schwartz değerlerin karmaşık olan insan davranışının temelini

oluşturduğunu belirtmektedir. Değerlerin, inanç ve tutumlardan oldukça merkezi bir yerinin olduğu ve hedeflere ulaşmada yönlendirici ve aynı zamanda kontrol edici gücünün olduğu ileri sürülmektedir (Nieves, 2005: 41'den akt.: Keskin, 2015: 128). Yazara göre baskın davranış öncelikle güçlü değerlerin yönlendirilmesiyle gerçekleşmektedir ve her değer bir davranış belirleyicilik derecesi vardır. Bununla birlikte birden çok değer de davranışa etki etmesi mümkündür (Keskin, 2015: 134).

Öte yandan, Rokeach değeri; toplumsal veya bireysel açıdan belirli bir davranım şeklinin (sevecen, yaratıcı, hırslı, cesur vb.) veya var olma amacının (konforlu bir hayat, sosyal kabul görmürlük vb.) buna zıt bir davranım şekli ya da hayat amacı ile karşılaştırıldığında yeğlenen, aynı zamanda değışimi güç, sürekli bir inanç olarak değerlendirmektedir (Turgut, 1998: 35). Hofstede ise değeri; diğler insanlarla kurulan ilişkide çizgileri sınırlanmış ve istenilen bir konumu tercih etme meyili olarak ifade etmektedir (Hofstede, 2001: 5).

Sonuç olarak değeri tanımlarında iki nokta göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, değerlerin öncelik ya da tercih olarak görölmesidir. İkincisi ise tanımların, hedef, fonksiyon ve sonuçlarda yoğunlaşmış olmasıdır (Hofstede, 2001: 20).

### **1.1.2. Değerle İlişkili Kavramlar**

#### **1.1.2.1. Tutum**

Değerler ve tutumlar toplum üyelerinin bir arada olmasını sağlayan ve bireylerin çevrelerinde bulunan unsurlara bakış açısını biçimlendiren en önemli kültürel olgulardır (Sığrı vd., 2009: 167).

Sosyal psikologlar tutumlar ve değerler arasındaki farkı vurgulamama eğilimindeyken dikkate değeri bir istisna Rokeach'tır. Yazara göre insanların binlerce tutumu olduğu ama sadece düzinelerce değeri bulunduğu görölümüştür. Değerler tutumlardan daha geniş ve derindir. Değerler, *“olması gerekenlerin ve olursa iyi olacak olanların”* standardı ve tutumların belirleyicileridir. Buna karşılık filozoflar, teologlar, antropologlar, sosyologlar, tarihçiler ve terapistler insanların tutumlarından ziyade değerlerini anlamının daha önemli olduğunu düşünmektedir (Kilby, 1993: 39).

### **1.1.2.2. Kişilik**

Davranış ve tutumların değerler tarafından yönlendirildiği kabul edildiğinde kişilik kavramı karşımıza çıkacaktır. Kişiliğin davranış ve tutumun öznesi olmasından dolayı bu durum, bizi zorunlu olarak davranış ve tutumun kişilikle olan ilişkisini ve bu ilişkinin de toplumla arasında var olan bağıntısını açıklamaya sevk etmektedir. Bu şekilde değer-davranış ilişkisi kültürel bir çerçevede tutarlı bir şekilde açıklanmış olacaktır (Doğan vd., 2007: 14).

Bireyin ilgilerinin, kabiliyetlerinin, dış görünüşünün, konuşma tarzının, tutumlarının ve çevresine uyum biçiminin niteliklerini içeren bir kavram olan kişilik (Çınar, 2013: 232) kısmen genetik kısmen de sonradan kazanılan ve öğrenilen davranış ve özelliklerden oluşmaktadır (Şişman, 2002: 6). Kişiliği, bireyleri birbirinden ayıran ve kısmen sabit olan psikolojik özellikler seti (Çetin ve Basım, 2017: 97) olarak da tanımlamak mümkündür.

Kişilik ve değerler arasındaki ilişki ise toplumun üretmiş olduğu ortak anlamlar çerçevesinde bireyin, toplumun sahip olduğu ortak değerlerinin bireylerce paylaşım dereceleri ile açıklanmaktadır (Rokeach'tan akt.: Doğan vd., 2007: 14). Toplum tarafından üretilen değerler, toplumun üyesi olan bireyler tarafından farklı derecelerde benimsenmektedir. Bu da bireylerin benzer durumlarla karşılaştığında farklı tutumlar sergilemesine neden olup kişilik farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır (Özen, 1996: 14).

Diğer taraftan Hultman ve Gellerman'a göre bireyin seçmiş olduğu değerlerle ve bu değerlere bağlı kalınarak yapılan davranışlar, kişilerarası farklılıkların büyük bir bölümünü açıklayabilmektedir (Hultman, Gellerman, 2002: 4'ten akt.: Sezgin, 2006: 61).

### **1.1.2.3. Norm**

Normların değerler ile arasındaki temel farklılık; normların belirgin ve yol göstericiyken, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşmasıdır (Çınar, 2013: 208; Tezcan, 1995: 226). Yaptırımlar ile desteklenen toplumsal kuralları olan (Tezcan,

1995: 226) normlar kaynağını değerlerden almakta ve değerlere göre şekillenmektedir (Şişman, 2002: 4).

Kültür, değerler, norm ve tutumların ortak özelliği; bireyin içinde bulunduğu sosyal, fiziksel ve dijital (sosyo-görsel medya) çevreden beslenmesi ve aynı bireyin fizyopsikolojik nitelikleriyle etkileşimde bulunarak bireyin yaşantısına açık ya da örtülü etki etmeleridir. Dolayısıyla birey; kültür, değer, norm ve tutumlardan hem etkilenen hem de onları etkileyen bir konumda bulunmaktadır (Baş ve Dilmaç, 2015: 290).

#### **1.1.2.4. İnanç**

Değerin bir diğer ilişkili olduğu kavram da inanç kavramıdır (Özen, 1996: 12). Bilgin'e göre psikoloji literatüründe inanç kavramı insanın herhangi bir nesneye ilişkin bilişsel bilgisini ifade etmektedir (Bilgin, 2016: 172). İnanç ve değer birbirlerine çok yakın kavramlardır. Çünkü her bir kavram da bireylerin belirli bir durum, insan ve obje karşısındaki fikrî yönelmelerini göstermektedir (Özen, 1996: 12). Ayrıca, her ikisi de insanların bebeklikten sonraki dönemden beri öğrendiği kültür unsurlarındandır. Şişman'a göre inançlar; bir kültürün bireyleri tarafından dünyanın nasıl işlediğiyle ilişkin olarak paylaşılan ortak görüşlerdir. Diğer taraftan değerler ise "neyin ne olması gerektiğini" açıklamaktadır. Denilebilir ki; değerler, iyiyi, kötüyü, doğru ve yanlış belli kılmayı sağlayan kriterlerdir. Değerler, inançlar doğrultusunda meydana gelmektedir. İnançlar ise kültürün en derin yönünü oluşturmaktadır (Şişman, 2002: 3-4).

#### **1.1.2.5. İlg**

Büyükdeveci'ye göre değer, bir nesne ile ona ilgi duyan özne arasında var olan bir ilişkidir. Aklın bazı şeylere karşı ve bazı şeylerden yana olma özelliği ilginin kaynağı olmaktadır. Bu arzu etme/tiksinme, hoşlanma/hoşlanmama, isteme/reddetme ve peşinden gitme/kaçınma gibi birçok biçimde kendini göstermektedir. Yazar bu tutuma, bu duruma ya da kendini bir şeye yakın hissetme ya da hissetmeme eğilimine ilgi demektedir. Yazara göre değerın temel kaynağı ilgidir. Herhangi bir nesne ilgi konusu yapıldığında değer kazanmaktadır. İlgide bir değişim meydana geldiğinde ise değer çeşitliliği ortaya çıkmaktadır (Büyükdeveci, 2002: 252-253).

Kilby ilgileri; balık tutmak, öğretmek, kaya tırmanışı ve fizik gibi mesleki ya da hobi olarak yapılan aktivitelere gösterilen olumlu eğilim olarak tanımlamaktadır. Yazara göre değerlerin, ilgiler ile iki yönde bağlantısını bulunmaktadır. Bunlardan ilki; ilgilerin değerleri üretebilmesiyle ilgiliyken; ikincisi ise değerlerin ilgilerin temeli olabileceği ile ilgilidir (Kilby, 1993: 44).

Basitçe ifade etmek gerekirse ilgi gösterme, örtük değer vermektir. Diğer taraftan, ilginin hissedilmiş bir değer olup olmayacağı kişinin deneyimlerine bağlı olacaktır. İkinci ilişki biçimi ise genel olan değerlerin özel olan ilgileri meydana getirmesidir. İlgilerin aralarında değerlerin de olduğu birkaç farklı nedeni olabilir. Yazara göre insanlığa hizmet etmek gibi bir değer, öğretme ilgisinin temelinde yatıyor olabilir. Çoğu insan, herhangi birinin kaya tırmanışı gibi tehlikeli ve zahmetli bir aktiviteyle neden ilgilenebileceğini muhtemelen merak etmektedir. Bir şeyleri kanıtlama ihtiyacı bir açıklama olabilir ancak cesaret ve dayanıklılığa değer verilmesi de açıklama sağlayabilir. Yazara göre genel olarak değerler özellikle mesleki ilgilerde çok önemli bir role sahip bulunmaktadır (Kilby, 1993: 44).

#### **1.1.2.6. İhtiyaç**

Bilgin'in "Sosyal Psikoloji Sözlüğü"ndeki ihtiyaç tanımında, insanın hissetmiş olduğu eksiklikten bahsedilmektedir. Bu eksikliğin kaynağı, fizyolojik olduğu kadar ruhsal veya sosyal eksiklik de olabilmektedir. Yazara göre tek bir ihtiyaç veya bir araya gelmiş birden çok ihtiyaç, insanı belirli bir tavır ya da davranışa doğru sevk etmektedir (Bilgin, 2016: 166). Bazı yazarlar, değerleri ve tutumları eşdeğer görse de bazıları değerleri ve ihtiyaçları eşdeğer olarak görmektedir. Buna örnek olarak Maslow gösterilebilir. Yazar, kendini gerçekleştirme ihtiyacını aynı zamanda güçlü bir değer olarak da ifade etmektedir (1959, 1964). Benzer biçimde Murray'ın İhtiyaçlar Listesi'nin (1938), White'ın Değerler Listesi'ne (1951) dönüştürüldüğü görülmektedir (Rokeach, 1973: 19).

#### **1.1.2.7. Kültür**

Kültür ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, kültürün hem değerleri etkileyen ve oluşturan bir yönünün olduğunu hem de değerlerden etkilenen ve yine değerler

tarafından oluşturulan bir yönünün olduğunu göstermektedir (Baş ve Dilmaç, 2015: 293).

Smith'e göre kültürün anlaşılması için davranış, tutum ve inancın yerine değerlerin incelenmesinin nedeni; değerlerin tutum ve davranışlara göre daha soyut bir düzeyde ele alınabilmesi ve farklı kültürlerdeki değerlerin benzer anlamlarının bulunmasının daha kolay olmasıdır (Smith, 1997'den akt.: Aycan, 1998: 22).

### **1.1.3. Değerlerle İlgili Yaklaşımlar**

Doğan vd. değerler alanında yapılan çalışmaları, evrensel düzeyde ilgili oldukları alana ve paylaşılma kriterine göre olmak üzere iki sınıflandırma yapmaktadır. İlk gruptaki çalışmalar, genellikle değer boyutlarını belirleme amacı göstermektedir. Bu çalışmalar, kültürel farklılıkların ötesinde, evrensel özellikte ve sosyal hayatın çeşitli bölümlerini temel alarak değerleri tanımlamaya ilişkindir. Bu gruptaki bazı çalışmalara Kluckhohn ve Strodtbeck'in 1961 tarihinde yaptıkları çalışma, Allport, Vernon ve Lindzey'in, Graves'in ve Rokeach'ın çalışmaları örnek olarak verilebilir (Doğan vd., 2007: 20-21).

Paylaşılma kriterini temel alan ikinci grup çalışmalar değerleri; bireysel, gruba özgü ve evrensel değerler olarak sınıflamışlardır. Bu gruptaki çalışmaların amacı, değerlerin incelenmesinin ve tanımlanmasının teorik bir tabana dayandırılmak istenmesidir. Bu çalışmaların başlıcaları; Elizur, Schwartz ve Bilsky ile Hofstede'nin çalışmalarıdır (Doğan vd., 2007: 21).

Çalışmanın bu kısmında Schwartz, Hofstede, Triandis ve Rokeach'ın yaklaşımları üzerinde durulacaktır.

#### **1.1.3.1. Schwartz Değer Modeli**

Değerleri sosyo-psikolojik açıdan değerlendiren Schwartz'ın (Sığı vd., 2009: 170) değerlere ilişkin görüşleri, değerlerin güdüler ve gereksinimlerin evrenselliği nedeniyle evrensel bir özellik taşımaktadır. Değerlerin kültürler bakımından farklılaşması ise aslında değerler bakımından değil, değerlerin kabullenilme dereceleri ile alakalıdır. Bu nedenle “değer öncelikleri” kavramı dikkat çekmektedir

(Rohan, 2000'den akt.: Doğan vd., 2007: 13). Yazar, değerleri ikili bir sınıflandırmada incelemektedir. Bunlar; bireysel değerler ve kültürel değerlerdir. Bireysel seviyedeki araştırmalarda değerler, bireylerin hayatlarını yönlendirmelerindeki önemi göz önünde tutularak ele alınmaktadır. Değerlerin kültürel seviyede araştırılmasındaki amaç ise toplumun genelinde benimsenen ve sosyal kuralları temel alan düşüncelerle ilgili bilgi meydana getirmektir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 60–61).

Schwartz, değerler konusundaki kuramını geliştirmeden önce 1987 ve 1990 yıllarında araştırmalarını Bilsky ile yürütmüştür (Kaymakcan ve Meydan, 2012: 1576). Bu yıllarda yayınlanan çalışmaların daha sonra Schwartz'ın kendi kuramına temel oluşturduğu görülmektedir (Rohan, 2000'den akt.; Doğan vd., 2007: 12). Schwartz, değerler listesi geliştirme konusundaki ilk girişimlerine, Rokeach'ın Değer Listesi'nde yer alan 36 değeri kullanarak İsrail ve Almanya'daki araştırmalarla başlamıştır (Karalar ve Kiracı, 2010: 82).

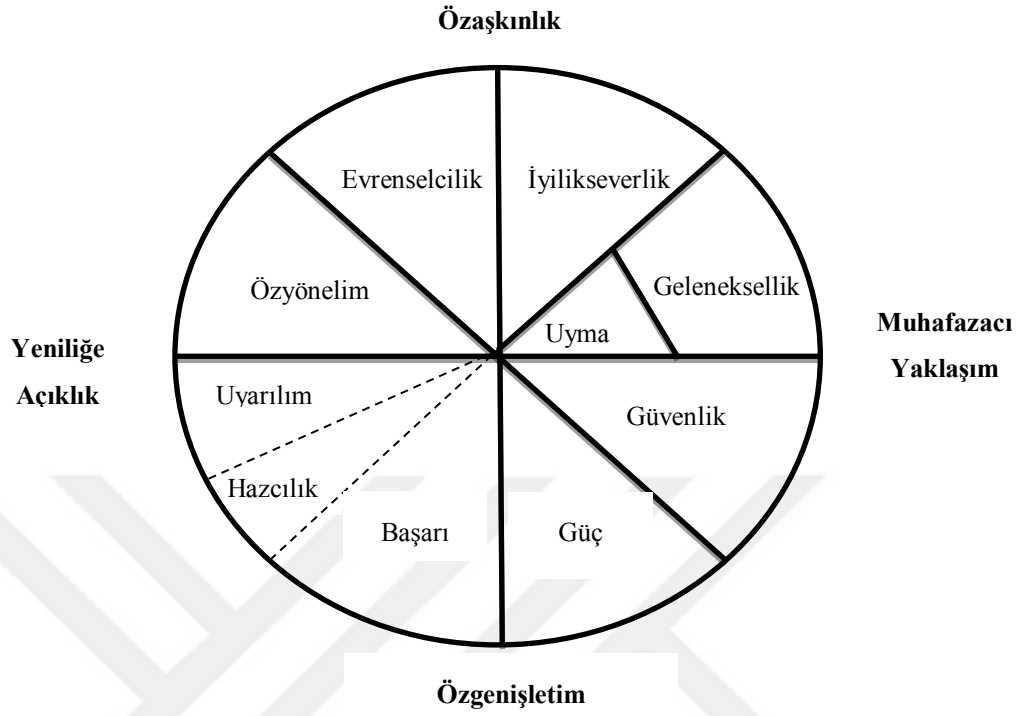
Schwartz, değerler üzerine yaptığı çalışmalarının, değerlerin içerdiği unsurları sınıflama sorununu çözmeye çabasıyla başladığını ifade etmektedir. Var olan değer tanımlamalarını bir şekilde modifiye ettiğini ifade eden yazar, değerleri bir kişinin veya bir diğer toplumsal varlığın yaşamında rehber olan prensipler olarak hizmet eden, önem dereceleri değişken olan ve arzulanan durumsal hedefler olarak tanımlamaktadır (Schwartz, 1994: 21).

Değerlerin hedefler olduğuna işaret eden bu tanımda: (1) değerlerin bazı toplumsal birimlerin çıkarlarına hizmet ettiği, (2) değerlerin davranışları yön ve duygusal yoğunluk katarak motive ettiği, (3) davranışları yargılamada ve onaylamada değerlerin standartlar olarak işlev gördüğü ve (4) değerlerin hem baskın grupların değerlerine uyum sağlama hem de bireylerin özgün öğrenme deneyimleri yoluyla edinildiğine örtülü olarak yer verilmektedirler (Schwarz, 1994: 21).

Değerler, üç evrensel insan ihtiyacının bilişsel temsidir (Schwartz ve Bilsky, 1987: 551). Bu ihtiyaçlar; bireylerin uyarılma ve benzeri biyolojik ihtiyaçları, sosyal etkileşimin gerektirdiği iyilikseverlik ve benzeri ihtiyaçlar ile grup ve toplumsal gereksinimlere ilişkin, uyuma ve benzeri ihtiyaçlardır (Sakal ve Aytekin, 2016: 79).

Schwartz ve Bilsky, bu ihtiyaçların değerlerle ilişkisini temellendirirken ve bu evrensel ihtiyaçları belirlerken, büyük oranda Maslow, Rokeach, Freud, Williams, Bentham ve Dukheim gibi psikolog ve sosyologların yapmış oldukları çalışmalardan yararlanmışlardır (Kaymakcan ve Meydan, 2012: 1577).

Schwartz'ın bireysel değerler ile ilgili teorisi, farklı değerler arasındaki dinamik ilişkileri tanımlamaktadır (Devos vd., 2002: 482). Değer türleri arasındaki ilişkilerin tüm dinamik yapısı şekil 1.1.'de gösterilmiştir. Komşu değer türlerinin en çok uyumlu olduğu kabul edilmiştir. Dairesel düzen içinde artan mesafe, azalan uyuma ve büyük çatışmaya işaret etmektedir. Herhangi bir değerin tam karşısında duran değer türleri, en yüksek çatışmaya sahiptir (Schwartz, 1992: 14). Örneğin, başarı değerlerinin peşinde koşma, yardımseverlik değerlerinin peşinde koşma ile çelişebilmektedir. Kendisi için kişisel başarı arayışı, kişinin yardıma ihtiyaı olan başkalarının refahını arttırmayı amaçlayan eylemleri engelleyebilmektedir.



**Şekil 1.1: Schwartz'ın Modeli**

(Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 63)

Benzer şekilde, geleneksel değerlerinin takibi, uyarılım değerlerinin takibi ile çelişebilmektedir. Geçmişten gelen kültürel gelenekler, dini gelenekleri ve fikirleri kabul etmek, yenilik, meydan okuma ve heyecan arayışını engelleyebilir. Buna karşılık, *İyilikseverlik* ve *Uyma* değerlerinin takibi uyumludur. Çünkü her ikisi de kişinin yakın grubunun onayladığı şekilde davranmayı gerektirmektedir (Schwartz, 1994: 23).

Şekil 1.1'de verilen dokuz tür setindeki değerlerin ardışık döngüsünün uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre (1) *Güç* ve *Başarı*; her biri sosyal olarak üstün olma durumunu ve itibarı vurgular, (2) *Başarı* ve *Hazcılık*; her biri rahatına düşkünlükle ilgilidir, (3) *Hazcılık* ve *Uyarılım*; her ikisi de uyarılma zevk alma arzusu barındırır, (4) *Uyarılım* ve *Özyönelim*; her ikisi de mükemmeliyetçilik ve yeniliğe açıklık için güdüsel bir motivasyon içerir, (5) *Özyönelim* ve *Evrenselcilik*; her ikisi de bireyin kendi yargılarına güvenmesini ve varlık çeşitliliği ile uyumludur, (6) *Evrenselcilik* ve *İyilikseverlik*; her biri başkalarının gelişmesini ve bencillikten

kurtulma ile alakalıdır (birçok manevi değer de bu kaygı/amacı taşır), (7) *Geleneksellik ve Uyma*; her ikisi de öz kısıtlama ve teslimi vurgular (bazı manevi değerler de bu vurguyu paylaşmaktadır), (8) *Uyma ve Güvenlik*; her biri ilişkilerde uyumun ve düzenin muhafaza edilmesini vurgular, (9) *Güvenlik ve Güç*; her biri ilişkileri ve kaynakları kontrol ederek belirsizlik tehdidinden kaçınmayı vurgular (Schwartz, 1992: 14-15 ve 1994: 24-25).

Şekil 1.1’de iki boyut gösterilmektedir. Birinci boyut; *Yeniliğe Açıklık ve Muhafazacı* değerlerinin karşılaştırıldığı boyuttur. Bu boyut; düşüncenin, davranışın ve duyguların bağımsızlığını vurgulayan değerlerle değişime açık olmaya hazır olmak (*Özyönelim ve Uyarılım*) ile emir/düzen, öz kısıtlama, geçmişin korunması ve değişime direnç (*Güvenlik, Uyum, Gelenek*) arasındaki zıtlığı vurgulamaktadır. İkinci boyutta; *Özaşkınlık ve Özgenişletim* karşılaştırılmaktadır. Bu boyut; başkalarının refahı ve çıkarlarını düşünmeyi (*Evrenselcilik, İyilikseverlik*) bireyin kendi çıkarları ve göreceli başarısı ve başkaları üzerindeki hâkimiyetine (*Güç, Başarı*) vurgu yapan değerleri karşılaştırmaktadır (Schwartz, 2012: 8). Ayrıca *Hazcılık* değerinin *Yeniliğe Açıklık* ve *Özgenişletim* değer grubunun her ikisinin de kapsamında bulunduğu görülmektedir (Schwartz, 1994: 25).

Schwartz (1992, 1994, 2003), 67 ülkeden temin edilen örneklem ile bu temel yapıyı desteklemiş bulunmaktadır. Yazara göre insanlar söz konusu bu on temel değere yükledikleri önem derecesine göre şüphesiz farklılaşmaktadır. Ancak değerlerin zıtlık ve uyumluluk yapısı yine aynı yapıda düzenlenmektedir (Morsümbül, 2014b: 143). Araştırmalardan elde edilen önemli bir bilgi de farklı kültürlerin değer öncelikleri ile ilgilidir. Nitekim, çalışmalardan elde edilen bulgulara göre *İyilikseverlik, Özyönelim* ve *Evrenselcilik* değerlerinin ilk üç sırada, *Uyarılım, Geleneksellik* ve *Güç* değerlerinin alt sıralarda; diğer değerlerin ise orta sıralarda yer aldıkları görülmektedir (Demirutku, 2007: 158).

Bireysel değerlerin sosyo-psikolojik bir bakış açısıyla, davranış, yaklaşım ve toplumsal değerler üzerindeki etkisinin incelenmesi Schwartz’ın bu çalışmasını özgün yapan bir husustur (Sığırdı vd., 2009: 170).

### 1.1.3.2. Hofstede Kültürel Değer Teorisi

Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede tarafından 1980 yılında oluşturulan Kültürel Değer Teorisi'ne göre toplum üyelerinin sahip olduğu tüm değer ve inançlar, onların kararlarını ve karar almalarını etkilemektedir. Dolayısıyla bu değer ve inançlar; bireylerin, grupların ve kurumların davranışlarını yönlendirmiş olmaktadır (Almagtome, 2015: 56). Kültürü, insanların kendilerini tehdit eden tehlikelerden korumak için bulduğu çözümleri temel alan bir kuramsal çerçeve ile açıklayan Hofstede'e göre insanlar, varlıklarını üç kaynaktan gelen tehdide çözüm bularak devam ettirmektedir (Hofstede, 1984: 111'den akt.: Doğan vd., 2007: 11).

Bu tehditlerin ilki doğa kaynaklı tehdittir. Toplum tarafından bu alandaki tehlikelere karşı bulunan çözüm, geniş anlamı ile teknolojidir. İnsanların birlikte yaşamasından kaynaklanan diğer insanlardan gelebilecek tehlikeler ise ikinci tehlike kaynağı olarak görülmektedir. Bu alandaki tehlikelere karşı bulunan çözüm, geniş anlamı ile hukuk sistemidir. Üçüncü tehlike olarak da doğanın sonsuzluğu karşısında insan ömrünün sonlu olmasının bireyde yaratmış olduğu huzursuzluktur. Bu huzursuzluğu ortadan kaldıran çözüm, öte dünya fikri ya da dindir. Dolayısıyla kültürün unsuru olarak kabul edilen alışkanlıklar, gelenek ve görenekler, teamüller, yöntemler, yasalar, değerler ve inançlar bahsedilen bu üç farklı alanda meydana gelen sorunlar karşısında getirilen çözümlerdir (Doğan vd., 2007: 11).

Hofstede'e göre değerler, zihinsel bir programda kayıtlıdır (Hofstede, 1980'den akt.: Turgut, 1998: 36–37). Yazarın kullandığı *programlama* kavramı, bilgisayar terminolojisinde bulunmaktadır. Kavram; kişilerdeki farklılıklara, onların yaşam deneyimlerine ve kalıtıma dayanmaktadır. Birey, uyarıcıya kendi iç programlaması gereğince yanıt bildirmektedir (Hofstede, 1976: 148–155'ten akt.: Harcar, 2005: 14).

Söz konusu bu program “evrensel”, “kolektif” ve “bireysel” olarak üç düzeyden oluşmaktadır. Evrensel düzey, bireye en düşük seviyede mahsus olan düzeydir. Ancak en temel düzeydir. Gülmek, ağlamak, saldırganlık ve arkadaşlık gibi davranışları içermektedir. İnsanların kalıtsal olarak sahibi olduğu bir sistemdir. Bu sistem, hemen hemen bütün insanlar tarafından paylaşılmaktadır. İnsanların bir

kısımında aynı olan kolektif düzey ise belirli bir kategoriye ya da gruba dahil bireylerde ortaktır. Ancak diğer kategori veya gruba dahil olan bireylerde farklılık göstermektedir. İnsanın kendisini rahat hissedebilmesi için diğer insanlarla kurmuş oldukları fiziksel mesafe, kendilerini ifade edebilmek için kullandıkları dil ve yemek yeme tarzları gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Kolektif düzey, bu programın önemli bir kısmının öğrenildiği düzeydir. Bireye en yüksek seviyede mahsus olan düzey ise bireysel düzeydir. Bireysel düzey, her insanda farklı programlanmıştır. Bu durum, insanların neden farklı karakter ve kabiliyette olduklarının ve aynı kültür içinde bulunsalar dahi neden farklı davranışlar gösterdiklerinin cevabı olarak görülmektedir (Hofstede, 1980'den akt.: Turgut, 1998: 36-37). Hofstede'e göre davranış hakkındaki tahminin kesin olması, o kişinin zihinsel programının ve içinde yer aldığı durumun ne kadar doğru bilindiğine bağlıdır (Turgut, 1998: 37).

Hofstede, kültürel benzerlikleri sentezlemek ve kültürel farklılıkları incelemek amacıyla IBM şirketinin farklı ülkelerde bulunan 116.000 çalışanını kapsayan araştırmalar gerçekleştirmiştir (Griffin ve Pustay, 2003'ten akt.; Warsame, 2016: 21). Hofstede'nin teorisi bu araştırmalar ile çalışma değerleri kapsamında geliştirilmiştir. Kültür Teorisi, ilk olarak dört (Hofstede, 1980; akt.: Sığrı vd., 2009: 169) daha sonra altı farklı boyut ile literatürde yerini almıştır.

Hofstede tarafından geliştirilen ölçek bireylerin değer oryantasyonlarını görüşlerine ve davranışlarına bağlama amacını taşımamaktadır. Ölçekteki boyutlar (örneğin güç mesafesi) ulusal kültürler arasındaki farklılaşmayı ölçmekle beraber bireylerarasındaki farklılaşmayı ölçmemektedir. Ayrıca Hofstede'nin değerlerinin çoğunun iş değerlerinin olması getirilen başka bir eleştiridir. Ölçek, insan hayatının çeşitli alanlarını temsil eden evrensel değerleri ölçmeye yönelik değildir (Schwartz, 2003: 264).

İlave olarak literatürde bireyci-toplulukçu çerçevesinde gerçekleştirilen kültürlerarası araştırmaların birçoğunda Hofstede'nin (1980) ülke bazında yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına atıf yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda, kültürün ülke ya da uyruk ile tanımı yapılmaktadır. Aynı zamanda ülkedeki herkesin kültür değerinin aynı olduğu varsayılmaktadır. Diğer taraftan, Hofstede'nin

bu alanda ölçmüş olduğu söz konusu değerlerin hayatın farklı alanlarında değişiklik gösterebileceği söylenebilir (Wasti ve Erdi, 2007: 3).

### **1.1.3.3. Triandis Değer Yaklaşımı**

Kültürel açıdan toplumları sınıflandırmada bireyci ve toplulukçu kültürler olarak ikili bir ayrım yaygın olarak kullanılmaktadır. Söz konusu bu iki kültürde öne çıkan değer ve davranışlar birbirlerinden farklılık göstermektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 155-156).

Literatürde bu boyutların birey düzeyinde ölçülmesiyle ilgili birçok tutum ölçeğinin de geliştirildiği görülmektedir. Bunlardan biri; Singelis, Triandis ve arkadaşlarının geliştirdiği INDCOL ölçeğidir. Bu ölçekte Hofstede'nin aksine bireyci ve toplulukçu boyutlar, kültürel sendrom olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca, söz konusu sendromların aynı kişilerde değişik düzeylerde bulunduğu iddia edilmektedir. Bir diğer anlatımla, her bireyin benliğinde otonom olduğu kadar ilişkisel özellikler de yer almaktadır. Diğer taraftan yazarlar, bireyin değişik zaman ve durumlarda bir yönünü öteki yönünden yaklaşık olarak daha fazla ortaya çıkardığını dile getirmektedir. (Wasti ve Erdil, 2007: 42-43).

Triandis'e göre değerler dört farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; dikey bireycilik, yatay bireycilik, dikey toplulukçuluk ve yatay toplulukçuluktur. Yazara göre dikey bireycilikte özgür ve rekabetçi olma ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, bireyde en mükemmel şekilde hiyerarşinin yukarısında bulunma arzusu da yer almaktadır. Yatay bireycilikte ise özgünlük, özgürlük ve kendine güven ön plana çıkmaktadır. Diğer taraftan bu boyutta hiyerarşideki farklılıklara odaklanılmamakta dolayısıyla statüdeki farklılıklar vurgulanmamaktadır (Wasti ve Erdil, 2007: 8). Toplulukçuluk boyutuna bakıldığında ise dikey toplulukçuluğun; otoriteye uymayı, grup için ödün vermeyi ifade ettiği görülmektedir. Bununla birlikte, grubun iç uyumu ve grup içi normlar da önemlidir. Yatay toplulukçulukta öne çıkanlar ise empati, sosyal olmak, işbirliği ve belirli bir grupta yakın olmaktır (Alakavuklar ve Arbak, 2009: 54-55).

#### 1.1.3.4. Rokeach Değer Yaklaşımı

Rokeach değerler konusunda oldukça sık referans gösterilmektedir. Ancak Rokeach'ın çalışmaları bir kuram içermemektedir (Doğan vd., 2007: 14). Değerlere kültürel boyutlar açısından bakan yaklaşımlar temelde Rokeach'ın düşünceleri üzerine kurulmuştur (Pazarcık, 2013: 154). Rokeach'a göre kültürel yapı içinde oluşan değerler, birey ve toplumların karakteristik özelliklerini yansıtmaktadır. Yeni değerler ancak toplumsal ve bireysel değişimler sonucunda hiyerarşik yapıya dâhil olabilecektir (Rokeach, 1973: 11). Değerlerin iki tarafı bulunmaktadır. Bunlardan biri davranış biçimi iken diğeri var olma amacıdır. Davranış biçimi ve var olma amacı arasında da bağıntı bulunmaktadır. Şöyle ki insan tercihler vasıtasıyla belirlediği var oluş amacına, yeniden, tercihler yoluyla uygun gördüğü davranış şekilleriyle varmaya çabalamaktadır (Turgut, 1998: 35). Rokeach iki değer tipinin içeriklerinin farklı olacağını tartışmıştır; terminal değerler toplumsal ve kişisel ilgilere işaret ederken araçsal değerler ise erdem ve yeteneğe atıfta bulunmaktadır (Schwartz, 1994: 35). Orijinal adı Rokeach Value Survey olan Rokeach Değer Envanteri'nin ilk formu olan Form A 1967 yılında geliştirilmiştir. Form, amaçsal ve araçsal olmak üzere on iki değerden meydana gelmektedir. Bu çalışmanın geliştirilmesiyle daha sonra B, C, D ve E Formları oluşturulmuştur. Nihayetinde 18 amaçsal ve 18 araçsal değerden meydana gelen bir form haline dönüştürülmüştür (Rokeach, 1973: 32-33'ten akt.: Çalışkur, 2013: 115).

Ölçekte, her katılımcının tüm değerleri en az bir defa okuması ve her bir değer için bir derecelendirme yapması istenmektedir. Katılımcılardan her bir değer için -1 (benim değerlerime ters) ile 7 (üst düzeyde önemli) arasında bir seçim gerçekleştirmesi ve kendisi için en önemli olan değeri, derecesi ile birlikte belirtmesi beklenmektedir (Baloğlu ve Balgamlı, 2005: 25).

**Tablo 1.1: Rokeach Değer Sınıflandırması**

| Amaç Değerler            | Araç Değerler        |
|--------------------------|----------------------|
| Aile güvenliği           | Bağımsız olma        |
| Barış içinde bir dünya   | Bağışlayıcı          |
| Başarılı olma            | Cesaretli            |
| Bilgelik                 | Dürüst               |
| Dini olgunluk            | Entelektüel          |
| Eşitlik                  | Geniş görüşlü        |
| Gerçek dostluk           | Hırslı               |
| Güzellikler dünyası      | İtaatkâr             |
| Heyecan verici bir yaşam | Kendini kontrol eden |
| İç huzur                 | Kıbar                |
| Kendine saygı            | Kendine hâkim        |
| Mutluluk                 | Mantıklı             |
| Gerçek dostluk           | Neşeli               |
| Özgürlük                 | Sevecen              |
| Rahat bir yaşam          | Sorumluluk sahibi    |
| Sosyal kabul             | Temiz                |
| Ulusal güvenlik          | Yardımsever          |
| Zevk                     | Yaratıcı olma        |

(Akbaş, 2004: 57)

Diğer araştırmacılar tarafından daha sonraki yıllarda da eğitim, sağlık ve endüstri gibi farklı alanlardan örneklemelere uygulanan envanter; değer sayısı, uygulama tekniği gibi boyutlarda az çok uyarlanarak en çok kullanılan ölçeklerden biri olmuştur (Bilgin, 2016: 84). Birçok araştırma; bu ölçeği kullanarak görüşler, tutumlar ve davranışlar ile değerler arasında anlamlı ilişkiler belirlemiştir. Buna karşılık ölçek, insani değerleri kavramak açısından geniş bir yelpazeyi ele almasına rağmen gelenekler ve güç gibi kritik bazı içeriği dışarıda bırakmaktadır. Bunun yanı sıra ele alınan unsurların seçimi teoriye dayanmamaktadır. Bunun üzerine dayandırılan tahminler ve açıklamalar doğaçlamadır. (Schwartz, 2003: 265). Diğer taraftan Rokeach Değer Envanteri, Batı kültürlerinde yer alan temel değerleri tanımlamada etkili olmakla birlikte Doğu toplumlarında bulunan birçok önemli değeri incelemeyeği için eleştirilmiştir (Harcar, 2005: 168).

#### **1.1.4. Değerlerin Sınıflandırması**

Hem filozoflar hem de sosyal bilimciler tarafından belirli değerlerin bütün toplumlar tarafından kabul görüp görmediği uzun zamandan beri sorgulanmaktadır (Kilby, 1993: 27). Çeşitli toplumsal ve kültürel faktörler nedeniyle farklı algılanan (Yiğittir ve Öcal, 2010: 410) değerlerin günümüze kadar birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir (Karagöz, 2013: 12). Bu araştırmaların etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için değerler çeşitli biçimlerde tasnif edilmektedir (Yazıcı, 2006: 501). Ancak bu sınıflandırmaların toplum tarafından ve sosyal bilimlerin her alanında aynı şekilde kabul edildiğini söylemek zordur (Sezgin, 2006: 58).

Değerler ne şekilde tasnif edilirse edilsin; kültürün bir ögesi olarak değerleri birbirinden bağımsız düşünmek, kesin çizgilerle sınırlandırmak ve sistematik bir şekilde sınıflandırmak mümkün değildir (Keleş, 2016: 64). Bu tezde değerler bireysel ve kültürel olmak üzere iki sınıfta ele alınacaktır.

##### **1.1.4.1. Bireysel Değerler**

Değerler, bireyin hayatında önemli olanı ifade etmektedir. Her birey, birbirinden farklı ve çok sayıda değere sahiptir. Belirli bir değer, bir birey için oldukça önemli olabilirken bir diğeri için önem teşkil etmeyebilmektedir (Bardi ve Schwartz, 2003: 1208).

Bireyin hayatı, en çok değere sahip olduğunu düşündüğü şeyler tarafından düzenlenmekte ve birey bu değerler tarafından tanınır hale gelmektedir. Dolayısıyla birey tarafından en çok önem verilen içselleştirilmiş tutum, ilkeler ve kodlar olan değerler, bireyin hayatının tamamını etkilemektedir (Hostetter, 2003: 13). Ferrel ve Fraedrich, bireyin değerlerinin doğrudan onun ahlak felsefesiyle bağlantılı olduğu görüşündedir (Ferrel ve Fraedrich, 1994: 156).

Bireysel düzeyde değerlerin; insanın kendisini diğer insanlara tanıtmada, onlarla kendisi arasında yapacağı karşılaştırmada, kendi davranışını ve diğer insanların davranışlarını yargılamada ve diğer insanları ikna etmede temel oluşturduğu söylenebilir (Feather, 1975'ten akt.: Sağnak, 2005: 51). Toplumsal değerler, bireylerin toplum içinde bulunan diğer bireylere karşı olan sorumluluklarının

olduğunu ve bunlara uymasının zorunluluğunu ortaya koyarken bireysel değerler bireylerin kendilerine karşı olan sorumlulukları olduğunu ortaya koymaktadır (Göz, 2014: 89).

Bireysel değerler aynı zamanda önceliklidir. Bazı değerler çok değerli ve derin iken bazıları da daha az önemlidir (Hostetter, 2003: 13). Bazı teorisyenler, tutum ve davranışsal kararları anlama ve tahmin etmede bireylerin değer önceliklerinin önemini vurgulamaktadır (Roy, 2003: 1).

Bu tezde Schwartz'ın Değer Teorisi'ndeki bireysel değerler üzerinde durulacaktır. Bu değerler: "Güç", "Başarı", "Hazcılık", "Uyarılım", "Özyönelim", "Evrenselcilik", "İyilikseverlik", "Geleneksellik", "Uyuma" ve "Güvenlik"tir.

Değerlere birey tarafından farklı önceliklerin verilmesi, bireylerin sahip olduğu farklı biyolojik özelliklerin, sosyal tecrübelerin ve farklı kültürlere maruz kalmalarının benzersiz kombinasyonundan kaynaklanmaktadır (Rohan, 2000; Schwartz, 1992'den akt.: Roccas vd., 2002: 790). Hofstede değerlerin arzu edilebilirliğinin ya kişinin kendisi dışındaki bir otoriteden ortaya çıktığını ya kişinin deneyiminden kaynaklandığını ya da birey tarafından bilinçsizce kabul edildiğini vurgulamaktadır (Harcar, 2005: 21). Değerler, topluma uyum sağlayabilmesi için kendisinden beklenenlerle ilgili belirgin bir çerçeve oluşturarak bireye yardımcı olmaktadır. Bu çerçeve; bazen bireye alternatifler arasından tercih etme özgürlüğü sağladığı gibi bazen de bireyin seçimlerinde sınırlayıcı ve alternatifleri daraltıcı fonksiyonu bulunmaktadır (Baş ve Dilmaç, 2015: 296). Doğan vd. göre bu tür bireysel değerler hem bireysel tecrübelerin hem de paylaşılan kültürün ürünü olmaktadır (Doğan vd., 2007: 14).

Öte yandan Meglino ve Ravlin'e göre sosyal çevre ve toplumsal kültür bireylerin değerleri üzerinde önemli etkiye sahiptir. Aynı sosyal çevrede yer alan bireyler arasındaki değer farklılıkları bireylerin sosyal etkilere olan açıklıkları ve bunları kabullenme düzeyleri, sosyalleşmeye olan yatkınlıkları arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır (Meglino, Ravlin, 1998'den akt.: Erbakan, 2010: 8). Bireyin, toplum içinde sürekli toplumsallaşma süreci aracılığıyla değerleri öğrendiği kimi yazarlarca ileri sürülmektedir. Başka bir anlatımla, birey hayatı boyunca önemli saydığı ve sevdiği bireylerin, ebeveynlerinin, arkadaşlarının, hayatındaki önemli

değişikliklerin, tecrübeye dayalı öğrenmenin, dinin, gelenek ve göreneklerin, medyanın, yasaların ve eğitimin etkisi ile değerleri öğrenmektedir (Murphy vd., 1997; Russell, 2000'den akt.: Uyguç, 2003: 93).

Rokeach Değer Envanteri ile 1968'de ABD'de 21 yaşın üzerindeki yetişkinleri kapsayan bir araştırmada, amaçsal ve araçsal değerlerin; gelir düzeyi, eğitim, cinsiyet, ırk, yaş, dini ve politik aidiyetlere göre nasıl farklılaştığına bakılmıştır. Bulgular, değerlerin önemli belirleyicilerinin ortak kültür ve alt kültürel deneyimlerin olduğunu göstermiştir (Bilgin, 1999: 118-119). Nitekim, Hofstede vd. tarafından Danimarka ve Hollanda'da elektronik, bankacılık ve ulaşım gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren on örgütün pazarlama, üretim ve araştırma-geliştirme gibi yirmi farklı biriminde yapılan araştırmada, değerlerin büyük ölçüde eğitim ve yaş gibi bireysel özelliklerden etkilendiği gözlenmiştir (Özen, 1996: 32).

Değerlerin kazanılmasında bireyin içinde bulunduğu ortamın etkisi yadsınamaz. Gerek duyularla algılanan gerekse akıl ve sezgi yoluyla idrak edilip bireyin düşünce tarzını belirleyen değerler (Tarhan, 2016: 24) çocukluk döneminden itibaren kazanılmaktadır. Birey, içinde yer aldığı ortamın özelliklerine uygun bir biçimde arzu edilen ve edilmeyen davranışları algılamakta ve bunun sonucunda ortamın gerektirdiği tutum ve davranışları edinmiş olmaktadır (Bedoin, 1979: 111'den akt. Pazarcık, 2010: 12). Birey toplumsal bir yaratma olan kültür (Eroğlu, 2009: 146-147) ve ait olduğu sosyal sınıf içinde geliştirdiği ilişkiler sonucunda, bulunduğu çevrenin özellikleriyle ilgili arzu edilen ve edilmeyen davranışları ayırt etmektedir. Birey; toplum tarafından iyi, doğru ve faydalı olarak kabul edilenleri algılayıp kavramlaştırmaktadır. Dolayısıyla davranış, toplumun istediği ve kabul ettiği değerler tarafından şekillenmiş olmaktadır (Harcar, 2005: 20).

#### **1.1.4.2. Kültürel Değerler**

Kültürel değerler; bir toplumda neyin iyi, doğru ve arzu edilir olduğuyla ilgili dolaylı ya da açıkça paylaşılan soyut fikirleri ifade etmektedir (Williams 1970'ten akt.: Schwartz, 1999: 25). Tarhan'a göre evrensel değerlerin farklı dozlarda karışmasıyla kültüre özgü değerler oluşmaktadır. Örneğin bir kültür çalışkanlığı öncelerken bir

diğeri dürüstlüğü, bir başkası ise sevgiyi önceleyebilmektedir. Bu kültürlerde toplumun sosyal bütünlüğü değerlerden meydana gelmektedir (Tarhan, 2016: 23-24).

Schwartz'a göre özgürlük; refah ve güvenlik gibi kültürel değerler, insanlara farklı durumlarda neyin uygun olduğunu söyleyen belirli normları temellendirmektedir. Aynı zamanda toplumsal kurumların işlevi, amaçları ve çalışma biçimleri de kültürel değer önceliklerini ifade etmektedir. Örneğin bireysel hırsın ve başarının çok değerli olduğu toplumlarda, ekonomik ve yasal sistemlerin rekabetçi olması muhtemeldir (Schwartz, 1999: 25). İyi, doğru ve arzu edilir olanlar ise günün toplumsal sorunlarına çözüm getirenler olmaktadır (Doğan vd., 2007: 14).

Schwartz ve Sagie'e göre değerlere atfedilen önem bakımından toplum üyelerinin aynı görüşte olması, değer konsensüs düzeyinin, değer önceliklerini paylaşma derecelerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir (Schwartz ve Sagie, 2000: 466). Comte'a göre uzun zamandır var olan teori geleneği değerler üzerindeki görüş birliğinin toplum düzeni için temel oluşturduğu görüşündedir (1971 Partridge, Durkheim 1947, Etzioni, 1988; Parsons, 1968; Shils, 1975'den akt.: Schwartz ve Sagie, 2000: 466). Partridge ve Shils'e göre değerler üzerindeki görüş birliği toplumsal dengeyi, işbirliğini arttırarak ve şiddetin çatışma çözümünde kullanılmasını azaltarak katkıda bulunduğuna inanılmaktadır. Bu görüş birliği aynı zamanda çıkar çatışmalarını ve taleplerini azaltmada aracılık etmekte ve çatışma konularının doğabileceği alanları daraltabilmektedir (Schwartz ve Sagie, 2000: 466). Paylaşılan değerlere olan bağlılık toplumun üyelerini ortak hedefleri kabullenme ve bu hedeflerin nasıl başarılabileceğini belirleyen normları üzerinde birbirlerine mutabık kalmalarını sağlamaktadır (Cohen, 1968; Kahl, 1968'den akt.: Schwartz ve Sagie, 2000: 466).

Öte yandan Schwartz değerlerin, iki kültürü karşılaştırma ve ölçme açısından en iyi ya da en uygun araç olduğuna vurgu yapmaktadır (Schwartz 1996'dan akt.: Kirişçi ve Gümüşeli, 2010: 179). Yazar, aynı kültür içinde kültürel değerlerin ölçülebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte hem kültürlerarası farklılıkların hem de bireysel farklılıkların değerler kapsamında ortaya konulabileceğini ifade etmektedir (Alakavuklar ve Arbak, 2009: 54).

Schwartz'ın kültürel değerleri; *İççelik, Hiyerarşi, Hükmetme, Duygusal Özerklik, Entelektüel Özerklik, Eşitlikçilik ve Uyumdur* (Sığın, 2020: 119; Schwartz, 1999: 29). Diğer taraftan Hofstede'nin kültürel değerleri ise *Bireyci-Toplulukçu, Erillik-Dışılık, Belirsizlikten Kaçınma, Güç Mesafesi, Heveslilik, Uzun Dönem Yönelimdir*. Triandis'in kültürel değer boyutları ise *Dikey Bireycilik, Dikey Toplulukçu, Yatay Bireyci ve Yatay Toplulukçudur*.

Tablo 1.2'de Schwartz'ın birey ve kültür düzeyindeki değer türlerinin Hofstede'nin kuramında hangi boyutlara denk geldiği gösterilmektedir.

Buna göre Hofstede'nin *Erillik-Dışılık* kültürel boyutu; Schwartz'ın bireysel değerlerinden *Güvenlik, Uyma, Geleneksellik ve Evrenselcilik* değerlerine denk gelmektedir. Öte yandan *Güç Mesafesi* boyutu ise *Güç, Başarı, Evrenselcilik ve İyilikseverlik* değerlerine denk gelmektedir. Son olarak *Bireyselcilik-Toplulukçuluk* boyutu; *Hazcılık, Uyarılım ve Özyönelim* boyutlarına denk gelmektedir.

**Tablo 1.2: Hofstede'nin Kültür Boyutları-Schwartz'ın Değer Boyutları İlişkisi**

| Hofstede<br>Kültür Boyutları | Schwartz<br>Kültür Boyutları | Schwartz<br>Bireysel Değerler Boyutu |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Erillik-Dışılık              | İç içelik                    | Güvenlik-Uyma-Geleneksellik          |
| Erillik-Dışılık              | Uyum                         | Evrenselcilik                        |
| Güç Mesafesi                 | Hiyerarşi                    | Güç                                  |
| Güç Mesafesi                 | Hükmetme                     | Başarı                               |
| Güç Mesafesi                 | Eşitlikçilik                 | Evrenselcilik-İyilikseverlik         |
| Bireyselcilik-Toplulukçuluk  | Duygusal Özerklik            | Hazcılık-Uyarılım                    |
| Bireyselcilik-Toplulukçuluk  | Entelektüel Özerklik         | Özyönelim                            |

(Gümü, 2009: 81'den uyarlayan; Sığın, 2020: 119'dan düzenlendi)

Bununla birlikte Triandis ve Gelfand (1998) *Bireycilik-Toplulukçuluk* eğilimleriyle *Güç Mesafesi* boyutunu birleştirerek *Yatay ve Dikey Bireyselcilik-Toplulukçuluk* kültürel boyutlarını oluşturmuşlardır (Çukur, 2007: 55). Triandis'e göre bu kavramsallaştırma aynı zamanda Schwartz'ın iki boyutlu değerler görüşüne paralel olmaktadır. Buna göre *Yeniliğe Açıklık-Muhafazacı* boyut, *Bireyselcilik-Toplulukçuluğa*; *Özaşkınlık- Özgenişletim* boyutu ise *Dikey-Yatay* boyuta denk

gelmektedir. Bu paralellik, Smith vd. nin Trompenaar anketini kullanarak 46 ülkede yapılan araştırma ile de desteklenmektedir (Kozan ve Ergin, 1999: 264).

Tablo 1.3'te görüldüğü gibi; Triandis'in *Bireyselcilik* boyutu Schwartz'ın *Yeniliğe Açıklık* üst boyutuna ve *Uyarılım*, *Özyönelim*, *Hazcılık* alt boyutlarına denk gelmektedir. İkinci olarak *Toplulukçuluk* boyut; *Muhafazacı* üst boyutuna ve *Geleneksellik*, *Güvenlik* ve *Uyma* alt boyutlarına denk gelmektedir. Üçüncü olarak ise *Dikey* boyut; *Özgenişletim* üst boyutuna ve *Güç*, *Başarı* ve *Hazcılık* alt boyutuna karşılık gelmektedir. Son olarak *Yatay* boyutun da *Özaşkınlık* üst boyutuna dolayısıyla *Evrenselcilik* ve *İyilikseverlik* alt boyutlarına karşılık geldiği görülmektedir.

**Tablo 1.3: Triandis'in Kültür Boyutlarının Schwartz'ın Değerleriyle İlişkisi**

| Triandis'in Kültür Boyutları | Schwartz'ın Bireysel Değerleri |                              |
|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                              | Üst Boyutlar                   | Alt Boyutlar                 |
| Bireyselcilik                | Yeniliğe Açıklık               | Uyarılım-Özyönelim-Hazcılık  |
| Toplulukçuluk                | Muhafazacı                     | Geleneksellik-Güvenlik-Uyma  |
| Dikey                        | Özgenişletim                   | Güç-Başarı-Hazcılık          |
| Yatay                        | Özaşkınlık                     | Evrenselcilik-İyilikseverlik |

(Gümüş, 2009: 79)

Triandis, ayrıca *Dikey Bireyselcilikte Başarı*, *Dikey Toplulukçularda Güç* değerlerinin, diğer taraftan *Yatay Bireyselcilikte Evrenselcilik* ve *Yatay Toplulukçularda* ise *İyilikseverlik* değerinin daha yüksek düzeyde belirtileceğini ifade etmektedir (Triandis, 1995, 1996'dan Akt.: Gümüş, 2009: 79)

Son olarak Tablo 1.4'te Schwartz'ın bireysel değerlerinin *Bireyselcilik/Toplulukçuluk* ilişkisi gösterilmektedir. Buna göre *Uyarılım*, *Özyönelim*, *Hazcılık*, *Güç*, *Başarı* değerleri Bireyselcilik ile ilişkilidir. Diğer taraftan, *Güvenlik*, *Uyma*, *Geleneksellik*, *İyilikseverlik* ve *Evrenselcilik* değerleri ise *Toplulukçuluk* ile ilişkilidir.

**Tablo 1.4: Schwartz’ın Değer Boyutları-Bireyselcilik/Toplulukçuluk İlişkisi**

| <b>Bireyselcilik</b>                                   | <b>Toplulukçuluk</b>                              |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Yeniliğe Açıklık</b><br>Uyarılım-Özyönelim-Hazcılık | <b>Muhafazacı</b><br>Güvenlik-Uyuma-Geleneksellik |
| <b>Özgenişletim</b><br>Güç-Başarı-Hazcılık             | <b>Özaşkınlık</b><br>İyilikseverlik-Evrenselcilik |

(Harcar, 2005: 182)

## **1.2. Çatışma**

### **1.2.1. Tanım**

Çatışma kavramına duyulan ilgi, çatışmanın olmaması gerektiğini iddia eden Plato ve Aristo’dan itibaren artarak devam etmektedir. Onlara göre “düzen iyi yaşantıyı getirir, düzensizlikse bunun karşıtıdır...” (Rahim, 1986: 2’den akt.: Gümüşeli, 1994: 28-29). Çatışma kavramı literatürde yalnızca yönetim biliminde değil, aynı zamanda ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerde de üzerinde durulan bir kavramdır (Asunakutlu ve Safran, 2004: 27; Gümüşeli, 1994: 24-25). Hellriegel ve Slocum’a göre çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde meydana geldiği için çatışmanın kesin bir tanımının yapılması oldukça zordur (Koçel, 1998: 458).

Çatışma kavramının farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmasının nedeni hem sosyal bir olguyu ifade etmesi (Topaloğlu ve Boylu: 2006) hem de araştırmacıların çatışmayı bir iletişim biçimi, bir çıktı ya da bir süreç olarak idrak etmelerine bağlıdır (Alexander, 1995: 33).

Çatışma, hangi hedeflerin ya da değerlerin öncelikli olduğunun belirli olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Ferrel ve Fraedrich, 1994: 156). Taylor ve Lippitt’e göre çatışma, iki veya daha fazla kişi arasındaki gerçek bir fikir ayrılığı durumudur. Çatışma içinde yer alanlar, duygusal olarak kutuplaşma eğiliminde bulunmaktadır (Taylor ve Lippitt, 1984: 64). Toplumsal yaşamın bir gerçeği olan çatışma (Karip, 2013: 1); bireyler, örgütler, gruplar ya da ulusların içinde veya arasında meydana gelebilen sosyal bir olgudur (Rahim, 2002: 207; Alexander, 1995: 33). Başka bir tanıma göre çatışma, bireysel ve grupsal ayrımların kaçınılmaz sonuçlarından biridir

(Eren, 2012: 563). İki veya daha fazla sosyal birim (bireyler, gruplar, kurumlar ve uluslar) bir diğeri ile temas ettiğinde farklı tutumlardan, değerlerden, inançlardan ve becerilerden dolayı tutarsız ilişkiler olacaktır (Kirişçi ve Gümüşeli, 2010: 180).

Çatışmanın; örgütlenmeleri, birleşmeleri ve çıkar gruplarını değiştirdiği ya da bunlara neden olduğu kabul edilmektedir. Arzu, haset, muhtaçlık ve nefret gibi ayrıştırıcı faktörler çatışma nedenleridir. Çatışmanın amacı bir tür birliğe ulaşma yolu ve çeşitli tereddütleri çözmektir. Bu süreçte çatışan taraflardan birinin yok edilmesi söz konusu olabilmektedir (Simmel, 2009: 87).

Çatışma, yönetim için giderek artan önemde bir konudur. Bunun nedeni ise doğal kaynakların büyüyen yetersizliği, bireyler, gruplar, organizasyonlar ve uluslar arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı ve artan ölçüde karşılıklı bağımlılığı sayılabilir. Bunların yanında tüm yaşlardan, cinsiyetlerden ve ırklardan insanları tanımlayan değerler ve yaşam tarzı çoğulculuğu; çalışanların, yöneticilerin, işverenlerin, müşterilerin ve kuruluşla etkileşim içinde olan herkesin artan beklentileri ve yetkilendirme psikolojisi de nedenlere dahil edilebilir (Taylor ve Lippitt, 1984: 64-65).

Çatışma kavramı nasıl tanımlanmış olursa olsun temel unsurları; anlaşmazlık, uyumsuzluk ve zıtlıktır. Bu unsurların temel olarak bulunduğu bir ortamda taraflar kendilerine yarar sağlamak ya da kendi fikirlerini kabul ettirmek istemektedir (Koçel, 1998: 459; Şimşek ve Çelik, 2013: 150). Çatışmanın tarafları, ekseriyetle kendilerini anlaşmazlığın dört alanından birinde (veya daha fazlasında) bulmaktadırlar. Bunlar; gerçekler (mevcut durum ya da sorun), yöntemler (hedeflerimize ulaşmada en iyi yol), amaçlar (olguların nasıl olmasını isteriz) ve değerler (desteklediğimiz uzun dönemli hedefler ve nitelikler) olarak sıralanabilir. Genellikle farklılıkları gerçekler üzerinden çözmek en kolay, değerler üzerinden çözmek ise en zor olarak görülmektedir (Taylor ve Lippitt, 1984: 64).

Çatışmanın kaynaklarını psiko-kültürel çatışma kuramı ve toplumsal yapısal kuram birbirinden oldukça farklı olarak açıklamaktadır. Psiko-kültürel kuram; çatışmayı bireyin kendisi, diğerleri ve davranışlarıyla ilgili inançlarını şekillendiren “psikolojik ve kültürel güçler”le izah etmektedir. Bu kurama göre çatışmaların kaynağı

“psikolojik ve kültürel farklılıklar”dır. Yapısal çatışma kuramında ise çatışmaların, grupların birbirleriyle rekabet halindeki amaçlarından dolayı ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Gruplar, çıkarlarına ters düşen eylemleri cezalandırırken çıkarlarını korumaya yönelik eylemleri ödüllendirmektedir (Ross, 1983’ten akt.: Karip, 26). Diğer taraftan, psiko-kültürel kuram çatışmanın çözülmesinde bireyin içsel dünyasını referans almaktadır. Bu kuram çatışmayı, içsel dünyadan hareket ederek grup düzeyinde çözümlemeyi amaçlamaktadır. Diğer kuram ise çatışmayı daha çok gruplar arası çatışma düzeyinde incelemektedir. Çatışmanın kaynakları ile ilgili olarak her ne kadar iki kuram farklı açıklamalara da sahip olsa bu açıklamalar birbirlerini tamamlayıcı özellik göstermektedir (Karip, 2013: 26).

Diğer taraftan, literatürde çatışmanın olumlu ve olumsuz yönlerini sınıflandıran fazlaca araştırma bulunmaktadır. Tablo 1.5’te çatışmanın olumlu ve olumsuz yönleri gösterilmektedir.

**Tablo 1.5: Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

| <b>Olumsuz Yönleri</b>                    | <b>Olumlu Yönleri</b>                                  |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Enerjiyi gerçek görevden saptırır.        | Bir konunun açıklığa kavuşmasını geliştirir.           |
| Maneviyatı yok eder.                      | Katılımı artırır.                                      |
| Bireyleri ve grupları kutuplaştırır.      | Sorun çözme kalitesini iyileştirir.                    |
| Farklılıklara bağlıdır.                   | Bağlılığı artırır.                                     |
| İşbirliğine dayalı eylemleri zorlaştırır. | İletişimde daha fazla doğaçlama sağlar.                |
| Sorumsuz, davranışlar ortaya çıkarır.     | Büyüme için gereklidir.                                |
| Kuşku ve güvensizlik yaratır.             | Yaratıcı biçimde çözümlendiğinde ilişkiyi güçlendirir. |
| Üretkenliği azaltır.                      | Üretkenliği arttırabilir.                              |

(Taylor ve Lippit: 1984: 64-65)

### **1.2.2. Çatışmanın Sınıflandırılması**

Çatışmalar, çalışılan konu ve verilen ağırlık bakımından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin Yılmaz; çıkar çatışmaları, ilişki çatışmaları, ideoloji veya değer çatışmaları, bilgi çatışmaları ve yapısal çatışmalar olarak beşli bir sınıflandırma yapmıştır (Yılmaz, 2018: 11-18). Seyyar; çatışmayı çatışmanın tarafları

açısından, birey içi çatışma, bireylerarası çatışma, birey-grup çatışması, grup-grup çatışması, örgüt-örgüt çatışması, ülke-ülke veya toplum-toplum çatışması olarak sınıflandırmıştır (Seyyar, 2003: 87).

Baysal ve Tekarslan'ın çatışmayı, bireyin kendi içinde ve diğer bireylerle ilişkilerinde meydana gelmesine göre bireysel düzeyli ve sosyal-psikolojik çatışmalar olarak ikili bir sınıflandırma yaptıkları görülmektedir. Buna göre bireyin eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede ve kendi seçimini yapmada güçlüklerle karşılaşması sonucunda bireysel düzeyli çatışmalar meydana gelmektedir. Bireylerin birbirleriyle, gruplarla, içinde yer aldıkları toplumsal veya örgütsel sistemlerle, grupların birbirleriyle ve sistemle, sistemlerin de birbirleriyle olan çatışmaları ise sosyal-psikolojik çatışmalar olarak adlandırılmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 292, 300).

Nihayet, Ferrel ve Fraedrich'e göre çatışma çeşitli boyutlarda ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; toplumsal, örgütsel ve bireysel olarak sınıflandırılabilir. Her bir durumda hedefler veya değerlerdeki farklılıklar karar sürecinde belirsizlik yarattığında çatışma meydana gelmektedir. Yazarlara göre bireylerin hedefleri temel gıda ve barınak ile başlamakta, yeni deneyimlere ve düşünsel gelişmeye yönelik bir arayışla sonuçlanmaktadır. Örgütler ayrıca kâr elde etmek, bir piyasanın belirli bir bölümüne hâkim olmak ya da belirli bir eylem planını tamamlamak gibi amaçlar gütmektedir. Tüm bu hedefler, bir şekilde ayakta kalmak ve başarılı olmakla ilgilidir. Toplum, herhangi bir örgütün belirli hedeflerinden ziyade bütünün iyileşmesiyle ilgilenmektedir (Ferrel ve Fraderich, 1994: 156).

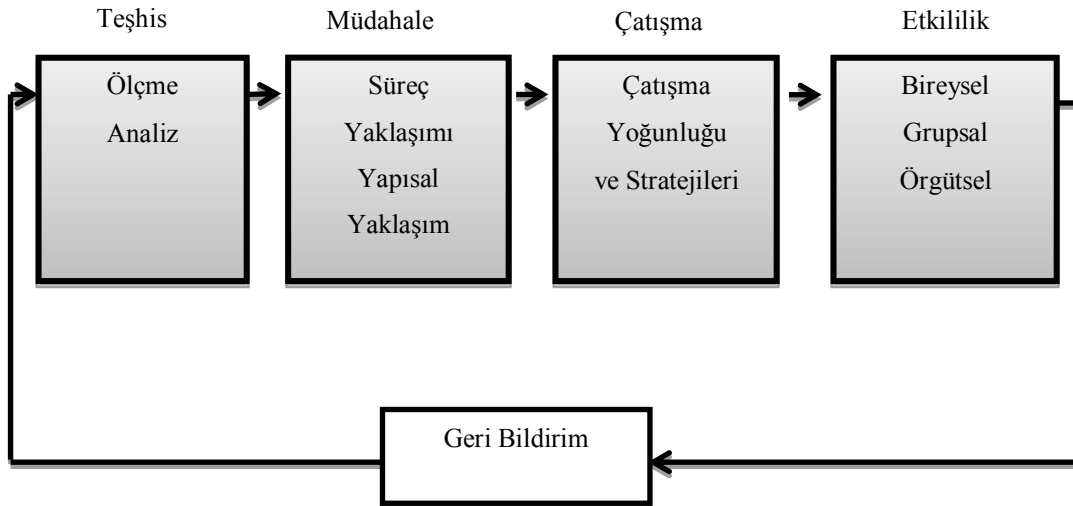
Örgütsel çatışma ise örgüt içi veya örgütler arası olarak sınıflandırılabilir. Örgüt içi çatışma; meydana geldiği düzeylere göre kişi içi, bireylerarası, grup içi ve gruplararası olarak sınıflandırılabilir (Rahim, 2001: 23).

### **1.2.3. Örgütsel Çatışma Yönetimi**

Çatışma yönetimi; çatışmanın tanımlanarak yoğunluğunun belirlenmesi, bu yoğunluğun etkilerinin değerlendirilip uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve müdahale sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreçtir (Sökmen, 2010:

259). Örgütlerde meydana gelen çatışmalar tesadüflerle geliştiği ve yönetilmediği takdirde örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini azaltabileceği gibi iyi yönetildiği takdirde de büyüme için bir kaynak ve bütünleşme için de bir teşvik olabilmektedir (Tengilimoğlu, 1991: 123). Çatışma yönetimi ve çatışma çözümü kavramları birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak çatışmanın yokluğu yerine varlığı ya da artışı gerektiren bir durum mevcutsa çatışma çözümü yanlış bir yaklaşım olacaktır (Eunson, 2007: 4).

Thomas'a göre çatışma yönetimi, uyumsuzlukların çözülmesine ve duygusal gerginliğin giderilmesine yönelik aktif bir girişimdir. Çatışma yönetiminin aynı zamanda gerginliği azaltmaya yönelik bir işlevi de bulunmaktadır (Thomas, 1979'dan akt.: Tinsley, 1995: 3). Rahime göre ise etkili çatışma yönetimi, problem çözme ve öğrenmeyi içermektedir (Rahim, 2001: 69). Çatışma yönetim süreci Rahim tarafından beş aşamada incelenmektedir. Bu süreç; Şekil 1.2'de gösterildiği gibi teşhis, müdahale, çatışma, öğrenme ve etkililik aşamalarından meydana gelmektedir (Rahim, 2002: 222).



**Şekil 1.2: Çatışma Yönetme Süreci**

(Rahim, 2002: 222)

Çatışma yönetiminin amacı olumlu, uzlaşmacı ve barışçıl bir şekilde çatışmaya son vermek olabileceği gibi, çatışmanın diğer tarafı üzerinde üstünlük kurmaya yönelik de olabilmektedir (Karip, 2010: 43).

Çatışma yönetiminde belirleyici olan birçok unsur yer almaktadır. Ancak çatışmanın etkin ve verimli bir biçimde idare edilerek olumlu hale getirilmesi, bu unsurların doğru bir biçimde belirlenmesine bağlıdır (Akova ve Akın, 2015: 527). Karip'e göre çatışma yönetimine etki eden unsurlar; toplumsal ve kültürel ortam, çatışma konusunun özelliği, tarafların çatışmaya odaklanma dereceleri, çatışma taraflarının birbirlerine karşı tutumları ve nitelikleri, tarafların yanlış yargıları ve algıları olarak sıralanmaktadır (Karip, 2013: 53-62).

Çatışma sürecinin etkilendiği, çatışmanın gidişatını değiştirebilen ve üzerinde dikkatle durulması gereken unsurlardan biri olan kültür; değerlerin ve ilgilerin oluşumunda rol oynayarak tutumların biçimlenmesine etki etmektedir (Üngüren, 2008: 889). Hofstede'nin (1984) ifadesiyle kültür, üyelerinin kolektif dimağlarını programlamaktadır. Ross'un (1993) tartıştığı şekliyle çatışma, yorumlayıcı davranıştır. Önceki deneyimlere kazanmış olan eğilimler, kültürün diğerleriyle olan etkileşim stilini ve davranışların yorumlanmasını şekillendirmektedir (Kozan ve Ergin, 1999).

Grup, sınıai topluluklarında bireylerden daha çok öne çıkarılsa da birey örgüte kendi ihtiyaç ve tutumlarını da örgüte girdiği an getirdiğinden dolayı örgütsel çatışmanın ana kaynağının birey olduğu kabul edilmelidir (Bumin, 1990: 53).

#### **1.2.4. Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri**

Çatışma yönetim stratejisi, bireyin içinde bulunduğu çatışmayla ilgili uygulamayı tercih ettiği davranışsal model olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2016: 28). Bakan ve Yeşil, örgütsel çatışma yönetiminde kullanılacak yaklaşımları hem çatışmaya taraf olanların hem de yöneticilerin kullanacağı stratejileri birlikte ele almışlardır. Yazarlara göre başlıca yaklaşım ve stratejiler: (1) kaçınma, (2) yumuşatma, (3) sorun çözme, (4) uzlaşma, (5) çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme, (6) pazarlık, (7) hakeme başvurma, (8) çoğunluk oyu kuralı, (9) ortak düşman saptama, (10) kura

çekme, (11) kayıtsızlık, (12) soyutlanma, (13) çekilme, (14) daha önemli kapsamlı amaçlar belirleme, (15) güç ve otorite kullanma, (16) meşgul etme, (17) taviz verme, (18) politik yaklaşımlar, (19) örgütsel ilişkileri değiştirme ve (20) kaynakların genişletilmesidir (Bakan ve Yeşil, 2006: 63-72).

Başaran, çatışmayı yönetme konusunda: göz ardı etme, bilgili kılma, pazarlık, ortak noktalar arama, genel kurallara başvurma, erk kullanma, çatışmayla birlikte yaşama ve çatışmayı erteleme gibi bazı yollar olduğunu belirtmiştir (Başaran, 2000: 100-101). Reitz çatışma yönetiminde yönetimin tutumlarını iki ana gruba ayırmaktadır. Bunlar, karışmama yaklaşımı ve müdahaleci yaklaşımdır. Bu yaklaşımları: “bilmemezlikten gelme”, “geciktirme”, “inandırma”, “yumuşatma”, “kura çekme”, “sorun çözme”, “üçüncü bir tarafın yargısı”, “politik yaklaşımlar”, “pazarlık etme”, “oylama”, “çatışmanın etkilerini değerlendirme”, “meşgul etme”, “yeni olanaklar bulunması” ve “örgütsel önlemler alma” oluşturmaktadır (Eren, 2011: 596-600).

Gürüz ve Gürel; üst yönetimin, çatışma yönetimini uygulama tarzlarına ve konuya bakışına göre çatışmaların yönetilmesinde birçok farklı yaklaşım kullanılabileceğini belirtmektedirler. Bu yaklaşımları etken ve edilgen olarak iki ana grupta toplamışlardır. Edilgen yaklaşımları; “kayıtsızlık”, “geciktirme”, “kaynakların artırılması”, “ikna edici” ve “meşgul etme” olarak, etken yaklaşımları ise “yumuşatma”, “kura çekme”, “sorun çözme”, “hakem yargısı”, “politik yaklaşım”, “pazarlık etme”, “oylama”, “çatışmanın etkilerini değerlendirme” ve “örgütsel önlemler alma” olarak sıralamaktadırlar (Gürüz ve Gürel, 2009: 381).

Başaran, örgütsel çatışma yönetiminde kullanılacak yöntemleri yüz yüze yöntemler ve yüz yüze getirmeyen yöntemler olarak iki an başlık altında toplamıştır. Yüz yüze yöntemler; bilgilendirme, ilkeli görüşme, yüzleştirme, tümleştirici karar, pazarlık, aracı bulmak, oya başvurmak, erteleme, çatışmayla yaşamak ve erk kullanmaktır. Diğer taraftan astlar arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek veya yararlı hale getirmek için çokça kullanılan ancak yönetici ile astları yüz yüze getirmeyen yöntemler de mevcuttur. Bunlar; hakemlik, örnek olay incelemesi, rol oynama ve takımlar arası etkileşim toplantısı olarak sıralanmaktadır (Başaran, 2004: 344-350).

Çatışmayı asgariye indirmek ve çatışmaları sonlandırmak üzere ortaya çıkan bir genel yaklaşım üç temel adımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki; bir düşük çatışma ve düşük gerilim ortamı oluşturup sürdürmektir. İkincisi, her konu için ortaya çıkan önemli çatışmayı ayrı tutmaktır. Üçüncüsü ise çatışma taraflarına konu için makul bir sorun çözme yöntemine veya sürecine başvurmaları için yardımcı olmaktır (Taylor ve Lippit, 1984: 68).

### **1.2.5. Bireylerarası Çatışma Yönetimi Stratejileri İle İlgili Modeller**

Bireylerarası çatışma yönetimi stratejileriyle ilgili birçok model ve strateji ileri sürülmüştür (Aslan, 2008: 182). Literatürde bireylerarası çatışmaların çeşitli davranış stratejileri ile ele alınabildiği görülmektedir. Örgütlerde bireylerarası çatışmayı ele alan ikili, üçlü, dörtlü ve beşli strateji diye adlandırabileceğimiz dört model mevcuttur. Bu modeller arasında bazı benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Dört model çerçevesinde ele alınan stratejiler aşağıdaki Tablo 1.6'da gösterilmektedir (Rahim, 2001: 24).

**Tablo 1.6: Bireylerarası Çatışma Yönetimi Modelleri**

| Modeller                   | Tarzlar         |           |              |                              |         |
|----------------------------|-----------------|-----------|--------------|------------------------------|---------|
| İki Tarz                   | I               | II        | III          | IV                           | V       |
| Deutsch (1990)             | İşbirliği       |           |              | Rekabet                      |         |
| Knudson vd. (1980)         | Uğraşı          |           | Kaçınma      |                              |         |
| Üç Tarz                    |                 |           |              |                              |         |
| Putnam ve Wilson (1982)    | Çözüm Odaklılık | Yüzleşme  |              | Kontrol                      |         |
| Lawrence ve Lorsch (1967a) | Yüzleşme        | Yumuşatma |              | Zorlama                      |         |
| Billingham ve Sack (1987)  | Usavurum        |           |              | Sözel Saldırganlık ve Şiddet |         |
| Rands vd. (1981)           |                 |           | Kaçınma      | Saldırı                      | Uzlaşma |
| Dört Tarz                  |                 |           |              |                              |         |
| Pruitt (1983)              | Sorun Çözme     | Bastırma  | Eylemsizlik  | Çekişme                      |         |
| Kurdek (1994)              | Sorun-Çözme     | Uyum      | Geri çekilme | Uğraşı                       |         |
| Beş Tarz                   |                 |           |              |                              |         |
| Follet (1940)              | Bütünleşme      | Bastırma  | Kaçınma      | Hükmetme                     | Uzlaşma |
| Blake ve Mouton (1964)     | Yüzleşme        | Yumuşatma | Kaçma        | Zorlama                      | Uzlaşma |
| Thomas (1976)              | İşbirliği       | Uyma      | Kaçınma      | Rekabet                      | Uzlaşma |
| Rahim (1983a)              | Tümleştirme     | Uyma      | Kaçınma      | Hükmetme                     | Uzlaşma |

(Rahim, 2001 : 25)

**1.2.5.1. Blake-Mouton Çatışma Modeli**

Blake ve Mouton (1964), ilk kez bireylerarası çatışmayı yönetmenin modellerini yüzleşme, yumuşatma, kaçma, zorlama, uzlaşma olarak sınıflandıran bir kavramsal şema sunmuştur (Rahim, 2001: 27).

Yazarların sunduğu yöntem, iki boyutlu birleşimden meydana gelmektedir. Bu boyutlar: insanlara yönelik olma ve üretime yönelik olmadır (Rahim, Magner, Shapiro, 2000: 10'dan akt.: Aslan, 2008: 182). Birey, çatışma içeren bir durumla karşılaştığı takdirde bu iki boyutun çeşitli türlerini kullanarak cevap vermektedir. Örneğin, bireyin çatışma durumunu hem üretime hem de insanlara yönelik olarak algılaması tepkisinin yumuşatma olmasına neden olacağı ileri sürülmektedir

(Sorenson, Morse, Savage, 1999: 26'dan akt.: Aslan, 2008: 182). Tablo 1.7'de tarif edilen “yönetim ızgarası”, bu iki kaygıyı/meseleyi ve aralarındaki bir dizi olası karşılıklı etkileşimi göstermektedir.

**Tablo 1.7: Yönetim Iızgarası**

|                          |   |                                                                                                                                                                              |   |   |   |                           |   |   |   |                                                                                                                                                             |  |  |  |
|--------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---------------------------|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Yüksek                   | 9 | <b>1,9 Yönetim</b><br>İlişkilere yanıt vermek için insanların gereksinimlerine düşünceli bir özen göstermek, rahat arkadaşça bir örgüt ortamı ve çalışma temposuna yol açar. |   |   |   |                           |   |   |   | <b>9,9 Yönetim</b><br>Adanmış insanlardan iş başarımı; örgüt amacı içinde bir “ortak payda” aracılığıyla dayanışma güven ve saygı ilişkilerine yönlendirir. |  |  |  |
|                          | 8 |                                                                                                                                                                              |   |   |   |                           |   |   |   |                                                                                                                                                             |  |  |  |
| İnsan Kaygısı / Meselesi | 7 |                                                                                                                                                                              |   |   |   |                           |   |   |   |                                                                                                                                                             |  |  |  |
|                          | 6 |                                                                                                                                                                              |   |   |   |                           |   |   |   |                                                                                                                                                             |  |  |  |
|                          | 5 |                                                                                                                                                                              |   |   |   |                           |   |   |   |                                                                                                                                                             |  |  |  |
|                          | 4 |                                                                                                                                                                              |   |   |   |                           |   |   |   |                                                                                                                                                             |  |  |  |
|                          | 3 |                                                                                                                                                                              |   |   |   |                           |   |   |   |                                                                                                                                                             |  |  |  |
| Düşük                    | 2 |                                                                                                                                                                              |   |   |   |                           |   |   |   |                                                                                                                                                             |  |  |  |
|                          | 1 | <b>1,1 Yönetim</b><br>Gerek duyulan işin yapılması için asgari çabanın sarfedilmesi kuruluş/örgüt üyeliğini sürdürmek için uygundur.                                         |   |   |   |                           |   |   |   | <b>9,1 Yönetim</b><br>Operasyonlardaki verimlilik, iş koşullarını insan unsurunun en alt düzeyde işe karışacağı bir şekilde düzenlenmesinin bir sonucudur.  |  |  |  |
|                          |   | 1                                                                                                                                                                            | 2 | 3 | 4 | 5                         | 6 | 7 | 8 | 9                                                                                                                                                           |  |  |  |
|                          |   | Düşük                                                                                                                                                                        |   |   |   | Üretim Kaygısı / Meselesi |   |   |   | Yüksek                                                                                                                                                      |  |  |  |

(Blake ve Mouton, 1964: 11)

Dikey eksen insan kaygısını/meselesini gösterirken yatay eksen üretim kaygısını/meselesini göstermektedir. Her biri kaygı/meselenin dokuz-noktalı ölçeği ile ifade edilir. Her iki durumda da 1 asgari kaygıyı gösterir, 9 en üst derecede kaygı anlamına gelmektedir (Blake ve Mouton, 1964: 9).

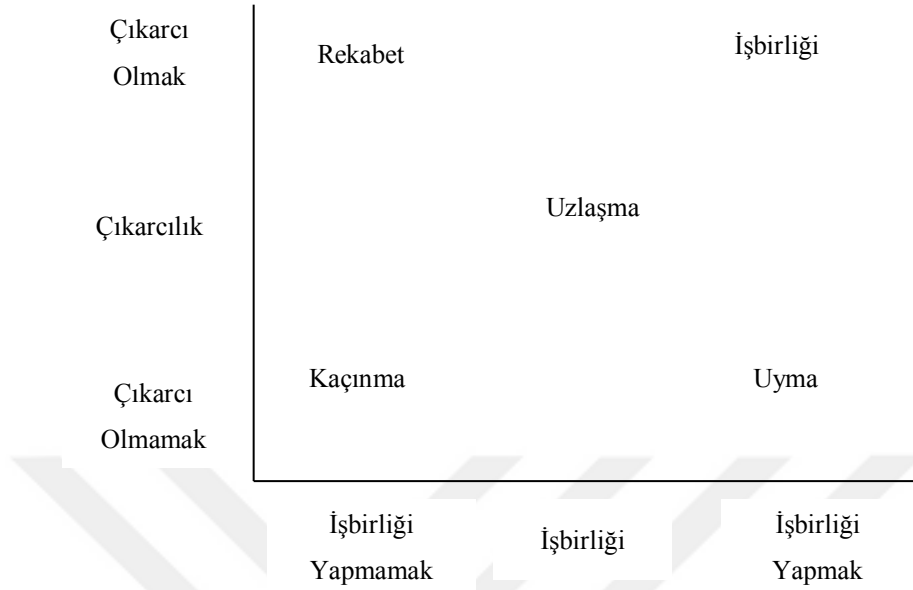
Izgaranın en alt sol köşesinde ızgara 1,1 biçimindedir. Bu, hem üretim kaygısının hem de insan kaygısının en alt düzeyde olduğu durumdur. Izgarada 1,1 durumundan yukarıya, üst-sol köşeye gidildiğinde 1,9 durumu bulunmaktadır. Burada, en alt düzeyde üretim kaygısı ancak en üst düzeyde insan kaygısı yer almaktadır. En alt sağ

köşe, 9,1 olarak gösterilmektedir. Bu durum, en üst düzeyde üretim kaygısı ancak en alt düzeyde insan yönünü ifade eder. En üst sağ köşe ise gerek insan gerekse üretimin her ikisinin de en üst düzeye ulaştığı 9,9 durumudur. Ardından, merkezde ikisinin ortası ya da her iki tür kaygının bir orta derecesi olarak 5,5 durumu bulunmaktadır. Örneğin; insan için yüksek kaygı, üretim için düşük kaygı ile eşleştirildiğinde ifade edilen insan meselesinin tipi (söz konusu insanların mutlu oluşu), üretim için yüksek bir kaygı ortada iken insan için yüksek bir kaygı gösterildiği (söz konusu insanların işle meşgul olduğu ve örgütsel amaca katkıda bulunmak için çaba sarfettiği) halden çok çok farklıdır (Blake ve Mouton, 1964: 11).

#### **1.2.5.2. Thomas Çatışma Yönetimi Modeli**

Çatışma konusunu dar bir görüşle süreç dahilinde değerlendiren Thomas; çatışmayı, taraflardan birinin diğeri tarafından engellendiğinin veya engelleneceğinin farkına varmasıyla meydana gelen bir süreç olarak ifade etmektedir (Thomas, 1990'dan akt.: Karcioğlu vd., 2011: 330). Blake ve Mouton'un ortaya koydukları şema, Thomas (1976) tarafından yeniden yorumlanmıştır. Thomas çatışmayı yönetme modellerini beş tarzda sınıflandırmada bir tarafın niyetlerini (işbirliğine yatkınlık, diğeri tarafın ilgilerini tatmin etme girişimi ve kendini ortaya koyma, kendi ilgilerini tatmin girişimi) değerlendirmektedir (Rahim, 2001: 27).

Çatışma Yönetim Modelini “işbirliği” ve “çıkarcılık” olarak iki eksen üzerine kuran Thomas; modelin yatay ekseninde işbirliğini, dikey ekseninde de çıkarcılığı tanımlamıştır. İşbirliği, bireyin diğerklerinin arzularını yerine getirme derecesini de belirtmektedir. Çıkarcılık ise bireyin kendi arzularını yerine getirme ya da bireysel amaçlarını gerçekleştirme derecesini göstermektedir (Thomas ve Ruble, 1977: 144'ten akt.: Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 9).



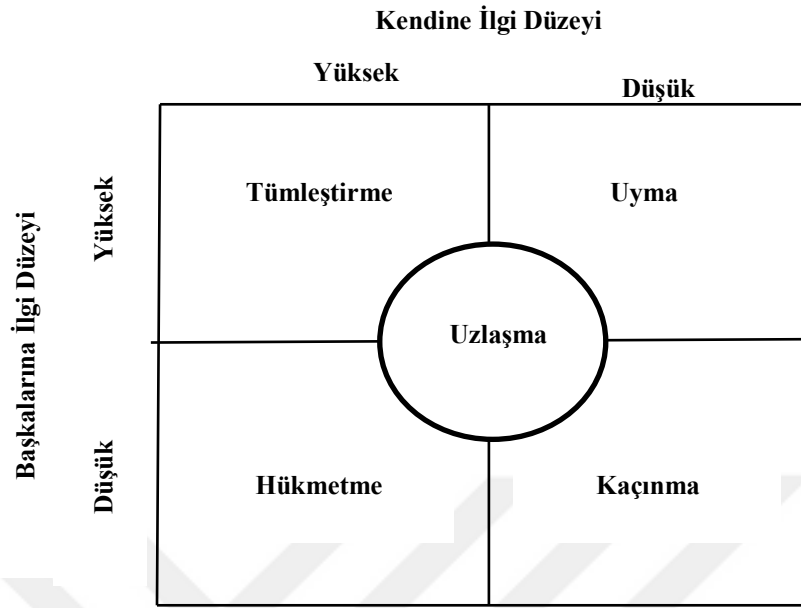
**Şekil 1.3: Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stili Modeli**

(Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8)

### **1.2.5.3. Rahim Çatışma Yönetimi Modeli**

Thomas Modeline birçok bakımdan benzeyen Rahim Çatışma Yönetimi modeli (Sökmen, 2010: 265) “kendine ilgi” ve “başkalarına ilgi” olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Şekil 1.4’te iki boyutun birleşiminin beş ayrı çatışma yönetimi stratejisi oluşturduğu görülmektedir (Rahim ve Magner, 1995: 123).

İlk boyut, bir kişinin kendi ilgilerini (çıkarlarını) yerine getirme girişiminin derecesini (yüksek veya düşük) açıklamaktadır. İkinci boyut ise bir kişinin, başkalarının çıkarlarını yerine getirme isteğinin derecesini (yüksek veya düşük) açıklamaktadır. Bu boyutların belirli bir bireyin çatışma esnasında davranışsal yönelimini betimlediğine dikkat çekmek gerekir (Rahim, 2001: 27).



**Şekil 1.4: Rahim'in Bireysel Çatışma Stratejisi Modeli**

(Rahim ve Magner, 1995: 122-132)

Rahim'e göre birey; kendisinden daha az güçlü, kendisiyle eşit güçte ya da kendisinden daha güçlü bir kişiyle çatışma yaşadığında farklı çatışma çözme yöntemleri sergileyecektir. Ancak bu kişi, güç dengesinin aynı kaldığı belli koşullarda örneğin üstüyle yaşadığı her çatışmada değişmeyen kalıcı bir çatışma çözme yöntemini kullanacaktır (Niederaer, 2006: 74).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DEĞERLER ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Tezin bu bölümünde, değerler ve çatışma yönetimi stratejileri ilişkisi iki sınıflandırma üzerinden ele alınacaktır. Bunlar; bireysel ve kültürel değerlerdir. İki değişken arasındaki ilişki ele alınırken değerlerin davranışlar üzerindeki belirleyici önemine, içinde bulunulan duruma ve bireyin niyetinin önemine de değinilecektir.

Bölümün diğer kısımlarında sırasıyla; bireysel değerler ve çatışma yönetimi ile kültürel değerler ve çatışma yönetimi üzerinde durulacaktır. Son olarak hem bireysel değerler ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili hem de kültürel değerler ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili yapılan araştırmalardan söz edilecektir.

#### 2.1. Değerler Boyutuyla Çatışma Yönetimi

##### 2.1.1. Bireysel Değerler Açısından Çatışma Yönetimi

Bireylerarası çatışma, temelde iki uyumsuz eğilim arasındaki bir çatışmadır (Thakore, 2013: 9). Birey, karşılaştığı bu çatışma durumunda gerek bir eğilim gerekse de bir davranış olarak çatışma yönetim stratejilerine başvurmaktadır (Alakavuklar ve Arbak, 2009: 54-55). Ancak çatışmada başvuru çatışma yönetimi stratejilerinin zamana veya durumlara bağlı olarak ne ölçüde değiştiği tartışma konusu olmaktadır.

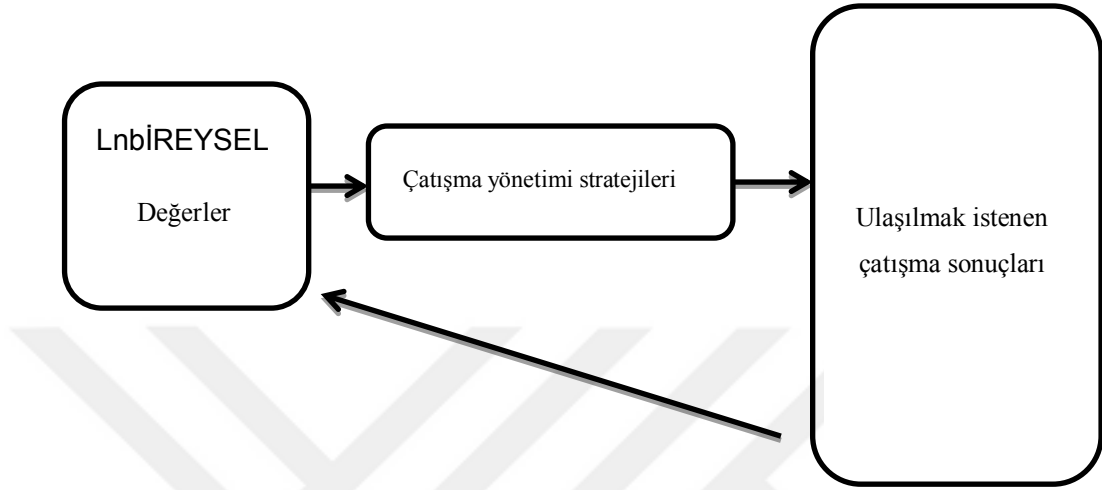
Blake ve Mouton (1964), Thomas (1976) ve Rahim (1992) gibi araştırmacılara göre bireylerin çatışmanın yönetimi için gösterdikleri karakteristik stratejiler ölçülebilir. Yazarlara göre bu stratejiler, zaman bakımından kalıcılık göstermektedir. Aynı zamanda, bu stratejilerin tercihini durum ve koşullar açısından değişmez bireysel özellik olarak da görmektedirler. Ancak Knapp, Putnam, Davis (1988), Pruitt (1983) ve Thomas (1979) bunun aksi yönünde görüş bildirmektedir. Yazarlara göre bu stratejiler, durum ve koşullara hatta kişilerarası ilişkilere göre de değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte, stratejilerin yansıttığı bu davranışların kalıcılık göstermediğini de ileri sürmektedirler (Niederauer, 2006: 73-74).

Öte yandan bireylerin sahip olduğu değerlerin, çatışma yönetimi stratejilerini şekillendirmede etkili olduğu söylenebilir (Alakavuklar ve Arbak, 2009: 54-55). Değerler, davranışları belirleyen prensip olarak ifade edildiğinde (Mengüşoğlu, 1973: 273'ten akt.: Uysal, 2008: 68) her davranışın kesinlikle bir değerle bağlantılı olduğu kolaylıkla anlaşılmaktadır (Uysal, 2008: 68). Bireylerin zihninde yerleşik soyut fikirler veya prensipler olarak yer alan değerler, aksi yönde bir etki ya da zorlama olmadığı müddetçe bireylere eylem seçimlerinde rehberlik etmektedir. Aynı zamanda bireylerin davranışlarını yönlendirmekte ve somut sonuçlara yol açmaktadır (Erbakan, 2010: 8). Benzer şekilde, Spranger ve Gordon Allport'a göre davranışlar; sahip olunan değer ve inançlarla biçimlenmektedir. Kluckhohn ve Strodtbeck'e göre ise değerlerin arzu edilen boyutu olduğu için davranışları etkilemektedir. Böylece soyut olmaktan çıkıp güncel hayatın ilişki ve düzenini biçimlendiren bir etken olmaktadır. Vaske ve Donnely'e göre değerler, hem belirli bir anda davranışa rehberlik etmekte hem de geçmiş davranışları açıklamaktadır. Rokeach'a göre ise bireysel değerler tutumlardan önce gelmekte dolayısıyla insan davranışını anlamada değerlerin daha geniş anlam ifade ettiğini belirtmektedir. Yazara göre değerler tutumları, tutumlar da davranışları etkilemektedir (Keskin, 2015: 134).

Davranışların belirli bir nedene dayandığı varsayımı üzerine kurulu bir kuram olan Ajzen ve Fishbein'in (1980) geliştirdiği Mantıksal Eylem Kuramı ve bu kuramın bir uzantısı olan Planlanmış Davranış Kuramı'na göre davranış niyet belirlemektedir. Kuramlara göre bireyler, davranışlarının sonuçları hakkında önceden düşünmekte ve sonra seçmiş oldukları bir sonucu elde etmek için bir karar alıp uygulamaktadırlar. Dolayısıyla davranışlar, belirli bir niyet sonucu oluşmaktadır. (Kağıtçıbaşı ve Cemaller, 2017: 140). Benzer şekilde, Rotter'ın beklenti-değer yaklaşımına göre de bireylerin belirli bir davranış gerçekleştirmesinin altında o davranıştan belirli bir sonuç beklentisi bulunmaktadır (Hazar, 2006: 133).

Şekil 2.1'de görüldüğü üzere elde edilmek istenen sonuç, bazı değerleri ön plana çıkaracaktır. Değerler de çatışma yönetimi stratejilerini etkileyecektir. Sonuçta değerler, çatışma yönetimi stratejilerini etkileyecek; izlenecek stratejiler de sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır. Nihayet elde edilmek istenen sonuç, değerlerin ortaya

çıkmasında ya da öncelik kazanmasında bir rol oynayacak kısaca teşvik edici bir faktör olarak yer alacaktır.



**Şekil 2.1: Değerler-Çatışma Sonucu İlişkisi**

(Kağıtçıbaşı ve Cemaller, 2017:140; Hazar, 2006: 133)

Diğer taraftan, bireyin *Başarı*, *Güç* gibi bireysel sonuçlara daha yüksek bir önem verdiğinde farklı karar alması muhtemeldir. Benzer şekilde, *İyilikseverlik* ya da *Uyma* gibi toplumsal sonuçlara daha yüksek bir önem verildiğinde farklı kararlar alması da olası görünmektedir (Timothy vd., 2010: 296-297).

Burada, herkes için çatışmanın istenen sonucu kuşkusuz değişiklik göstermektedir. İlişkinin devam etmesi, ilişkinin sonlanması, tepki çekmesi, tepki çekmemesi, uzlaşmacı görünmesi, rekabetçi olması ya da olmaması gibi çatışma sonuçlarından bahsedilebileceği gibi kişinin kendisine yönelik algılaması ile ilgili de sonuçları olabilir. Örneğin: kendini güçlü görmek, başarılı görmek gibi.

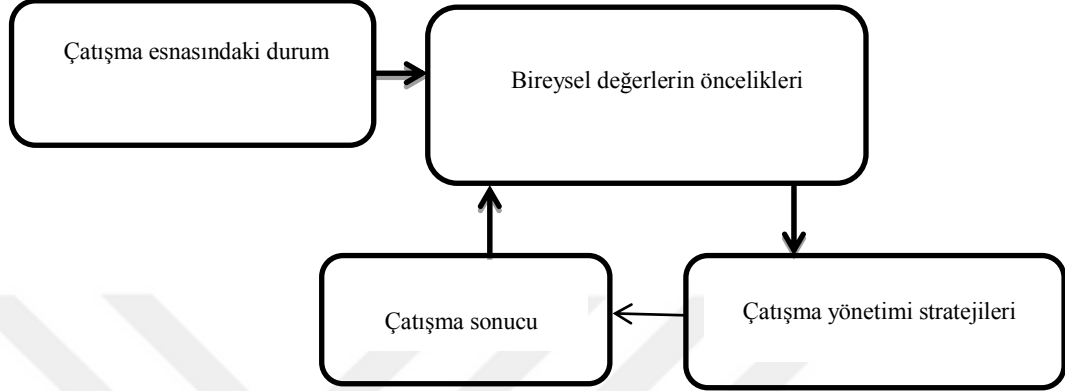
Diğer taraftan, bireyin söz konusu çatışma durumu ile ilgili olarak niyetinin bilinmesi ya da tahmin edilmesi, onun çatışma yönetiminde hangi stratejiyi kullanacağını da bilinmesine ortam hazırlamış olacaktır. Diğer taraftan insanların inanç, tutum ve değerleri hakkında bilgi sahibi olmak, davranışlarının daha önce belirlenmesi ve denetlenmesi bakımından belirli düzenlemelerin yapılabilmesini olanaklı kılmaktadır

(Harcar, 2005: 38). Davranışları oluşturan şartlar hakkında ne kadar bilgi sahibi olunursa tahmin edilen davranışın gerçekleşme ihtimali de o kadar kuvvetli olacak anlamına gelmektedir (Fishbein ve Middelstadt, 1989 akt.: Keskin, 2015: 109).

Diğer taraftan, sosyal psikologlar açısından bireyin içinde bulunduğu durum son derece önemli görülmektedir. Çünkü durum, insanların kurdukları ilişkiler üzerinde büyük bir etki göstermektedir (Aronson, 2012: 42). Bireyin içinde bulunduğu durum değiştiği takdirde, bireyin değer öncelikleri de muhtemelen değişiklik göstermektedir. Çünkü yeni durum benzer şekilde farklı değer önceliklerinin meydana çıkmasını tetiklemiş olacaktır. Yeni durum, birey için farklı ihtiyaçları da ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla sadece duruma göre çatışma yönetiminde tercih edilecek stratejiler değişir demek, duruma göre değer önceliklerinin değiştiğinin görülmesini engelleyebilir. Aslında durum, değer önceliklerini değiştirdiği için çatışma yönetiminde izlenecek strateji değişmektedir. Durumla ilgili olarak yöneticinin değişip farklı özelliklerde bir yöneticinin atanması, örgütün bir kriz içinde bulunması ya da krizin sonlanması, çalışma arkadaşlarındaki davranışlar örnek olarak verilebilir. Bireyin farklı durumlarda farklı değer öncelikleri tetiklendiği için çatışma yönetimi stratejilerinde de buna göre bir tercih söz konusu olacaktır. Nitekim, sosyal durumun önemsiz gibi görünen yönleri oldukça güçlü etkiye sahip olabilmektedir. Hatta bu etki, insan kişilikleri arasındaki farklılıkları dahi gölgede bırakabilmektedir (Ross ve Ward, 1996'dan akt.: Aranson vd., 2012: 47).

Hangi şeye değer yükleneceği veya hangi şeyin değerli olduğu konusu içinde bulunulan psikolojik, sosyal, kültürel ve fiziksel durum ve şartlara bağlı olarak biçimlenmektedir (Yapıcı ve Zengin, 2003: 179). Diğer taraftan değerler, yalnızca etkinleştirildiklerinde davranışı etkilemektedir. Bir değer ne kadar erişilebilirse - başka bir anlatımla akla ne kadar kolay gelirse- o kadar büyük olasılıkla etkinleştirilmektedir. Daha önemli değerler daha erişilebilir olduğundan (Bardi, 2000'den akt.: Schwartz, 2005: 23), davranışla daha çok ilişkilidirler. Durumların değerle ilgili yönleri, değerleri harekete geçirmektedir. Bir iş teklifi, başarı değerlerini etkinleştirebileceği gibi bir araba kazası da güvenlik değerlerini etkinleştirebilmektedir. Bir değer erişilebilirliğindeki tesadüfi artışlar dahi -örneğin

bulmacada değerle ilgili kelimelere rastlamak- o değerin etkinleştirilme şansını artırmaktadır (Schwarz, 2005: 23-24). Dolayısıyla değerlerin davranışları anlamak için önemli anahtarlardan biri olduğu söylenebilir (Turgut, 1998: 36).



**şekil 2.2: Çatışma Esnasındaki Durum-atışma Sonucu İlişkisi**

(Aranson vd., 2012: 42; Schwartz, 2005: 23-24)

Aslında sadece çatışma esnasındaki durumunun niteliksel ya da niceliksel olarak bilinmesi yeterli değildir. Söz konusu durumun birey için ne ifade ettiği de büyük önem arz etmektedir. Aynı durum, bir bireyde bazı değer önceliklerinin ortaya çıkmasını sağlarken diğer bireylerde farklı değer önceliklerinin ön plana çıkmasına neden olabilir. Bu da karşımıza algı kavramını çıkarmaktadır. En nihayetinde algılarımız, çatışma esnasındaki durumları nasıl algıladığımızı, bu da; bireysel değer önceliklerini belirlemektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki çatışma esnasındaki durum ile ilgili algılar başkaları tarafından yönetilebilir ise bireyin çatışma yönetiminde tercih edeceği davranış modeli de muhtemelen yönetilebilir olmaktadır.

Yukarıda anlatılan süreç tersten izlenildiğinde, başka bir anlatımla, bireyin sonuç odaklı olduğu düşünüldüğünde, bu kez bireyin içinde bulunduğu çatışma esnasındaki durumun ve bu durumun birey tarafından nasıl algılandığının önemi kalmayacaktır. Birey elde etmek istediği sonuca göre bir davranış modeli tercih etmek isteyecektir. Dolayısıyla atışmayı yönetebilmek için gösterilen davranışların değerlerden bağımsız bir özellik gösteremeyeceği düşünülmektedir (Alakavuklar ve Arbak, 2009).

Diğer taraftan Barutçugil'e göre insanların ihtiyaçlarını karşılama şekli, çatışmaları çözmede gösterdikleri davranışlar, onların değerlerini yansıtmaktadır. Yazara göre eğer değerler; dürüstlük, eşitlik ve adalet gibi değerler ise çatışma çözmede işbirlikçi davranış tarzı seçileceğini göstermektedir. Değerler; iyilik, sevgi ve kardeşlik içeriyorsa bu durumda kaybet-kazan çözümünün pahasına da olsa çatışma çözmeye yönelik davranış ilişkisi devam ettirme amacına yönelik olacaktır (Barutçugil, 2011: 185).

### **2.1.2. Kültürel Değerler Açısından Çatışma Yönetimi**

Kluckhohn ve Kroeber'e (1952) göre kültürün özü geleneksel fikirlerden ve bunlarla ilişkilendirilen değerlerden oluşmaktadır (Kozan ve Ergin, 1999). Diğer taraftan kültürün de değerleri etkileme gücü yüksektir. Kültürün biçimlendirdiği davranış modelleri bireysel ve kültürel değerler ile etkileşerek birçok davranışın temelini meydana getirmektedir. Söz konusu çatışma yönetimi olduğunda da bu bakımdan bireylerin gösterdiği davranışların değerlerden bağımsız olamayacağı varsayılmaktadır (Alakavuklar ve Arbak, 2009: 54). Bununla birlikte, bireyin yetişmiş olduğu bölgenin özelliklerine ve ilgili olduğu etnik gruba göre de tutum ve davranışlarında farklılık olmaktadır (Türker ve Karadağ, 2019: 274).

İnsan davranışlarına etki eden ana değişkenlerin başında Cohen'e göre kültür yer almaktadır. Dolayısıyla bireyin söz ve davranışlarının anlamını, hangi koşullarda nasıl hareket etmesi gerektiğini belirleyen kültür olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2018: 126).

Farklı kültürlerde yaşayan birey ve gruplar çatışma çözümü için birbirinden farklı yaklaşımlar ve stratejiler geliştirip kullanmaktadırlar (Ma, Kao, 2008: 1-2'den akt.: Bozoğlan, 2010: 2; Yalçın ve Yoğun Erçen, 2004: 201). Diğer taraftan insanlar davranışlarını sırf başka kültürden kişilerle karşılaştıkları için bir anda ve önemli ölçüde değiştiremezler. Dolayısıyla kültürel farklılıklar genelde iletişimsizliğe ve çatışmaya yol açmaktadır (Triandis, 2000: 145).

Literatürde bu konu ile ilgili olarak çoğunlukla bireyselci ve toplulukçu kültürler üzerinde karşılaştırmalı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar; bireylerin çatışma

çözümünde yardım edici, birleştirici, kaçınan, baskı kuran, uzlaşmacı ya da açık veya kapalı mesajları tercih edip etmedikleri ile ilgili tutarlı sonuçlar tespit etmiştir (Uysal Irak, 2007: 286). Tablo 2.1’de bireyselci ve toplulukçu kültürlerde çatışmanın özelliklerine yer verilmektedir.

**Tablo 2.1: Bireysel ve Toplulukçu Kültürlerde Çatışma**

| Bireyselci İlişkide Çatışma Yönetimi        | Toplulukçu İlişkide Çatışma Yönetimi    |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Sonuç Odaklı                                | Süreç odaklı                            |
| Olguların detayına (kesite) odaklı          | Bütüne odaklı                           |
| Amaca dayalı içerik                         | İlişkiye dayalı içerik                  |
| Somut kaynaklara odaklı                     | Manevi kaynaklara odaklı                |
| Çatışmanın faydasına odaklı                 | Çatışmanın uygunluğuna odaklı           |
| Gerçeklere ve kanıta dayalı                 | Sezgiye ve tecrübeye dayalı             |
| Rekabete ve kontrol esasına dayalı davranış | Kaçınma ve uyma esasına dayalı davranış |
| Doğrudan çatışma stratejisi                 | Dolaylı yoldan çatışma stratejisi       |
| Kendine odaklı                              | Diğerlerine odaklı                      |

(Boonsathorn, 2007’den akt.: Balcı, 2010: 45)

Çatışmada gösterilen davranışların kültür tarafından şekillendiği ile ilgili çalışmalarda Hofstede’nin Kültür Teorisi’nden sıkça bahsedilmektedir. Bireysellecilik veya toplulukçuluk (individualism or collectivism), aynı zamanda Hofstede’nin kültürel farklılıkları açıklamakta kullandığı boyutlardan biridir (Sığırı, 2006: 41). Bu boyut, temel olarak bireyin kendini hangi biçimde ifade ettiği ile alakalıdır (Aycan, 1998: 22). Boyut; bireyle toplumun ilişkisini içermekle beraber, bireyin toplum kurallarına verdiği önemi de ifade etmektedir (Yalçın ve Yoğun Erçen, 2004: 206). Toplulukçu kültürlerde, bireyler kendilerini sınırlı sayıda grup içindeki üyeler olarak tanımlamaktadırlar (Tinsley, 1995: 24). Bireyselci kültürlerde ise birey içinde yaşadığı toplumdan bağımsızdır, özerktir, bireyin hedefleri grup hedeflerinden daha öndedir. Ayrıca bireyin davranışları grup kuralları doğrultusunda değil kendi istek ve tutumları doğrultusunda gerçekleşmektedir (Hogg ve Vaughan, 2007’den akt.: Ünlü vd., 2016: 169).

Bireyselci kültürde bir çatışma esnasında; beden dili, mimikler ve jestler kullanılarak davranışlar gösterilmektedir (Avruch, 2004: 10; Ma & Kao, 2008: 2’den akt.:

Bozoğlan, 2010: 2). Çatışmayı ve yarışmayı ezendiren bireyselci kültürün (Sargut, 1994: 328) hâkim olduğu toplumlarda çatışma yönetimi stratejisi olarak *G* veya *Uyma* stratejisi uygulanırken bireyin daha empatik ve başkaları yönelimli olduğu toplulukçu kültürün (Church ve Lanner, 1998’den akt.: Gümüş, 2009: 7) hâkim olduğu toplumlarda ise *Bütünleşme* ve *Uzlaşmaya* dayalı stratejilerin uygulandığı tespit edilmiştir (ngren, 2008: 890; Balcı, 2010: 45). Diğer taraftan bireyselci kültüre sahip çalışanlar, görev odaklı perspektife sahiptir. Çalışanlar tartışsalar dahi arkadaş kalabilmektedir (Uysal Irak, 2007: 283).

Hofstede’nin kültürel boyutlarından bir diğerisi ise güç mesafesi boyutudur. Güç mesafesi; farklı ülkelerden bireylerin eşitsizlikle nasıl başa çıktıklarını, bunu nasıl veya ne derecede tolere ettiklerini ifade eden bir boyuttur (Yalçın ve Yoğun Erçen, 2004: 203). Hofstede, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde çatışmanın kapalı olarak yaşandığını, çalışanlar tarafından otoriter bir yönetim tarzının tercih edildiğini ve çalışanların birbirlerine daha az güven duyduğunu belirtmektedir. (Birsell vd., 2009: 250). Örneğin; grup içi uyumu ve bireylerarası ilişkileri çok önemseyen ve güçlü bir toplulukçu kültüre sahip olan Çinliler, karşılıklı açık çatışmadan kaçınmak için dolaylı yolları tercih ederler. Çinli bir birey, çatışmanın örtbas edilmesi için ya bir otoriteye başvuracak ya da sorunu özel olarak çözme yolunu seçecektir. Çatışmayı çözmek için seçeceği yollar ise uzlaşma ya da müzakere olacaktır. Buna karşılık, yüksek derecede eril ve bireyci toplum özelliği taşıyan Amerikalılar ise bir çatışma karşısında problemleri alenen açıklayıp yüz yüze tartışma tarzını tercih edeceklerdir (Ting-Toomey, 1985’den akt.: Birsell vd., 2009: 248-249).

Bir diğer boyut olan belirsizlikten kaçınmada, bireyin gelecekte muhtemel yaşayacağı veya içinde bulunacağı ortamların belirsizlik derecesi ön plana çıkmaktadır. Bu boyut, bireyin söz konusu belirsizliği ne kadar hoşgörüyle karşılayacağı ile alakalıdır (Hofstede, 1997’den akt.: Birsell vd., 2009: 249). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yöneticiler risk alma taraftarı değillerdir. Bu toplumlarda iş güç devir sayısı düşük olduğu gibi çalışanlar arasında başarılı olma arzusu da zayıf bir özellik göstermektedir (Akner vd., 2005: 4). Bu toplumlarda, işgörenler mümkün olduğunca çatışmadan kaçınmak istemektedir.

Çünkü çatışma bu tarz toplumlarda arzu edilmeyen bir durumdur (Hofstede, 1980'den akt.: Birsell vd., 2009: 250). Diğer taraftan organizasyonel yapılanmanın daha esnek olduğu ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda yazılı kurallar daha azdır ve yöneticiler risk almaktan kaçınmazlar (Akıner vd., 2005: 4). Çatışmanın yapıcı bir yaklaşımla giderilebileceği düşünülmektedir. Çünkü bu toplumlarda çatışma, hayatın içinde doğal bir şey olarak algılanmaktadır (Hofstede, 1980'den akt.: Birsell vd., 2009: 250). Bu toplumların bir diğer özelliği çalışanlar arasında işgücü devir oranının yüksek olması ve çalışanların başarılı olmak için hırslı olmalarıdır (Akıner vd., 2005: 4). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler: Belçika, Yunanistan, Uruguay, Portekiz, El Salvador ve Guatemala'dır (Yüksel, 2006: 174).

Hofstede'nin kültür yaklaşımındaki dişillik veya erillik boyutuna göre de bireylerin göstereceği çatışma tepkisi farklı olmaktadır. Örneğin; dişil özellik gösteren bir birey çatışma yaşadığında ben merkezli hareket etmeyecek, diğer insanların da fikirlerinin değerli olduğunu dikkate alarak davranacaktır. Bu da bireyin davranışını yardımsever ya da iş birlikçi davranış kalıplarına yakınlatacaktır (Yalçın ve Yoğun Erçen, 2004: 216). Diğer taraftan, dişil değerlerin hakim olduğu toplumlarda çatışmalar uzlaşma ve görüşmeler yoluyla çözümlenmektedir (Hofstede, 1994: 96). Bu toplumlarda çalışanlar arasındaki ilişkiler, sıcak ve samimidir. Hizmet, hayat kalitesi ve güçsüzlere yardım önemli görülmektedir. Eril değerlerin hakim olduğu toplumlarda ise çalışanlar arasında rasyonel ve mesafeli ilişkiler ön plandadır. Hâkim olan değerler; başarı, hırs, saldırganlık, rekabet ve güçlü olma (Turan vd., 2005: 186). Bunun yanı sıra, bu değerlerin hâkim olduğu toplumlarda çatışmalar mücadele ile çözümlenmektedir (Hofstede, 1994: 96). Hofstede'nin daha sonraki çalışmalarında eklediği diğer iki boyut; uzun dönem yönelimi ile heveslilik ya da kısıtlılık boyutudur.

Uzun dönem yönelimine sahip olan kültürlerin azla yetinmeye, sebat ve utanma hissine değer verdikleri iddia edilmektedir (Brandenburge, 2010: 114'ten akt.: Warsame, 2016: 24-25). Bununla birlikte kısa dönem yönelime sahip olan kültürlerin ise büyük gelenekleri kabul ettiği, düşüncelerinde kuralcı oldukları, hızlı

sonuçlar elde etmeye odaklandıkları ve geleceği kurtarmaya yönelik isteklerinin de sınırlı olduğu ileri sürülmektedir (Warsame, 2016: 25). Bu tarz kültürlerde kısa erimli hedefler ön plandadır. Uzun vadeli yönelimde öne çıkan eğilimler ise uzun vadede hedefe ulaşmak, ihtiyaçların ertelenmesi ve tutumluluktur (Çukur, 2007: 51).

Heveslilik ya da kısıtlılık boyutu, bir topluluktaki bireylerin heveslerini ne derece denetleyebildikleri ile ilgilidir. Hevesli toplulukların özelliği arzularını ve heveslerini gerçekleştirme konusunda daha özgür davranmalarıdır. Kısıtlı topluluklarda ise bir takım kurallar tarafından insani zevk ve hevesler kontrol edilmektedir. Örneğin; Batı Avrupa ve Kuzey Amerika’da heves ve rahata düşkünlük nispeten azalmakta iken Güney Amerika ülkeleri daha hevesli toplumlar olarak tanımlanmaktadır (Warsame, 2016: 25). Aynı zamanda hevesli örgütlerde konuşma özgürlüğüne önem verilirken kısıtlı örgütlerde ise ifade özgürlüğüne önem verilmemektedir (Türker ve Karadağ, 2019: 284).

Türk Kültürünün Hofstede’nin IBM çalışanları arasında yaptığı çalışmasında toplumçu davranış özelliklerine sahip, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve daha çok dışı kültür nitelikleri gösterdiği ortaya konmuştur (Hofstede, 1984, 1985’ten akt.: Yüksel, 2006: 174). Sargut, Hofstede’nin genellemesini test etmek amacıyla farklı zaman dilimlerinde üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucuna göre erkek öğrencilerin kız öğrenciler kadar olmasa da kadınsı değerleri daha fazla tercih ettikleri sonucu elde edilmiştir (Sargut, 2015: 176).

### **2.1.3. Bireysel Değerler ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi**

Bu kısımda öncelikle Schwartz’ın değer yaklaşımında yer alan dört değer ve ardından on bireysel değer açıklanacaktır. Daha sonra çatışma yönetimi stratejileri açısından bireysel değerler üzerinde durulacaktır.

#### **2.1.3.1. Schwartz’ın Bireysel Değerleri**

Schwartz, değeri ifade ederken insani ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların giderilmesine ilişkin güdülerini kullanmaktadır (Rohan, 2000’den akt., Doğan vd., 2007:12). Bu ihtiyaçlar; biyolojik, toplumsal etkileşim ve grup sisteminin sürdürülmesidir.

Schwartz'a göre insanlar bu alanlardaki ihtiyaçlarını ihtiyaçlarını giderecek güdüye sahiptirler. Ancak bu ihtiyaçların giderilmesi hususunda önlerinde alternatifler bulunmaktadır. Bu alternatifler ise birbirlerine zıt bir durumu ifade etmektedir (Schwartz, 1999'dan akt.: Doğan vd., 2007: 12).

Yaklaşımda iki kutuplu iki eksen bulunmaktadır. Birinci eksen; *zgenişletim* ve *zaşkınlık* oluştururken ikinci eksen *Muhafazacı* ve *Yeniliğe Açıklık* oluşturmaktadır. (Kuşdil ve Kağıtbaşı, 2000: 63). Schwartz'ın on değer tipi bu iki ana güdüsel çatışma eksenini üzerinde yer almaktadır (Demirutku ve Sümer, 2010: 19). Birinci eksen birey-grup ilişkilerinin niteliğiyle ilgilidir. nceliğin bireye mi yoksa gruba mı ait olacağı, birey ve grup arasındaki karşılıklı bağımlılığın nasıl olacağı soruları önem kazanmaktadır. Buradaki birbirine zıt seçimler *zgenişletim* veya *zaşkınlık* biçimindedir (Doğan, 2007: 13). İkinci eksen ise toplumsal etkileşime dair ihtiyaçların giderilmesine ilişkin gddr. Bu alandaki sorun, *Yeniliğe Açıklık* ve *Muhafaza* ile ilgilidir (Doğan vd., 2007: 13).

*Özgenişletim* boyutu altında yer alan değerler: *G, Başarı* ve *Hazcılık* değerleridir. Hazcılık aynı zamanda Yeniliğe Açıklık boyutu altında da bulunmaktadır.

Schwartz; *G* değerinin temel hedefini, sosyal statü ve prestije ulaşma, insanların ve kaynakların (otorite, zenginlik, sosyal g, sosyal imajın korunması ve sosyal tanınırlık) zerinde hâkimiyet kurma ya da kontrol sağlama olarak görmektedir (Schwartz, 1992: 8-9). *G*; toplumun gereksinimlerinin ve refahının sağlanması için ve bazı durumlarda düzenli sosyal ilişkilerin devam ettirilmesi için istenebilir. Bununla birlikte *G*, organizmanın etkinlik ve kontrol talebinin bir biçimi de olabilir (Kaymakcan ve Meydan, 2012: 1577).

Diğer taraftan sosyal standartlara göre rekabet ederek bireysel başarıya ulaşmak *Başarı* değerinin kesin amacı olduğu söylenebilir. Ancak burada bahsedilen *Başarı*, bireyin kendi içinden gelen başarı standartlarına ulaşma isteğini değil sosyal onaylama amacıyla sosyal-kültürel standartlar içindeki başarıyı ifade etmektedir. Bu değer tipine ait ifadeler; “başarılı”, “hırslı”, “yetkin” ve “etkili” olmaktadır (Kaymakcan ve Meydan, 2012: 1577).

Schwartz, toplumsal saygınlığa odaklandığını belirten *Güç* ve *Başarı* değerlerinin arasında şöyle bir fark olduğunu belirtmektedir: Güç değerleri otorite, zenginlik gibi, daha genel bir sosyal sistem içindeki egemen bir konumun elde edilmesini ya da korunmasını vurgularken *Başarı* değerleri; başarılı ve iddialı gibi somut etkileşimde yetkinliğin aktif bir şekilde gösterilmesini ifade etmektedir (Schwartz, 1992: 8-9).

*Hazcılık* (hedonism) ise farklı bilim dalından akademisyenler tarafından da değinilen bir değer türüdür. Bu değerın kaynağı biyolojik organizmanın gereksinimidir ve temel ilgi; bireysel zevk ve hazzı yönelimdir (Schwartz, 1992: 8).

*Özdeşlik* boyutu altında yer alan değerler, *İyilikseverlik* ve *Evrenselcilik* değerleridir.

*İyilikseverlik* değerinin motivasyon amacının ise sıklıkla kişisel olarak iletişim kurulan (yararlı, sadık, bağışlayıcı, dürüst, sorumlu, gerçek dostluk, ve aşk) kişilerin refahı olduğu belirtilebilir (Schwartz, 1992: 11).

Diğer taraftan Türkçe’de, “doğa, çevre, toplumsal duyarlılık” gibi konuları çağrıştıran bazı Türkçe çalışmalarda (örn. Özdil ve Kağıtçıbaşı, 2000) *Evrensellik* olarak çevrilen *Universalism* kavramın bazı çalışmalarda *Hümanizm* olarak tercüme edildiği görülmektedir (Erkenekli, 2009: 35). Bu değer tipinin motivasyon amacı ise anlayış, takdir etme, hoşgörü ve tüm insanların ve doğanın refahını korumadır (Schwartz, 1992: 11).

Öte yandan *Yeniliğe Açıklık* değer boyutu altında *Özyönelim*, *Uyarılım* ve *Hazcılık* değerleri yer almaktadır.

*Özyönelim* (self-direction) değeri, toplumsal etkileşim ve biyolojik organizmanın gereksinimlerini gidermek amacıyla türetilmiş bir değerdir. Bu değer türünün belirleyici amaçları da bağımsız düşünce, eylem seçme, yaratma ve keşfetme olarak ifade edilebilir (Schwartz, 1992: 5,7).

Bir başka değer; çeşitli çalışmalarda *Uyarılım* olarak tercüme edilen değerdir. Türkçe’de farklılık, yenilik, macera ve sürpriz peşinde koşma gibi konuları çağrıştıran kavram olarak görülmesinden dolayı *Yenilikçilik* olarak da tercüme

edildiği görülmektedir (Erkenekli, 2009: 35-38). Bu değer tipinin temel eğiliminin heyecan, yenilik ve hayata meydana okuma olduğu söylenebilir (Schwartz, 1992: 8).

*Muhafazacı* boyut altında yer alan değerler; *Güvenlik*, *Uyma* ve *Geleneksellik* değerleridir.

*Güvenlik* değeri; toplumun, ilişkilerin ve kişinin kendi güvenliği, uyumu ve istikrarı ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 61). Bu değer türünün motivasyonu ise toplumun, ilişkilerin ve kişilerin emniyeti, uyumu ve istikrarıdır. Temel kişisel ve grup gerekliliklerinden kaynaklanmaktadır (Kluckhohn, 1951; Maslow, 1959; Williams, 1968'den akt.: Schwartz, 1992: 9).

Diğer yandan, *Uyma* (conformity) değerinin de başkalarını üzecek ya da onlara zarar verecek, toplumsal beklenti ya da normları ihlal edecek eylemlerin, eğilimlerin ve dürtülerin kısıtlanması ile ilgili olduğu görülmektedir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 61). Toplumsal etkileşim ve grubun varlığını muhafaza etme gereksinimleri bu değer tipinin temel kaynağıdır. Uyumluluk değerleri, diğerleriyle (itaat, öz disiplin, nezaket, ebeveynleri ve yaşlılara değer verme) genellikle günlük, yakın ilişkilerde kendini kısıtlamayı vurgulamaktadır (Schwartz, 1992: 10).

Son olarak *Geleneksellik* (tradition) değerinin motivasyon amacı, saygı, söz, kişinin kültürü veya dini tarafından bireye empoze edilen gelenek ve düşüncelerin (geleneğe saygı, alçak gönüllülük, dindarlık, hayattaki payın kabulü, ılımlılık) kabul edilmesidir. (Schwartz, 1992: 10).

### **2.1.3.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri açısından Bireysel Değerler**

Çatışma yönetimi yaklaşımında beşli bir model belirleyen Rahim, modelini iki boyut üzerine kurmuştur. Bir boyutunda bireyin kendisine karşı ilgi düzeyi yer alırken diğer boyutunda başkalarına karşı ilgi düzeyi yer almaktadır. Bireyler, çatışma içeren bir durumla karşılaştıklarında bu iki boyutun çeşitli türlerini kullanarak cevap vermektedirler. Rahim'in 1983 yılında geliştirdiği ilk ölçek; *Tümleştirme*, *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* stratejilerini kapsamaktadır. *Uzlaşma* adlı strateji, araştırmacının daha sonraki çalışmaları sonucu ölçeğe dahil edilmiştir (Niederauer, 2006: 40).

Modelde yer alan stratejilerden ilki; *Tümleştirme* stratejisi, taraflar arasında işbirliğini içermektedir. İşbirliği kapsamında, açıklık, bilgi değiş-tokuşu ve her iki tarafça kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için farkların incelenmesi değerlendirilebilir. *Uzlaşma* stratejisi ise farklılıkları ayırmayı, karşılıklı ödün vermeyi veya hızlıca ortak bir noktada buluşma durumu anlamına gelmektedir. Bu çalışmada Tümleştirme ve Uzlaşma stratejileri aynı boyutta birleşmiştir. Tanımlardan görüleceği üzere birbirine oldukça yakın stratejilerdir. Diğer bir strateji, *Uyma* stratejisidir. Bu strateji, “yardıma hazır” olarak da bilinmektedir. Karşı tarafın çıkarlarını tatmin etmek üzere farklılıkların önemini azaltmak ve ortak noktaların önemini ön plana çıkarma girişimi ile ilişkilidir. Bu tarzda bir “kendini-kurban etme” ögesi bulunmaktadır. Kendini düşünmeyen bir gönlü büyüklük, yardımseverlik veya diğer tarafın emirlerine itaat biçimini alabilir. *Hükmetme* stratejisinde ise hükmeden veya rekabet eden kişi kendi hedefini elde etmek için her yolu denemektedir. Bu stratejide karşı tarafın ihtiyaç ve beklentileri sıklıkla gözardı edilmektedir. Son olarak *Kaçınma* stratejisi ise “geri çekilme”, “sorumluluğu başkasına yükleme”, “yan çizme” veya “uç maymunu oynama” durumları ile ilişkilendirilmiştir. Bir konuyu daha iyi bir zamana kadar erteleme veya endişe verici bir durumdan geri adım atma biçimini alabilir (Rahim, 2001: 28-30).

#### **2.1.3.2.1. Tümleştirme/Uzlaşma**

Kişinin hem karşı tarafın hem kendisinin arzu ve ilgisini göz önünde bulunduran demokratik bir çözüm yöntemi olan ve kazan kazan ilkesine dayanan bu strateji *Problem Çözme* (Üngüren vd., 2009: 40) veya *Bütünleştirme* olarak da adlandırılmaktadır (Karip, 2013: 64). Stratejide empati hâkim olup açık iletişim yaşanmaktadır (Üngüren vd., 2009: 40). Bu yöntemle çatışmayı yöneten birey, hem kendisinin hem de başkalarının ihtiyaçlarına odaklı olarak problemlere yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışır (Aslan, 2008: 307). Çatışmanın tarafları asıl problemle ilgili ne yapılabileceği hakkında açık sözlülükle müzakere etmektedir. Bu süreçte taraflar kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarında bulunan farklılıkları analiz eder. Böylece taraflar ne yapılabileceği konusunda mevcut sınırlı bakış açılarını aşabilmektedir (Karip, 2013: 64).

Bir problem çözücü yaklaşım aşağıdaki koşulları gerektirmektedir (Taylor ve Lippitt, 1964: 68):

İlk olarak çatışmayı kişisellikten uzaklaştırmak için bir girişim mevcuttur. Çatışmanın tarafları, enerjilerini birbirlerini yenmekten çok sorunu çözmeye yönlendirmektedir. İkinci olarak tüm tarafların hedefleri, fikirleri, tavırları ve duyguları meşru ve kabul edilebilir düzeyde görünmektedir ve aynı zamanda yapıcı bir rol oynuyor görünmektedir. Son olarak taraflar konunun fikirler ve farklılıkların özgürce dile getirildiği, destekleyici ve güvenilir bir ortamda detaylı bir şekilde ele alınması halinde, bir çatışmanın insan ilişkilerinin niteliğine yapıcı bir katkıda bulunabileceğinin farkındadırlar.

Prein (1976) bu stratejinin iki belirleyici ögesi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; yüzleştirme ve sorun çözmedir. Yüzleştirme; açık iletişim, yanlış anlamaları açıklığa kavuşturma ve çatışmanın altında yatan nedenleri analiz etmeyi içerir. Bu sorun çözmenin ön koşuludur. Her iki tarafın da çıkarlarının en üst düzeyde tatminini sağlamak üzere gerçek sorunun (sorunların) belirlenmesi ve çözümün bulunmasıdır (Rahim, 2001: 29).

Follet'e göre ise *Tümleştirme* stratejisinin uygulanmasında üç adım vardır. Bunlardan ilki çatışmayı açıkça ortaya koymak, tanımak ve tartışmaktır. Böylelikle tarafların istekleri açığa çıkmış ve yeniden değerlendirilmiş olur. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken ayrıntı ise çatışmanın gerçek nedenlerinin çatışmada en çok göze çarpan noktaların olmayabileceği gerçeğidir. Dolayısıyla köklü nedenler üzerinde durmak gerekmektedir. İkinci adım tarafların isteklerini oluşturan unsurları bulmaktır. Bu aynı zamanda problemin açıklanmasında kullanılan dilin, sembollerin incelenmesini kapsamaktadır. Üçüncü adım ise çatışmayı çözecek yolun bulunması ya da yanıtın hazırlanması ile ilgilidir. Burada dikkat edilmesi gereken, çözümün her iki tarafı da kapsaması gerektiğidir (Bursalıoğlu, 1987: 243).

Diğer taraftan çatışma durumunda bazen taraflar farklılıklar üzerinde oldukça fazla durmaktadır. Dolayısıyla taraflar ortak noktalarını bir kenara itmektedir. *Tümleştirme* stratejisinde tarafların dikkatlerinin gözden kaybolan bu ortak noktalara çekilmesi istenmektedir (Aydın, 1984: 34). Bununla birlikte, De Church ve Marks'a göre de bu

strateji genellikle söz konusu problem karmaşık bir problem olduğunda kullanılmaktadır (Toku, 2014: 18).

Yönetim ve psikoloji alanında elde edilen bulgular, insanların rahatça konuşma ve kendi fikirlerini dinletme istekleri olduğunu göstermektedir. Ancak tarafların bu isteklerini yerine getirebilmeleri, içinde bulundukları çatışma durumundan dolayı güçtür. *Tümleştirme*, tarafların bu isteğini gerçekleştirebilecekleri en uygun ortamı sağlayan çatışma yönetimi stratejisidir (Tulunay, 1990: 246; Gümüşeli, 1994: 87-88). *Tümleştirme*, katılıma imkân vermektedir. Örgütsel çatışmayı örgüt ve birey yararına olacak bir şekilde sonuçlandırmayı amaçlamaktadır (Gümüşeli, 1994: 92). Bununla birlikte bu stratejinin değer yargıları geçmişi olan çatışmaların yönetilmesinde etkili olmadığı ileri sürülmektedir (Robbins, 1974: 561'den akt.: Gümüşeli, 1994: 91).

*Uzlaşma* stratejisi ise *Tümleştirme* stratejisine diğer stratejilerden daha yakındır. Yapılan bir araştırmada *Uzlaşma* ve *Tümleştirme* stratejilerinin sosyo-ekonomik sonuçlarının birbiriyle aynı olduğu görülmüştür (Vliert ve Hardijk, 1988: 681-690'dan akt.: Gümüşeli, 1994: 104).

Bu strateji, bireyin kendisi ve diğerleri için orta derecede bir ilgiyi gösterir. “Ver ve al” olarak karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçtiği bir yolu içermektedir (Rahim, 2001: 30). Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu stratejinin temeli, farklılıkların paylaşılmasıdır (Koçel, 1998: 468). Farklılıkları ayırmayı, karşılıklı ödün vermeyi veya çabuk bir ortak noktada buluşma durumu anlamına gelebilir. Uzlaşan taraf, *Hükmetme* stratejisini kullanan taraftan daha çok ancak *Uyma* stratejisini kullanan bir tarafa göre daha azından vazgeçmektedir. Benzer şekilde, böyle bir taraf bir konuyu, kaçınan bir taraftan daha doğrudan dile getirirken tümleştirici bir taraf kadar derin keşfetmeyecektir (Rahim, 2001: 30).

Diğer taraftan bazı insanlar için uzlaşma kelimesi zayıflığı çağrıştırmaktadır. Bir uzlaştırmacı, amaca uygunluğu ilkenin önüne koyan ya da uzun dönemli hedefler pahasına kısa dönemli çözümler arayan bir kişi olarak düşünülebilir. *Uzlaşma* stratejisi her bir çatışan katılımcının kazanma ve kaybetmeyi bir derecede paylaşması sonucunu vermektedir. Bununla birlikte, uzlaşmacılığın potansiyel değerini fark

etmek önemlidir. Uzlaştırmacılık, çatışma yönetimine genel ve elverişli bir yaklaşımdır. Çünkü çoğu kez örgütlerde yaşamın gerçeklerine uymaktadır. Bu “uyum” bir çatışmanın her iki tarafı için de çok daha kararlı çatışma yönetimi yöntemlerinden birine zaman ve psikolojik yatırım yapmayı gerektirmeyecek kadar önemsiz ise gerçekleşir. Buna ek olarak iki eşit ölçüde güçlü ve ikna edici tarafın bir çözüm araştırmaya giriştiği bir çatışma durumunu idare etmenin tek nesnel, gerçekçi yolu olabilir (Taylor ve Lippitt, 1984: 67). Tarafların karşılıklı ödünler sonucunda orta bir noktada anlaşmaya varmalarından dolayı taraflardan hiçbirinin açık ve kesin bir mağlubiyeti ya da galibiyeti yoktur (Koçel, 1998: 468). Tablo 2.2’de *Tümleştirme/Uzlaşma* stratejisinin kullanımı için uygun olan ve uygun olmayan durumlar belirtilmektedir.

**Tablo 2.2: Tümleştirme/Uzlaşma Stratejisi**

|                       | <b>Tümleştirme Stratejisi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Uzlaşma Stratejisi</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Uygun Olduğu</b>   | (1) Karmaşık sorunların varlığında.<br>(2) Daha uygun czmler için fikirlerin sentezine ihtiyaç olduğunda.<br>(3) Başarılı uygulama için karşı taraftan taahhüt gerekli olduğunda.<br>(4) Problem czmek için yeterli zaman olduğunda.<br>(5) Problemin tek taraflı czlemeyeceği çatışmalarda.<br>(6) Ortak czm için karşı tarafın kaynaklarına ihtiyaç duyulduğunda. | (1) Tarafların beklentileri çeliştiğinde.<br>(2) Taraflar eşit derecede güçlü olduğunda.<br>(3) Fikir birliğine varılamadığında.<br>(4) Tümleştirme ya da Hükmetme stratejileri başarılı olmadığında.<br>(5) Karmaşık bir soruna geçici czm gerektiğinde. |
| <b>Uygun Olmadığı</b> | (1) Problem basit olduğunda.<br>(2) Acil karar alınması gerektiğinde.<br>(3) atışılan tarafların sonuçlarla ilgilenmediği durumlarda.<br>(4) atışılan tarafın problem czme becerilerinden yoksun olduğu durumlarda.                                                                                                                                                     | (1) atışan taraflardan birinin daha güçlü olduğu vakalarda.<br>(2) Karmaşık çatışmalara karşı problem czme yaklaşımına ihtiyaç duyulduğunda.                                                                                                              |
| (Rahim, 2002: 219)    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                             |

Bu araştırmada *Tümleştirme* ve *Uzlaşma* stratejileri aynı boyutta birleşmektedir. Tablo 2.2’de verilen durumların, *Başarı*, *İyilikseverlik* ve *G* değerlerinin ortaya çıkması için zemin hazırladığı söylenebilir.

Örneğin; problemin tek başına czlemeyeceği bir durum, bireyde insanlar ve kaynaklar üzerinde kontrol gücünü kaybetmemeyi aktif hale getirip *G* değerinin ön plana çıkmasına neden olabilir. Bu da bireyin çatışmada *Tümleştirme/Uzlaşma* davranış modelini tercih etmesine neden olabilir.

Diğer taraftan *Başarı* değeri ise *Tümleştirme/Uzlaşma* davranış modeline negatif etki edebilir. Örneğin, atışmanın diğer tarafları problem czme becerilerinden yoksun ise *Başarı* değerine sahip olan birey *Tümleştirme/Uzlaşma* davranış modelini tercih etmeyecektir. Çünkü bu değerde başarılı, etkin, hırslı olmak ön plandadır (Kaymakcan ve Meydan, 2012: 1577). Problem czme becerilerine sahip olmayan

kişilerle çatışma yaşandığında bireyin *Tümleştirme/Uzlaşma* davranış modelini seçmesi bireyin başarısını engelleyebilir.

Benzer şekilde bazı durumlar da *İyilikseverlik* değerini ön plana çıkararak bu değer, *Tümleştirme/Uzlaşma* davranış modeline negatif etki edebilir. *İyilikseverlik* değeri, bireyin sıkı ilişki içinde bulunduğu kişilerin refahlarının korunması ile ilgilidir (Schwartz, 1992: 11). Refahın tehdit altında olduğunun algılandığı ve karmaşık sorunların ortaya çıktığı durumlar örnek olarak verilebilir. Bu sorunlara acil çözüm gerektiğinde bireyler *Tümleştirme/Uzlaşma* davranış modelini tercih etmeyecektir.

#### **2.1.3.2.2. Uyma**

Uyma, taraflardan birinin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesini ifade etmektedir (Gürer vd., 2014: 445; Baykal ve Kovancı, 2008: 25). Uyma stratejisi, karşı tarafı memnun etmeye yönelik davranışları kapsamaktadır (Konak ve Erdem, 2015: 74). Bu stratejiyi sıklıkla kullanan bireyler, genellikle başkaları tarafından kabul görmek istemektedir. Aynı zamanda ilişkilerin bozulmasına neden olmadan çatışmalarla başa çıkılamayacağına inanmaktadırlar (Kılıç, 2006: 88).

Blake ve arkadaşları tarafından *Uysal Birliktelik* olarak adlandırılan bu stratejide bir taraf, ilişkilerinin hatırı için cömert ya da fedakâr olmaktadır (Gümüşeli, 1994: 92). Bu strateji, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilmektedir (Gürer vd., 2014: 445; Baykal ve Kovancı, 2008: 25). Diğer taraftan bu strateji sık kullanıldığında insanların arzularını elde edebilmeleri için daha hırslı ve ısrarcı olmalarına neden olabilmektedir (Huan ve Yazdanifard, 2012: 146).

**Tablo 2.3: Uyma Stratejisi**

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uygun Olduğu       | (1) Tarafların yanılıyor olabileceklerine inandıkları çatışmalarda.<br>(2) Çatışma karşı taraf için daha önemli olduğunda.<br>(3) İlişkinin geleceğinin daha önemli olduğu çatışmalarda.<br>(4) Taraflardan birinin zayıf konumda bulunduğu çatışmalarda.<br>(5) İlişkiyi korumanın önemli olduğu durumlarda. |
| Uygun Olmadığı     | (1) Her iki tarafın da sorunu kendi lehine çözmeyi istediği çatışmalarda.<br>(2) Her iki tarafın da kendisini haklı gördüğü çatışmalarda.<br>(3) Çatışılan tarafın davranışlarının yanlış ya da etik dışı olduğunda.                                                                                          |
| (Rahim, 2002: 219) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Tablo 2.3'te *Uyma* stratejisinin tercih edilmesinde uygun olan ve uygun olmayan durumlar yer almaktadır. Bu durumlar, bazı değerlerin ön plana çıkması için zemin hazırlamaktadır. Bunlar; *Başarı*, *İyilikseverlik*, *Hazcılık*, *Güç* ve *Evrenselcilik* değerleri olabilir.

Örneğin; birey için ilişkiyi korumanın önemli olduğu durumlarda, *Güç* değeri de kendini ön planda göstererek bireyin *Uyma* davranış modeline yönelmesine neden olabilir. Çatışmanın karşı tarafında bulunan kişinin daha zayıf bir konumda olması ve hatta bununla birlikte çatışmanın konusunun bu kişi için daha önemli olması bireyde *Evrenselcilik* değerini aktif hale getirebilir. Birey, daha anlayışlı ve hoşgörülü olarak *Uyma* davranış modelini seçebilir. Diğer taraftan, *Hazcılık* değeri de *Uyma* davranış modelinin tercih edilebileceği bazı durumlarda ön plana çıkabilir. Örneğin; birey karşı tarafla olan ilişkisinde gelecekte bazı şeyleri değiştirmek istediğinde, kendisine haz veren durumları seçebilmek için bu davranış modelini tercih edebilir.

Öte yandan bazı durumlar ise *Uyma* davranış modeline negatif etki etmektedir. Örneğin; sosyal onaylanma ihtiyacını içeren *Başarı* değerini ön planda tutan birey, diğer tarafın davranışlarının yanlış veya etik olmadığını düşündüğünde çatışmada *Uyma* davranış modelini tercih etmeyecektir. Çünkü yanlış veya etik olmadığı davranışlara kendisi de uyarırsa başarısına gölge düşeceğini düşünmektedir. Benzer şekilde bu durumlarda ön plana çıkabilecek ve *Uyma* davranış modeline negatif etki

edebilecek bir başka değer, *İyilikseverlik* değeridir. Bireyin yakın ilişkide bulunduğu kişilerin yaşadığı sorunlara büyük önem yüklediği durumlarda, birey çatışmada *Uyma* davranış modelini tercih etmeyecektir. Burda çatışma konusu bireyin yakın ilişkide bulunduğu kişilerin yaşadığı sorundur.

### **2.1.3.2.3. Hükmetme**

Bu strateji kendisi için yüksek, diğerleri için düşük ilgiye işaret eder. *Hükmetme*, aynı zamanda rekabetçi strateji olarak da bilinmektedir. *Hükmetme* stratejisi, bir kazan-kaybet yönelimi veya birinin konumunu kazanmak için zorlama davranışı ile tanımlanır. Hükmeden veya rekabet eden kişi kendi hedefini elde etmek için her yolu dener. Sonuç olarak karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini sıklıkla göz ardı eder. Bazen hükmeden bir kişi, her ne pahasına olursa olsun kazanmayı ister. Hükmeden bir amirin kendi konum yetkilerini, kendi iradesini astlarına dayatmak için kullanması ve onların itaati için emir vermesi büyük olasılıktır. Resmi konum yetkilerine sahip olmayan bir kişi, hilekârlık, blöf, üstleri işe karıştırma ve benzeri güçleri ustalıkla kullanmaktadır (Rahim, 2001: 29).

Azarlama vb. yoluyla bastırma, çoğu zaman açık çatışmanın sona erdirilmesinde etkindir. Bununla birlikte, sıklıkla sorunun özünü yakalamakta başarısızdır. Çatışmanın altta yatan nedenlerini düzeltmez. Çatışmanın kaynakları aynen durur. Çatışma çözülmemekle birlikte gizlenmiş de olur. Bu durum, çatışmaların işbirliğinin kalitesini azaltacak ve üretim verimliliğini düşürecek şekilde, maskelenmiş yollarla (iş yavaşlatmalar, baştan savma hatalar, yönergelerin yanlış anlaşılması v.b.) birçok kez yeniden ortaya çıkması ile kendini gösterir (Blake ve Mouton, 1964: 31-32). Ayrıca *Hükmetme* stratejisi güç yönelimlidir. Olumsuz yönü olarak, bir rekabetçi diğer tarafları bastırabilir, tehdit edebilir veya bir çatışmaya zorlayabilir (Taylor ve Lippitt, 1984: 67).

*Hükmetme* stratejisi, hızlı ve kararlı bir harekete gerek duyulduğunda ya da önemli fakat rağbet görmeyen adımların atılması gerektiğinde zorunlu olabilir. Ayrıca, “haklı olduğunuzu bildiğiniz” bir konuda rekabete gerek duyulabilir (Taylor ve Lippitt, 1984: 67). Bu stratejiyi yaygın şekilde uygulayan bireyler, karşısındakinin

zararını yok sayarak kendi beklentilerini doyurmaya çalışmaktadır. Bunu elde etmek için karşı taraf üzerinde baskı da kurabilirler. Kazanma arzularının aşırı olmasından dolayı diğerlerinin kayıplarını hevesle izlerler. Başkalarını anlamak istemelerinin altında bulunan neden ise edindikleri bilgilerle yeni stratejiler elde etmektir (Gümüşeli, 1994: 93).

**Tablo 2.4: Hükmetme Stratejisi**

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uygun Olduğu       | (1) Sorunun önemli olduğu durumlarda.<br>(2) Hızlı karar vermek gerektiğinde.<br>(3) Benimsenmeyen davranışlar gözlemlendiğinde.<br>(4) İddialı davranış gösteren astların üstesinden gelmek gerektiğinde.<br>(5) Karşı tarafın alacağı bir kararın size yüksek maliyet getireceği durumlarda.<br>(6) Astların teknik kararlar alma uzmanlıklarının yetersiz olduğu çatışmalarda. |
| Uygun Olmadığı     | (1) Sorunun karmaşık olduğu çatışmalarda.<br>(2) Sorunun önemli olmadığı durumlarda.<br>(3) Taraflar eşit güce sahip olduğu çatışmalarda.<br>(4) Hızlı kararın alınması gerekmediğinde.<br>(5) Astların yüksek derecede yetkinliğe sahip olduğu durumlarda.                                                                                                                       |
| (Rahim, 2002: 219) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Tablo 2.4'te *Hükmetme* Stratejisi için uygun olan ve olmayan durumlar açıklanmaktadır. Bu durumların, kişilerin bireysel değer önceliklerinin sırasını etkileyebileceği söylenebilir. Bu durumlar; *Başarı*, *İyilikseverlik*, *Hazcılık* ve *Evrenselcilik* değerlerini ön plana çıkarabilir.

*Hükmetme* davranış modelini seçmede pozitif etkili olabilecek bir değer; *Hazcılıktır*. Örneğin; sorun önemli olduğunda, kişi sorunu hemen çözüp daha fazla bu sorunla ilgilenmek istemeyebilir. Çünkü birey için söz konusu olan sorun, bireysel hazzın önündeki bir engeldir. Benzer şekilde, tüm insanların ve doğanın refahının korunmasını amaç edinen *Evrenselcilik* değeri de *Hükmetme* stratejisini pozitif etkileyebilir. Karşı tarafın alacağı bir kararın, bireye yüksek maliyet getirme ihtimalinin olduğu durumlarda, birey kendisi de dâhil olmak üzere herkesin refahını korumak isteyebilir. Dolayısıyla bu durum onun çatışmada *Hükmetme* stratejisini tercih etmesine neden olabilir.

Diğer taraftan bazı durumlar, bazı değerleri ön plana çıkarıp bu stratejinin tercih edilmemesine neden olmaktadır. Örneğin, *Başarı* ve *İyilikseverlik* değeri. *Başarı* değeri, *Hükmetme* stratejisine negatif etki edebilir. Çünkü bu değerde öne çıkan sosyal onaylanma ihtiyacıdır (Kaymakcan ve Meydan, 2012: 1577 ). Örneğin, çatışmada taraflar eşit güce sahip ise *Hükmetme* stratejisi ile birey, sosyal onaylanma ihtiyacını karşılayamayacaktır. Benzer şekilde yakın ilişkide bulunduğu kişilerin refahını isteyen *İyilikseverlik* değeri de *Hükmetme* davranış modeline negatif etki edebilir. Örneğin yakın kişilerin refahını olumsuz şekilde etkileyen karmaşık bir sorunla karşılaşıldığında birey *Hükmetme* davranış modelini tercih etmeyecektir.

#### **2.1.3.2.4. Kaçınma**

*Kaçınma*, ilk bakışta bir çatışma yönetimi stratejisi olarak bir değere sahip değilmiş gibi görünmektedir. *Kaçınma* stratejisi, önemli konulara yönelmede bir başarısızlığı ve bir pozisyon alınmasına gerek duyulduğunda tarafsız kalma eğilimini yansıtabilmektedir. Bir kaçınmacı, çatışmadan kopma ve boyun eğmeye veya uymaya hazır oluş da sergileyebilir. Bu kayıtsızlığa bağlı olmaktadır (Taylor ve Lippit, 1984: 67-68).

*Kaçınma* stratejisi, aynı zamanda *Bastırma* olarak da bilinmektedir. Geri çekilme, sorumluluğu başkasına yükleme, yan çizme veya üç maymunu oynama durumları ile ilişkilendirilmiştir. Bir konuyu daha iyi bir zamana kadar erteleme veya endişe verici bir durumdan geri adım atma biçimini alabilir. Kaçınan bir kişi, kendi çıkarları kadar karşı tarafın çıkarlarını da tatmin etmekte başarısız olacaktır. Bu strateji sıklıkla, örgütlerde yönetim çatışması konularına karşı veya çatışmada yer alan taraflara karşı ilgisiz bir tavırla karakterize edilir. Böyle bir insan, herkesin önünde üstesinden gelinmesi gereken bir çatışmanın var olduğunu kabul etmeyi reddedebilir (Rahim, 2001: 29-30).

Diğer taraftan bu strateji, taraflar arasında sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek bir gerilimin olduğu durumlarda kullanılabilir. Çatışma, sorunun sağlıklı bir şekilde müzakere edilebileceği başka bir zaman ertelenmektedir. *Kaçınma* stratejisi, tarafların çatışma çözümü için bir soğuma dönemine ihtiyaç

duyulduğu takdirde etkilidir (Akyön, 2008:100). Tablo 2.5'te *Kaçınma* stratejisi için uygun olan ve olmayan durumlardan bahsedilmektedir. Bu durumlar aynı zamanda bazı değerlerin ön plana çıkması için ortam da hazırlamaktadır.

**Tablo 2.5: Kaçınma Stratejisi**

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uygun Olduğu       | (1) Sorunun önemsiz olduğu çatışmalarda.<br>(2) Karşı tarafla yüzleşmenin potansiyel işlevsiz etkisinin, çözümün faydalarından daha yüksek olduğu durumlarda.<br>(3) Bekleme süresi gerekli olduğunda.                                                              |
| Uygun Olmadığı     | (1) Sorunun önemli olduğu durumlarda.<br>(2) Karar vermenin tarafların sorumluluğunda olduğu çatışmalarda.<br>(3) Tarafların karar vermeyi ertelemek istemediği ve sorunun çözümünün zorunlu olduğu çatışmalarda.<br>(4) Sorunla acilen ilgilenilmesi gerektiğinde. |
| (Rahim, 2002: 219) |                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Tablo 2.5'te bahsedilen durumlarda kişinin; *Güç*, *Başarı*, *Evrenselcilik*, *İyilikseverlik* değerleri ön plana çıkabilir. İlk olarak sorunun önemsiz olduğu durumlarda kişi kendi otoritesini korumak ya da sosyal imajının zarar görmemesi için çatışmadan kaçınmayı tercih edebilir. Otoritenin korunması ve sosyal imajın zarar görmemesi de *Güç* değeri ile ilgilidir.

Diğer taraftan *Evrenselcilik* değerinin amaçlarından biri de: anlayışlı olmak ve hoşgörülü olmaktır (Schwartz, 2012: 7). Dolayısıyla yukarıda belirtilen durumlarda örneğin; bekleme süresi gerekli olan durumlarda birey, *Kaçınma* davranış modelini tercih edebilir.

Öte yandan, *Başarı* ve *İyilikseverlik* değeri *Kaçınma* davranış modeline negatif etki ederek bu davranış modelinin tercih edilmemesine neden olabilir. Çünkü *Başarı* değerinde başarılı, hırslı, yetkin ve etkili olmak ön plana çıkmaktadır (Kaymakcan ve Meydan, 2012: 1577). Sorun önemli olduğunda birey, başarılı olmayı riske atmamak için bu davranış modelini tercih etmeyecektir. Aynı zamanda söz konusu durumlar, kişinin sıklıkla iletişim halinde olduğu bireylerin refahı ile ilgili olan *İyilikseverlik* değerinin de ön plana çıkmasına neden olabilir. Kişinin sıklıkla iletişim

halinde olduğu ailesinden, arkadaş çevresinden ya da iş çevresinden kişiler olabilmektedir. Amaç, bu kişilerin refahının korunması olduğunda, örneğin sorunla derhal ilgilenilmesi gerektiğinde çatışmada *Kaçınma* davranışı tercih edilmeyebilir.

## **2.2. Literatürdeki Ampirik Araştırmalar**

Birçok araştırmada bireysel ve kültürel değerlerin çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkisi irdelenmiştir. Bu kısımda ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.2.1. Bireysel Değerler ve Çatışma Yönetimi Stratejileri**

Bireysel değerler ve çatışma yönetimi stratejileri ilişkisi birçok araştırmacı tarafından sorgulanmıştır. Örneğin; Özkan ve Akyön tarafından 2017-2018 yılında Çanakkale'de afet ve acil durum alanında görev yapan 242 kişi üzerinde yapılan araştırmada, bireysel değerler ile çatışma yönetimi yaklaşımları ilişkisi analiz edilmiştir. Araştırmada Portre Değerler Ölçeği ve Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların değer yönelimleri ile çatışma yönetim yaklaşımları arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve kısmen anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, çalışanların sahip oldukları değerlerin, *Kaçınma* çatışma yönetim yaklaşımını tercih etmelerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. *Uyma*, *İşbirliği*, *Zorlama*, *Uzlaşma* yaklaşımları ise çalışanların değerlerinin birkaçının ya da tümünün etkisi altında kaldığı sonucu elde edilmiştir (Özkan ve Akyön, 2020).

Öte yandan, Saçkırk tarafından Muğla'da bulunan 211 ilkokul, ortaokul ve lise öğretmeni üzerinde yapılan araştırmada ise *Disiplin* ve *Sorumluluk* ile *İşbirliği* arasında pozitif yönlü orta düzeyde; *Uzlaşma*, *Uyma* arasında ise pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte; *Dürüstlük* ve *Paylaşım* ile *İşbirliği* arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde; *Kaçınma* arasında ise negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlara bakıldığında da *Saygı* ve *Doğruluk* ile *İşbirliği* arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Son olarak *Paylaşım* ve *Saygı* ile *İşbirliği* arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir (Saçkırk, 2019: 115).

Alakavuklar ve Arbak tarafından 2009 yılında yapılan bir araştırmada ise Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği (INDCOL) ve “Rahim’in Örgütsel Çatışma Envanteri- II” ölçekleri kullanılarak 342 kişilik bir örneklem kapsamında bireysel değerlerin çatışma yönetim biçimi üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Araştırma, bireycilik ve toplulukçuluk gibi bireysel değerlerin; farklı çatışma yönetim stratejilerine kılavuzluk ettiğini belirtmektedir. Araştırmada *Yatay Toplulukçuluk* puanı arttıkça, çatışma çözüm stratejisi olarak *İşbirliği* ve *Uzlaşma* yöntemlerinin, *Dikey Toplulukçuluk* puanının artmasıyla da çatışma çözüm stratejisi olarak *Kaçınma* ve *Uyma* yöntemlerinin kullanılma eğiliminin arttığı sonucu elde edilmiştir. Aynı zamanda araştırmada bireysel değerlerin, çatışmanın kiminle yaşandığı, bu kişinin yaşı, pozisyonu ve aile içinden olup olmadığı gibi faktörlerin de çatışma yönetim stratejilerini farklılaştırdığı sonucu elde edilmiştir (Alakavuklar ve Arbak, 2009: 56).

Benzer bir çalışma Birsal vd. tarafından İstanbul ili içerisinde farklı sektör ve farklı kurumlarda çalışan 735 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, Hofstede tarafından geliştirilen 2008 Değer Araştırması Modülü ve Çatışma Yönetimi Testi-DUTCH ölçekleri kullanılmıştır. *Toplulukçuluk-Bireysellik* çerçevesinde ele alınan çatışma çözme tarzları bulgularına göre daha *Toplulukçu* olan bireylerin *Uyma* davranışını daha fazla sergiledikleri sonucu elde edilmiştir (Birsal vd., 2009: 250-51).

Parelel bir diğer çalışma, Holt ve DeVore tarafından meta analizi yöntemi kullanılarak yapılan araştırmadır. Nihai meta analizi veri setini 36 çalışma oluşturmaktadır. Derlenen çalışmalardan, 21’i dergilerden, 13’ü yayınlanmamış tezlerden, 1’i konferans bildirilerinden, 1’i de kitap bölümünden oluşmaktadır (Holt ve DeVore, 2005: 175). Çalışmada bireyci kültürlerin toplulukçu kültürlerden daha çok *Zorlamayı* seçtikleri, toplulukçu kültürlerin ise bireyci kültürlerden daha çok *Geri Çekilme*, *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* tarzlarını tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Holt ve DeVore, 2005: 175, 165).

Öte yandan, Yalçın ve Yoğun Erçen tarafından Adana, İstanbul ve Diyarbakır illerinde ilaç firmalarının satış, tanıtım ve pazarlama bölümlerinde çalışan 167 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda Hofstede’nin *Dişillik*

boyutu ile *Yardımsever* ve *İşbirlikçi* arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki elde edilmiştir (Yalçın ve Yoğun Erçen, 2004: 212, 258).

Bir diğer çalışma, Boroş vd. tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, Triandis ve Gelfand (1998) tarafından geliştirilen, her boyut için dört olmak üzere 16 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Çatışma çözme stilleri, de Dreu ve van Vianen'in (2001) bir anketi kullanılarak değerlendirilmiştir (Boroş vd., 2009: 544, 545). Çalışma iki büyük üniversitede (Hollandalı ve Çinli) 460 (216 kadın) öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, üyelerin eşit olduklarını ve birbirine bağlı olduklarını hissettikleri gruplarda (*Yatay Toplulukçuluk*) çatışma yönetim stratejilerinden *İşbirliğinin* daha çok kullanıldığı çatışma ve yönetimi tarzlarıyla uğraşmanın ya da bunlardan kaçınmanın daha az kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, bireylerin kendilerini farklı konumlarda ve özerk olarak gördüklerinde (*Dikey Bireycilik*) *Kaçınma* stratejisinin daha sık kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Boroş vd., 2009: 543, 539).

Kozan ve Ergin tarafından yapılan bir diğer çalışmada Rahim'in Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği (ROC-II) ve Schwartz'ın 56 maddelik Değerler Ölçeği kullanılmıştır (Kozan ve Ergin, 1999: 257-258). Bu çalışma; kültürlerarası çatışma yönetimi araştırmalarını, kültür-içi seviyesine genişletmeyi amaçlamaktadır. Veriler, Batılılaştırma çabalarının alt-kültür farklılıklarına yol açtığı bir ülke olan Türkiye'deki 40 kuruluşun 435 çalışanından toplanmıştır. Çatışma yönetimi stratejileri arasında *Kaçınmanın*, kuvvetli *Geleneksel* ve *Uyma* değerlerine sahip olanlar tarafından tercih edildiği anlaşılmıştır. İş arkadaşlarıyla çatışma beyan eden alt-örneklemde, *Güce* ilişkin değerleri olan kişiler tarafından *Dayatmacı* ya da *Zorlayıcı* stratejinin kullanıldığı anlaşılmıştır. Ayrıca, başarıya ve teşvik etmeye değer veren katılımcıların üçüncü şahısların yardımından kaçındığı sonucu elde edilmiştir. Bununla beraber, inisiyatifi üçüncü taraflara bırakma eğiliminin ise *Evrenselci* ve *Yardımsever* kişilerde yüksek olduğu gözlenmiştir (Kozan ve Ergin, 1999: 249-250).

Konuyu yönetici örnekleminde inceleyen diğer bir araştırma Gürer vd. tarafından yapılmıştır. Araştırma, Kırıkkale İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan 32 kamu

yöneticisi üzerinde Schwartz'ın (1992), Bireysel Değerler Ölçeği ve Rahim'in Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri-II ve III (1983, 1992) ölçeği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, kamu yöneticilerinin astlarıyla ve meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların çözümünde izledikleri çatışma yönetimi stratejisinin tercihinde, bireysel değerlerinin önemli bir yer teşkil ettiği anlaşılmıştır. Yöneticilerin meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların çözümünde; bazı bireysel değerlerin çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre *İşbirliği*; *Hayırseverlik* ve *Evrenselcilik* ile, *Uyuma*; *Hazcılık* ve *Başarı* ile, *Hükmetme*; *Hazcılık* ve *Başarı* ile, *Uzlaştırma*; *Hazcılık* ve *Güç* ile ve son olarak *Kaçınma*; *Hazcılık* ve *Güç* ile yakından ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer yandan yöneticilerin astları ile yaşadığı problemlerin çözümünde izlediği *İşbirliği*; *Uyum* ve *Hayırseverlik* ile, *Uyuma*; *Hazcılık* ile, *Hükmetme*; *Hazcılık* ve *Güç* ile, *Uzlaşma*; *Başarı* ve *Güç* ile yakından ilgili bulunmuştur (Gürer vd., 2014: 439-440).

Değerler ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırma Anjum vd. tarafından yapılmıştır. Araştırmada Schwartz tarafından geliştirilen Portre Değerler Ölçeği ve Rahim tarafından geliştirilen Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın verileri Pakistan'ın Quetta şehrinde yaşayan farklı kesimlerden bireyler ve üniversite öğrencilerinden oluşan 203 kişilik katılımcı grubundan elde edilmiştir. Anılan bölgenin ortak değerler, kültür ve geleneklere sahip insanların yaşadığı bir bölge olması araştırmanın kısıtını oluşturmakta ve bu durum sonuçların genellemesinin yapılmasına engel oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre baskın değerleri *Özaşkınlık*, *Muhafazacı*, *Özgenişletim* ve *Yeniliğe Açıklık* olan kişiler, sırasıyla *Uzlaşma*, *Kaçınma*, *Hükmetme* ve *Tümleştirme* çatışma yönetimi stratejilerine yatkınlık göstermektedir. Araştırmanın sonuçları; dört değer kümesiyle çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiki olarak önemli ve pozitif ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Yazarlara göre her bir değer çatışma yönetimi stratejisi çifti benzer özelliklerle karakterize edilmektedir. Dolayısıyla bulgular; değerlerin, tutumları ve davranışları anlamada kullanılabilecek standartları oluşturduğunu göstermektedir (Anjum vd., 2014: 92, 100).

Literatürde, bireysel değerler ve çatışma yönetimi ilişkisini geleneksel ve modern çatışma yöntemleri bağlamında sorgulayan araştırmalara da rastlanmaktadır. Kirişçi ve Gümüşeli tarafından 2008-2009 eğitim yılında İstanbul'da Şişli ve Esenler'de bulunan 81 devlet okulunda çalışan öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmanın amacı; çeşitli sosyo-ekonomik ve etnik temellerden gelen, farklı olgunluk seviyelerinde farklı ilgi alanları, kabiliyetleri gereksinimleri, bakış açıları ve farklı çatışma algıları olan öğretmenlerin bireysel değerlerini analiz etmektir. Araştırmada Schwartz Değer Anketi ve Çatışma Yaklaşımları Anketi kullanılmıştır. Katılımcıların 201'i Şişli ve 65'i Esenler bölgesindendir. Araştırma sonucuna göre öğretmenler, geleneksel çatışma yöntemlerini, modern yaklaşımlara yeğlemektedir. Ayrıca *Çatışmaya Modern Yaklaşım* ile *Yeniliğe Açıklık* değer grubu arasında pozitif korelasyon ilişkisi gözlenmiştir. Benzer biçimde *Çatışmaya Geleneksel Yaklaşım* ile *Yeniliğe Açıklık*, *Muhafazacı*, *Özgeliştirme* ve *Özaşkınlık* arasında korelasyon ilişkisi de pozitif yönlüdür (Kirişçi ve Gümüşeli: 2010: 179, 185).

### **2.2.2. Kültürel Değerler ve Çatışma Yönetimi Stratejileri**

Çeşitli araştırmalarda farklı kültürel değerlerin çatışma yönetimi ile ilişkisi sorgulanmıştır. Örneğin, Chinniah tarafından 2003 yılında 67 Doğu Hintli ve 71 Avrupalı-Amerikalı toplamda 138 kadın katılımcı üzerinde yapılan çalışmada, kültürel değerler ile çatışma çözme stillerinin kullanımı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Araştırmada iki kültürün seçilme nedeni; geçmiş araştırmaların batı kültürlerinin genellikle bireycilikle, doğu kültürlerinin ise genellikle *Toplulukçuluk* ile ilişkili olmasıdır. Çalışmanın sonucunda, Hintli kadınların *Toplulukçuluğa*; Avrupalı-Amerikalı kadınlardan belirgin biçimde daha eğilimli oldukları ve çatışma çözme stillerinden uyumluluğu daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır (Chinniah, 2003: X).

Hong Kong ve Amerikan kültürünü karşılaştırmalı olarak inceleyen ve çalışanların çatışma yönetimi stratejilerini belirleyen Leung ve Lind (1986) ise Amerikalı çalışanların Hong Konglu meslektaşlarıyla kıyaslandığında, çatışma içinde oldukları kişilere karşı daha fazla düşmanca bir tutum sergilediklerini saptamışlardır (Üngüren, 2008: 889).

Benzer biçimde; Japonya, Çin ve Kore'deki üniversite öğrencilerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla Ting-Toomey vd. (1991) tarafından senaryo çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen araştırmada da anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Araştırmada, *Bütünleşme* stratejisinin Çin ve Kore'deki öğrenciler tarafından Japonya'daki öğrencilerden daha sık kullandıkları saptanmıştır (Üngüren vd., 2008: 889).

Öte yandan Kim vd.; Çin, Japonya ve Kore'den gelen 275 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada Çin, Japon ve Korelilerin bireylerarası bir çatışmayı yöneticileri ile nasıl çözdükleri ve kültürel faktörlerin çatışma yönetimi stratejilerindeki farklılıkları nasıl açıkladığı üzerinde durulmuştur. Araştırmanın sonucunda Korelilerin, Çinli ve Japonlarla karşılaştırıldığında *Uzlaşma* stratejisi kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Kim vd., 2007: 23). Başka bir çalışmaya göre *Tophulukçu* kültüre sahip Çin'de bireylerin çoğunukla çatışmalarda kaçınmayı, duygusal ifadeyi ve yüzleşmemeyi tercih ettikleri sonucu elde edilmiştir (Kirkbride vd., 1991'den akt.: Uysal Irak, 2007: 288). Çinli ve Kuzey Amerikalılar üzerinde yapılan başka bir araştırma sonucuna göre Çinliler, daha pasif stratejiler tercih etmektedir. Buna karşılık Kuzey Amerikalıların daha aktif yönetimi tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Uysal Irak, 2007: 288).

Literatürde, birey odaklı ve görev odaklı çatışmalar ile performans ilişkisinin sorgulandığı araştırmalar da mevcuttur. Posthuma tarafından 2011 yılında yapılan çalışmada kültürler arasında çatışma konusu ile ilgili yapılmış beş temel araştırma incelenmiştir. Bisseling ve Sobral'ın araştırmaları, birey odaklı çatışmaların iş performansına etkileri üzerinedir. Bisseling ve Sobral, Hollanda ve Brezilya'da yapmış oldukları araştırmada, 9 ileri teknoloji şirketinden, 21 farklı takımda görev yapan 149 çalışan ile görüşmüşlerdir. Araştırma sonucuna göre birey odaklı ve görev odaklı çatışmaların Brezilya'da performansı düşürürken Hollanda'da düşürmemiş olduğu bulgulanmıştır. Lu ve arkadaşlarının Çin'de 166 çalışan ve yönetici üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucuna göre ise görev bazlı çatışmaların örgütleri olumlu olarak etkilediği, bilgi paylaşımının ve gelişimin daha üst düzeye çıktığı ve kurumsal yapının daha iyi bir noktaya ulaştığı gözlenirken, birey bazlı çatışmaların

performans düşüşüne neden olduğu aynı zamanda moral ve motivasyonu düşürücü etkisi olduğu tespit edilmiştir (Posthuma, 2011: 109).

Son olarak Gudykunst ve Ting-Toomey (1988) tarafından bireyselci kültüre sahip Amerikalıların ve toplulukçu kültüre sahip Meksikalıların çatışma çözüm tarzlarıyla ilgili olarak gerçekleştirdikleri araştırmaya göre Amerikalılar çatışmada doğrudan yolları tercih etmektedir. Araştırmanın diğer sonuçları ise Meksikalıların çatışmaya girmekten kaçındıklarını ve çatışmanın varlığını reddettiklerini göstermektedir (Leung ve Lind, 1986; Olsen, 1978'den akt.: Uysal Irak, 2007: 287).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİREYSEL DEĞERLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNE ETKİSİ:

### HİZMET SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın ilk bölümünde değer ve çatışma hakkında teorik bilgiler verildikten sonra ikinci bölümde değer ve çatışma yönetimi stratejileri ilişkisi irdelenmiştir. Bu bölümde ise araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evren ve örnekleme ile modeli, veri toplama aracı, ölçekler, veri analizi ve bulgular yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

##### 3.1.1. Amaç

Bu tezde; bireysel değerlerin, çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisi üzerinde durulacaktır. Bununla birlikte, bireysel değerler ile çatışma yönetimi stratejileri ilişkisi ve bireysel, ailevi ve işle ilgili değişkenlere göre bireysel değerlerin ve çatışma yönetimi stratejilerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenecektir.

##### 3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Kırklareli ilinin Lüleburgaz ilçesinde faaliyette bulunan özel hastane ve kamu hastanesinde çalışan hemşireler, özel okul ve devlet okullarında çalışan öğretmenler, özel banka ve kamu bankalarında çalışan bankacılar oluşturmaktadır. Evren 2146 kişiden oluşmaktadır. Kırklareli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden ve Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğünden gerekli izinler alınmış olup ekte bu izinlere yer verilmiştir. Örneklem yöntemi olarak kolaylı örneklem tercih edilmiştir. Araştırma, alınan izin süreleri içinde Kasım 2018-Şubat 2019 ayları arasında yapılmıştır. Dağıtılan araştırma formu 700 adettir. Nihai örneklem büyüklüğü ise 411 kişiden oluşmaktadır. Toplamda 289 anket, soruların büyük bir kısmının cevaplanmaması veya boş bırakılmasından dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır.

**Tablo 3.1: Tanımlayıcı İstatistikler (Bireysel Değişkenler)**

|                             |                      |               |          |
|-----------------------------|----------------------|---------------|----------|
| <b>Bireysel Değişkenler</b> | <b>Cinsiyet</b>      | <b>Sıklık</b> | <b>%</b> |
|                             | Kadın                | 310           | 75,4     |
|                             | Erkek                | 97            | 23,6     |
|                             | <b>Yaş</b>           | <b>Sıklık</b> | <b>%</b> |
|                             | 18-24                | 73            | 17,8     |
|                             | 25-30                | 94            | 22,9     |
|                             | 31-36                | 82            | 20,0     |
|                             | 37-46                | 93            | 22,6     |
|                             | 46 ve üstü           | 69            | 16,8     |
|                             | <b>Medeni Durum</b>  | <b>Sıklık</b> | <b>%</b> |
|                             | Bekar                | 138           | 33,6     |
|                             | Evli                 | 269           | 65,5     |
|                             | <b>Eğitim Düzeyi</b> | <b>Sıklık</b> | <b>%</b> |
|                             | Lise                 | 51            | 12,4     |
|                             | Ön lisans            | 51            | 12,4     |
|                             | Lisans               | 276           | 67,2     |
|                             | Lisansüstü           | 29            | 7,1      |

Örneklemin %75,4'ü (n=310) kadın, %65,5'i (n=269) evlidir. Katılımcıların %17,8'inin (n=73) 18-24 yaş aralığında, %16,8'inin (n=69) ise 46 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında %12,4'ünün (n=51) lise ve %67,2'sinin (n=276) lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.2: Tanımlayıcı İstatistikler (Ailevi Değişkenler)**

|                           |                        |               |          |
|---------------------------|------------------------|---------------|----------|
| <b>Ailevi Değişkenler</b> | <b>Yetiştirme Yeri</b> | <b>Sıklık</b> | <b>%</b> |
|                           | Köy                    | 67            | 16,3     |
|                           | İlçe                   | 92            | 22,4     |
|                           | İl                     | 242           | 58,9     |
|                           | <b>Aile Yapısı</b>     | <b>Sıklık</b> | <b>%</b> |
|                           | Cekirdek Aile          | 321           | 78,1     |
|                           | Geniş Aile             | 83            | 20,2     |
|                           | <b>Kardeş Sayısı</b>   | <b>Sıklık</b> | <b>%</b> |
|                           | 1                      | 23            | 5,6      |
|                           | 2                      | 194           | 47,2     |
|                           | 3                      | 116           | 28,2     |
|                           | 4                      | 45            | 10,9     |
|                           | 5                      | 11            | 2,7      |
|                           | 5'ten fazla            | 12            | 2,9      |
|                           | <b>Doğum Sırası</b>    | <b>Sıklık</b> | <b>%</b> |
|                           | 1                      | 182           | 44,3     |
|                           | 2                      | 154           | 37,5     |
|                           | 3                      | 39            | 9,5      |
|                           | 4                      | 12            | 2,9      |
|                           | 5                      | 5             | 1,2      |
|                           | 5'ten fazla            | 8             | 1,9      |

Ailevi değişkenlerle ilgili olarak katılımcıların, 7-19 yaş aralığında %58,9'unun (n=242) şehirde bulundukları görülmektedir. Diğer yandan, katılımcıların %5,6'sı (n=23) tek çocuk iken %47,2'si (n=194) iki kardeş olduklarını belirtmektedir.

Doğum sırasına bakıldığında ise %44,3'ünün (n=182) birinci sırada oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.2: Tanımlayıcı İstatistikler (Ailevi Değişkenler-Devam)**

| Ailevi Değişkenler | Baba Mesleği         | Sıklık | %    |
|--------------------|----------------------|--------|------|
|                    | Çiftçi               | 68     | 16,5 |
|                    | Devlet Memuru        | 97     | 23,6 |
|                    | Esnaf                | 79     | 19,2 |
|                    | Özel Sektör Çalışanı | 96     | 23,4 |
|                    | Diğer                | 59     | 14,4 |
|                    | Anne Mesleği         | Sıklık | %    |
|                    | Çiftçi               | 12     | 2,9  |
|                    | Devlet Memuru        | 19     | 4,6  |
|                    | Esnaf                | 9      | 2,2  |
|                    | Özel Sektör Çalışanı | 40     | 9,7  |
|                    | Ev Hanımı            | 316    | 76,9 |
|                    | Diğer                | 4      | 1,0  |
|                    | Anne Eğitim Durumu   | Sıklık | %    |
|                    | Okuryazar değil      | 15     | 3,6  |
|                    | Sadece Okuryazar     | 21     | 5,1  |
|                    | İlkokul              | 201    | 48,9 |
|                    | Ortaokul             | 65     | 15,8 |
|                    | Lise                 | 83     | 20,2 |
|                    | Lisans               | 16     | 3,9  |
|                    | Baba Eğitim Durumu   | Sıklık | %    |
|                    | Okuryazar değil      | 7      | 1,7  |
|                    | Sadece Okuryazar     | 7      | 1,7  |
|                    | İlkokul              | 139    | 33,8 |
|                    | Ortaokul             | 72     | 17,5 |
|                    | Lise                 | 123    | 29,9 |
|                    | Lisans               | 51     | 12,4 |

Katılımcıların 316'sının (%76,9) annesi ev hanımıdır. Aynı zamanda katılımcıların %48,9'unun (n=201) anne eğitim düzeyi, %33,8'inin (n=139) baba eğitim düzeyi; ilkokuldur.

**Tablo 3.3: Tanımlayıcı İstatistikler (İşle İlgili Değişkenler)**

| İşle İlgili Değişkenler | Meslek            | Sıklık | %    |
|-------------------------|-------------------|--------|------|
|                         | Öğretmen          | 206    | 50,1 |
|                         | Bankacı           | 85     | 20,7 |
|                         | Hemşire           | 120    | 29,2 |
|                         | Kıdem             | Sıklık | %    |
|                         | 1 yıldan az       | 60     | 14,6 |
|                         | 1-3 yıl           | 124    | 30,2 |
|                         | 4-6 yıl           | 92     | 22,4 |
|                         | 7-10 yıl          | 53     | 12,9 |
|                         | 11-19 yıl         | 35     | 8,5  |
|                         | 20 ve üzeri       | 19     | 4,6  |
|                         | Deneyim Süresi    | Sıklık | %    |
|                         | 1 <               | 20     | 4,9  |
|                         | 1-3 yıl           | 58     | 14,1 |
|                         | 4-6 yıl           | 49     | 11,9 |
|                         | 7-10 yıl          | 68     | 16,5 |
|                         | 11-19 yıl         | 91     | 22,1 |
|                         | 19 >              | 94     | 22,9 |
|                         | Yönetsel Pozisyon | Sıklık | %    |
|                         | Evet              | 56     | 13,6 |
|                         | Hayır             | 344    | 83,7 |
|                         | Sektör            | Sıklık | %    |
|                         | Özel              | 207    | 50,4 |
|                         | Kamu              | 204    | 49,6 |

İşle ilgili değişkenlerle ilgili olarak katılımcıların 206'sı öğretmen (%50,1), 85'i bankacı (%20,7), 120'si (29,2) hemşiredir. Deneyim süresine bakıldığında ise %22,9'unun (n=94) 19 yıl üzeri deneyim süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yönetsel pozisyonlarına bakıldığında 56'sının (%13,6) amir konumunda olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerle ilgili veriler ilgili tablolarda yer almaktadır.

### 3.1.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; katılımcıların bireysel değerlerini ölçmeyi amaçlayan 40 ifadenin bulunduğu "Portre Değerler Anketi"dir. Schwartz tarafından geliştirilen ve Demirutku tarafından Türkçeye uyarlanan "Portre Değerler Ölçeği", 4 üst ve 10 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde üçüncü tekil şahıs zamiri ile kurulan cümleler, kolay anlaşılması açısından çeviriye sadık kalınarak birinci tekil şahıs zamiri ile değiştirilmiştir. Dört üst boyut; *Özgenişletim*, *Özaşkınlık*, *Yeniliğe Açıklık* ve *Muhafazacı* boyutlarıdır. On altı boyut ise *Güç*, *Başarı*, *Hazcılık*, *Evrenselcilik*, *İyilikseverlik*, *Uyarılım*, *Özyönelim*, *Geleneksellik*, *Uyma* ve *Güvenlik* alt boyutlarıdır.

*Özgenişletim* değer boyutu altında; *Güç*, *Başarı*, *Hazcılık* alt değerleri; *Özaşkınlık* değer boyutu altında; *Evrenselcilik* ve *İyilikseverlik* alt değerleri; *Yeniliğe Açıklık* değer boyutu altında; *Hazcılık*, *Özyönelim* ve *Uyarılım* alt değerleri; *Muhafazacı* değer boyutu altında ise *Geleneksellik*, *Uyma* ve *Güvenlik* alt değerleri yer almaktadır. Anket ifadelerinin boyutlara göre dağılımı Tablo 3.4’te verilmiştir.

**Tablo 3.4: Portre Değerler Anketinin Boyutları**

| Önerme Numarası      | Alt Boyut      | Üst Boyut        |
|----------------------|----------------|------------------|
| 5, 14, 21, 31, 35    | Güvenlik       | Muhafazacı       |
| 7, 16, 28, 36,       | Uyma           | Muhafazacı       |
| 9, 20, 25, 38        | Geleneksellik  | Muhafazacı       |
| 3, 8, 19, 23, 29, 40 | Evrenselcilik  | Özaşkınlık       |
| 12, 18, 27, 33       | İyilikseverlik | Özaşkınlık       |
| 2, 17, 39            | Güç            | Özgenişletim     |
| 4, 24, 32            | Başarı         | Özgenişletim     |
| 10, 26, 37           | Hazcılık       | Özgenişletim     |
| 1, 11, 22            | Özyönelim      | Yeniliğe Açıklık |
| 6, 15, 30            | Uyarılım       | Yeniliğe Açıklık |
| 10, 26, 37           | Hazcılık       | Yeniliğe Açıklık |

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ikinci ölçek; Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Niederauer tarafında Türkçeye uyarlanan 28 maddelik “Çatışma Yönetimi Stratejileri (ROCI-II) Ölçeği”dir. ROCI-II, üstler, astlar ve emsaller arasındaki bireylerarası çatışma yönetim stillerini ölçen Likert tipi beş boyutlu bir araçtır. Ölçeğin üç ayrı formu bulunmaktadır. ROCI-II Form A, bireylerin amirleriyle aralarında çıkan çatışmalarına yöneliktir. Bireylerin astları ile aralarında çıkan çatışmalarına yönelik form ise ROCI-II Form B’dir. Çalışanların mevkidaşları ile ortaya çıkan çatışmalarına yönelik form da ROCI-II Form C’dir (Altıntaş, 2007: 86). Bu tezde ölçeğin “C” formu kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ifadelerin boyutlara göre dağılımı aşağıdaki Tablo 3.5’te verilmiştir.

**Tablo 3.5: Çatışma Yönetimi Stratejileri Anketinin Boyutları**

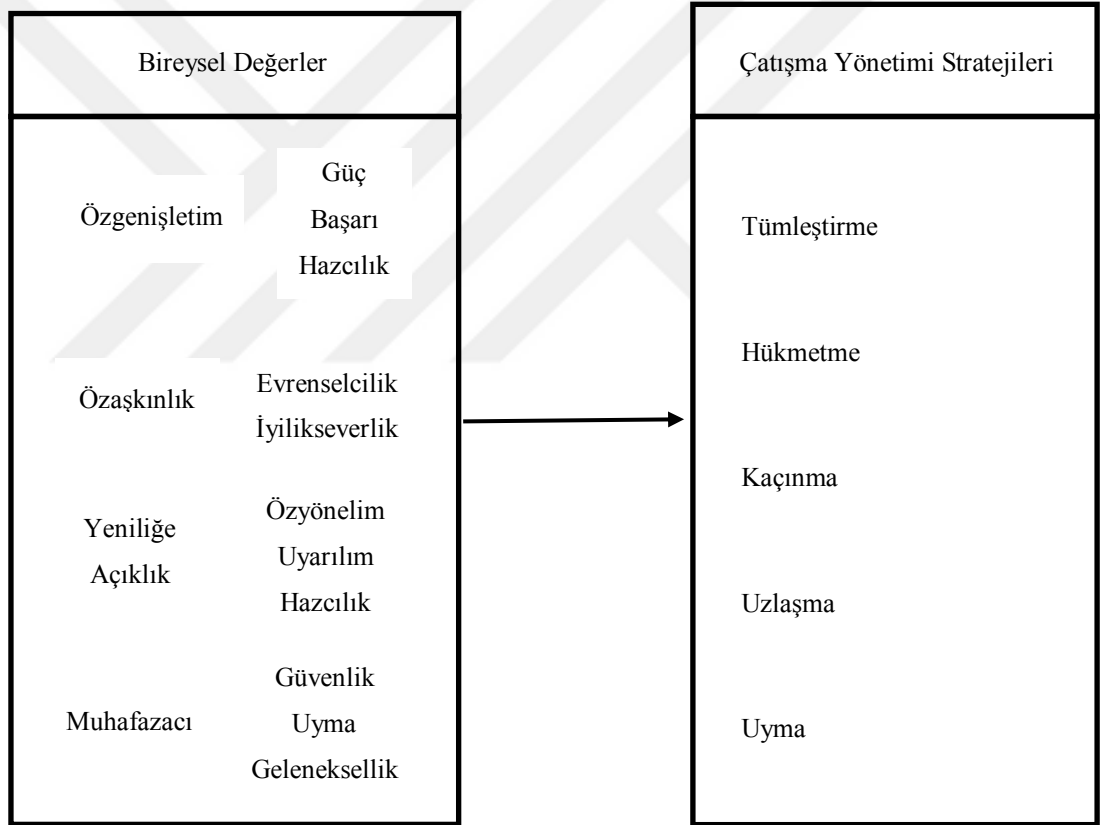
| Önerme Numarası            | Boyutlar               |
|----------------------------|------------------------|
| 4, 1, 5, 12, 15, 14, 7, 20 | Tümleştirme/Uzlaştırma |
| 9, 8, 25, 18               | Hükmetme               |
| 17, 27, 16, 26, 3          | Kaçınma                |
| 13, 11, 19                 | Uyma                   |

Üçüncü bölümde ise katılımcıların bireysel, ailevi ve işle ilgili özelliklerini öğrenmeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir. Bireysel özelliklerle ilgili sorular; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ile ilgilidir. Ailevi özellikler ile ilgili

sorular; aile yapısı, 7-19 yaş arası yetiştirme çağına geçirildiği yerleşim yeri, kardeş sayısı ve doğum sırası, anne ve baba mesleği ile eğitim düzeyi sorularını kapsamaktadır. İşle ilgili olarak ise meslek, kurum kıdemi, çalışma süresi, pozisyonu, sektörü ve statüsü ile ilgili sorular bulunmaktadır.

#### 3.1.4. Araştırma Modeli

Araştırmanın kapsamında geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir. Araştırma modelinde iki değişken grubu (Bireysel Değerler ve Çatışma Yönetimi Stratejileri) yer almaktadır.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde görüldüğü üzere araştırmada bireysel değerler ile çatışma yönetimi stratejileri üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda, bireysel değerlerin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisine yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

### 3.1.5. Değişkenler

Yapısal eşitlik modellerinde, klasik istatistiksel yöntemlerden farklı olarak bir değişkenin bazı değişkenler için bağımsız, aynı anda bazı değişkenler için bağımlı değişken olabilmesi nedeniyle, bağımsız (etkileyen) ve bağımlı (etkilenen) değişkenler yerine dışsal (exogenous) ve içsel (endogenous) değişkenler ifadeleri kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 9). Dışsal değişken, bağımsız değişkene benzetilebilir. Aynı zamanda içsel değişkeni etkileyen değişkendir. İçsel değişken ise bağımlı değişkene benzetilebilir. Bu değişken de dışsal değişkenden etkilenmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2018: 340).

Araştırmanın dışsal değişkeni, bireysel değerlerdir. Bireysel değerler; *Özgenişletim, Yeniliğe Açıklık, Muhafazacı ve Özaşkınlık* olmak üzere 4 üst boyutta; *Güç, Başarı, Hazcılık, Özyönelim, Uyarılım, Güvenlik, Uyma, Geleneksellik, Evrenselcilik ve İyilikseverlik* olmak üzere 10 alt boyutta ele alınmıştır.

Araştırmanın içsel değişkeni ise çatışma yönetimi stratejileridir. Bağımlı değişkenin boyutları ise *Tümleştirme/Uzlaştırma, Kaçınma, Uyma ve Hükmetmedir*.

### 3.1.6. Analiz Yöntemleri

Araştırmada, Portre Değerler Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'ne güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'ne Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Portre Değerler Ölçeği'ne ise Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmamıştır. Bunun nedeni ölçeğin özgün halini korumaktır. Schwartz'ın amacı, farklı kültürlerdeki insanların kabul edeceği temel değerler içeriği ile bu değerler arasındaki yapısal ilişkiyi tanımlamaya çalışmaktır (Morsümbül, :52)

Her bir faktör için Kolmogorov-Smirnov ve ShapiroWilk normallik sınaması uygulanmıştır. Anlamlılık değeri  $p < 0.05$  olduğundan dolayı normal dağılım sağlanmadığı için analizlerde non-parametrik yöntemler kullanılmıştır. Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H ile gruplar arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir. İki'den fazla kategorili değişkenler için Kruskal-Wallis H, iki kategorili değişkenler için ise Mann-Whitney-U testleri uygulanmıştır.

Mann-Whitney U testi parametrik olmayan testler arasında en güçlüsüdür. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testindeki varsayımlardan bir veya daha çoğunun yerine gelmediği durumlarda kullanılabilir (Alpar, 2010: 165). Mann-Whitney U testi iki grubun almış olduğu değerleri sıralı hale getirmektedir. Böylelikle iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirmektedir. Ancak değerlerin sıralı hale dönüşmesinden dolayı değerlerin asıl dağılımları önemli değildir (Durmuş vd., 2018: 188).  $H_0$  hipotezi iki dağılım arasında fark yoktur şeklindedir (Alpar, 2010: 165). Kruskal-Wallis H testi de tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığıdır. Verilerin ölçümle belirtilmesine rağmen parametrik test varsayımları yerine gelmiyorsa örneğin; grupların normal dağılmadığı, gözlem sayısının az olduğu, varyansların homojen olmadığı ya da verilerin kesikli sayısal veri tipinde dağılmadığı durumlarda kullanılmaktadır (Alpar, 2010: 192). Kruskal-Wallis H testinde de değerler sıralandıktan sonra sıralama değerlerinin ortalamaları karşılaştırılmaktadır (Durmuş vd., 2018: 194). Gruplar arasında anlamlı fark elde edildiğinde farkın kaynağının belirlenmesi için ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır.

Diğer yandan bu araştırmada faktör verileri normal dağılımlı olmadığı için değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü Spearman korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Korelasyon, değişkenlerin bağımsız ya da bağımlı olması dikkate alınmaksızın aralarında bulunan ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemidir (Durmuş vd., 2018: 143). Spearman korelasyon katsayısı; değişkenlerin doğrudan sıralı olarak elde edildiği veya belirli bir kritere göre sıralandığı durumlarda, veri sürekli iken gözlem sayısının az olduğu durumlarda, değişkenlerden birinin veya ikisinin de normal dağılmadığı durumlarda, ilişki gücünü belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Alpar, 2010: 273).

Nihayet araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli uygulanmadan önce Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Hipotezleri test etmeden önce kurulan modelin anlamlılığını belirlemek için uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi, birden fazla istatistiksel yöntemin genel adıdır. Literatürde kovaryans yapı analizi, kovaryans yapılarının analizi veya kovaryans yapı modeli gibi farklı terimlerin de kullanıldığı görülmektedir (Klein, 2005'ten akt.: Çokluk vd., 2010: 252). Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) esasen aynı mantığa ve aynı hesaplama tekniğine dayanmaktadır. Ancak kullanımda farklı kavramlar olarak ele alındığı görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi geleneksel regresyon modellerinin uzantısı olarak ele alınmaktadır. Çünkü bu modelleme ile genellikle önerilen teorik modelin sınanması ya da hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun sonucunda; birden çok alternatif model karşılaştırılarak veriyi en iyi tanımlayan modelin saptanması hedeflenmektedir (Bayram, 2016: 42).

Doğrulayıcı faktör analizi ise yapısal eşitlik modellemesinin özel bir uygulama alanıdır. Bu analiz ölçek geliştirmede, geçerlilik analizlerinde ve kurgulanmış ya da önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasında kullanılmaktadır (Sümer 2000; Lynn vd., 2003; Bollen, 2007; Blunch, 2008'den akt.: Bayram, 2016: 42). Yapısal Eşitlik Modellemesi doğrulayıcı bir yapıdadır. Bu modelleme, ölçüm hatalarını modele katmaktadır. Aynı zamanda ölçüm hataları arasında bulunan korelasyonu dikkate almaktadır. Bununla birlikte, her biri birden çok gözlenebilir değişkenle ölçülen çoklu bağımsız ve bağımlı örtük değişkenler arası ilişkileri açıklamaktadır. Yapısal Eşitlik Modellemesi güçlü bir istatistiğe dayanan bir tekniktir (Anderson 2004'ten akt.: Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 67-68). Bunun yanında yapısal eşitlik tümüyle tümdengelimci bir yöntemeye dayalıdır. Bütün yapısal eşitlik çalışmaları doğrulayıcı bir karaktere sahiptir (Şimşek, 2007: 2).

Yapısal eşitlik modellemesi, iki önemli nokta üzerinde durmaktadır. Çalışılan süreç, örneğin regresyon eşitlikleri gibi bir seri yapısal eşitlik içermektedir. Oluşturulan bu yapısal eşitlikler de hipotezlerin daha kolay anlaşılabilmesi için görsel olarak çizimle de gösterilebilmektedir. Modelin test edilmesiyle sağlanan uyum endeksleri veri ile model arasında uyum olduğunu gösteriyorsa yapısal olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmekte aksi durumda reddedilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 5).

Günümüzde hem gözlenemeyen hem gözlenen değişkenlerin aynı anda test edilebildiği, ardışık dolaylı ilişkilerin ya da doğrudan ve dolaylı çoklu ilişkilerin ölçülebildiği yapısal eşitlik modellemeden daha iyi ve daha çok kabul gören bir metot bulunmamaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 6).

### 3.1.7. Araştırma Soruları

Tez spesifik olarak dört soruya yanıt aramaktadır:

- (1) Bireysel değerler; bireysel, ailevi ve işle ilgili gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
- (2) Çatışma yönetimi stratejileri; bireysel, ailevi ve işle ilgili gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
- (3) Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ne ölçüde ve hangi yönde korelasyon ilişkisi vardır?
- (4) Bireysel değerler, çatışma yönetimi stratejilerini etkiler mi?

### 3.1.8. Hipotezler

Araştırmanın ana hipotezi, bireysel değerler ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Ana Hipotez: Bireysel değerler, çatışma yönetimi stratejilerini etkiler.

Portre Değerler Ölçeği'nin *Özgenişletim* alt boyutu ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki ile ilgili alt hipotezler:

H<sub>1A</sub>: *Güç* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>1B</sub>: *Güç* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>1C</sub>: *Güç* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>1D</sub>: *Güç* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

H<sub>2A</sub>: *Başarı* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>2B</sub>: *Başarı* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>2C</sub>: *Başarı* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>2D</sub>: *Başarı* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

H<sub>3A</sub>: *Hazcılık* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>3B</sub>: *Hazcılık* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>3C</sub>: *Hazcılık* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>3D</sub>: *Hazcılık* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

Portre Değerler Ölçeği'nin *Özaşkınlık* alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler :

H<sub>4A</sub>: *Evrenselcilik* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>4B</sub>: *Evrenselcilik* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>4C</sub>: *Evrenselcilik* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>4D</sub>: *Evrenselcilik* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

H<sub>5A</sub>: *İyilikseverlik* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>5B</sub>: *İyilikseverlik* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>5C</sub>: *İyilikseverlik* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>5D</sub>: *İyilikseverlik* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

Portre Değerler Ölçeği'nin *Yeniliğe Açıklık* düzeyinin alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki ile ilgili olan hipotezler:

H<sub>6A</sub>: *Özyönelim* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>6B</sub>: *Özyönelim* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>6C</sub>: *Özyönelim* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>6D</sub>: *Özyönelim* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

H<sub>7A</sub>: *Uyarılım* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>7B</sub>: *Uyarılım* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>7C</sub>: *Uyarılım* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>7D</sub>: *Uyarılım* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

H<sub>3A</sub>: *Hazcılık* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>3B</sub>: *Hazcılık* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>3C</sub>: *Hazcılık* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>3D</sub>: *Hazcılık* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

Portre Değerleri Ölçeği'nin *Muhafazacı* düzeyinin alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler:

H<sub>8A</sub>: *Güvenlik* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>8B</sub>: *Güvenlik* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>8C</sub>: *Güvenlik* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>8D</sub>: *Güvenlik* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

H<sub>9A</sub>: *Uyma* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>9B</sub>: *Uyma* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>9C</sub>: *Uyma* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>9D</sub>: *Uyma* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

H<sub>10A</sub>: *Geleneksellik* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>10B</sub>: *Geleneksellik* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>10C</sub>: *Geleneksellik* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>10D</sub>: *Geleneksellik* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

### **3.1.9. Analiz Yöntemleri**

#### **3.1.9.1. Güvenilirlik Analizi**

Faktör analizi sosyal bilimlerde yapı geçerliliğini ölçmek için yapılan bir analizdir. Bu analiz sonrasında alt boyutların her birinin güvenilirliğinin sayısal olarak

bulunması gerekmektedir (Durmuş vd., 2018: 89). Bir ölçme aracının yinelenen ölçümlerle aynı sonucu verme derecesi, o ölçme aracının güvenilirlik değeri olarak bilinmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 248). Can'a göre güvenilirliğin en genel tanımı, ölçmenin hatalardan arınmış olmasıdır. Ölçümlerde güvenilirlik, korelasyona dayalı olarak hesaplanan ve güvenilirlik katsayısı denilen bir sayı ile ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası değer alabilmektedir. Ancak çoğunlukla 0 ile +1 arası değer almaktadır. Güvenilirlik katsayısı 1'e ne kadar yaklaşırsa güvenilirliğin o oranda arttığı anlaşılmaktadır (Can, 2019: 389).

Ölçümlerin güvenilirliğini tahmin etmek için farklı yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan birisi de Cronbach'ın Alpha katsayısı yöntemidir (Bademci, 2006: 438). Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum testidir. Cronbach's Alpha değeri faktör altında bulunan soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini ifade etmektedir. Bu değer 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmekle birlikte bu sınır soru sayısı az olduğunda 0,60 değeri ve üstü olarak da kabul edilmektedir (Durmuş vd., 2018: 89).

Bu değerlendirmeler çerçevesinde Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ile Portre Değerler Ölçeği'ne güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgularda her iki ölçeğin de güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.6'da Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha değerleri verilmektedir. Tüm Cronbach's Alpha değerleri 0,60'tan büyük olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.6: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Boyut                                | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|--------------------------------------|------------------|--------------|
| Tümleştirme/Uzlaştırma               | ,884             | 8            |
| Hükmetme                             | ,782             | 4            |
| Kaçınma                              | ,715             | 5            |
| Uyma                                 | ,632             | 3            |
| Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği | ,784             | 20           |

Tablo 3.7'de Portre Değerler Ölçeği'ne ait güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre bütün alt boyutların Cronbach Alpha değerlerinin 0,60'ın üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.7: Portre Değerler Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Ölçek            | Alt Boyutlar   | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı | Toplam Ölçek |
|------------------|----------------|------------------|--------------|--------------|
| Muhafazacı       | Güvenlik       | ,840             | 5            | ,867         |
|                  | Uyma           | ,722             | 4            |              |
|                  | Geleneksellik  | ,690             | 4            |              |
| Özaşkınlık       | Evrenselcilik  | ,896             | 6            | ,890         |
|                  | İyilikseverlik | ,675             | 4            |              |
| Özgenişleme      | Güç            | ,619             | 3            | ,755         |
|                  | Başarı         | ,705             | 3            |              |
|                  | Hazcılık       | ,701             | 3            |              |
| Yeniliğe Açıklık | Özyönelim      | ,609             | 3            | ,804         |
|                  | Uyarılma       | ,686             | 3            |              |
|                  | Hazcılık       | ,701             | 3            |              |

### 3.1.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi; bir oluşumun sebebini açıkladıkları varsayılan faktörleri, boyutları veya bileşenleri, değişkenleri ortaya çıkarmak ve bunları adlandırmak amacıyla başvurulan bir yöntemler bütünüdür. Bu yöntemler ile birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda açıklayıcı faktör analizi birçok değişkenin birkaç başlık altında toplanıp toplanmadığı ile ilgili bilgi veren yöntemler bütünü olarak nitelenebilir (Alpar, 2010: 385).

Açıklayıcı faktör analizi yapabilmek için ilk olarak örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı hesaplanmaktadır. Örneklem büyüklüğü literatürde kabul edilen yaygın bir görüşe göre değişken sayısının en az 5 veya 10 katı olmalı şeklindedir. Aynı zamanda sosyal bilimlerde 200-250 civarı bir örneklem hacmi de yeterli görülmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2018: 321). Diğer taraftan anketle toplanan verinin açıklayıcı faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığına örneklem yeterliliği değerleriyle de karar verilmektedir (Durmuş vd., 2018: 79). Bunun için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) ve Barlett küresellik testi yapılmaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi ile ilgili bir diğer kavram, faktör yük değeridir (Çokluk vd., 2010: 190). Faktör yükü bir maddenin ilgili faktör ile arasında var olan korelasyonudur (Gülbüz ve Şahin, 2018:320). Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması o maddenin ilgili faktörle yeterince güçlü bir biçimde ilişkili olmadığını göstermektedir (Şencan 2005'ten akt.: Çokluk vd., 2010: 194). Diğer

tarafından, bir maddenin aynı anda birden çok faktör altında bulunması istenen bir durum değildir. Böyle bir durumda, birden fazla faktör altında bulunan maddelerin faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan büyük olması gereklidir. Bu farkın 0,10'dan küçük olması durumunda madde analizin dışında bırakılmalıdır (Gülbüz ve Şahin, 2018:320).

Bu değerlendirmeler çerçevesinde Çatışma Yönetimi Ölçeği'ne açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği 28 maddeden oluşmaktadır. Yapılan açıklayıcı faktör analizine bu nedenle 28 madde ile başlanmıştır. Analizde faktör yük değeri 0,40'tan küçük değerler analiz dışında bırakılmıştır. Faktör yüküne (0,10'dan daha az fark) sahip olan maddeler atılmıştır. Bu kapsamda 8 madde analiz dışında bırakılmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) ve Bartlett küresellik test sonuçları Tablo 3.8'de yer almaktadır.

**Tablo 3.8: Kmo ve Bartlett's Testi Sonuçları**

|                                 |                |          |
|---------------------------------|----------------|----------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Testi</b> |                | ,841     |
| <b>Bartlett's Testi</b>         | X <sup>2</sup> | 3155,663 |
|                                 | Sd             | 190      |
|                                 | Anlamlılık.    | ,000     |

Bartlett küresellik testi ilişkiler anlamında örneklem yeterliliğini göstermektedir (Can, 2019: 325). Bartlett küresellik testinin p değeri eğer 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki söz konusudur. Aksi durumda ise değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir (Durmuş vd., 2018: 79). Tablo 3.8'e göre p değeri; 0,000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Aynı şekilde Kaiser-Meyer-Olkin testi de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmektedir (Durmuş vd, 2018: 80). Tablo 3.9'da KMO değerleri ve yorumları gösterilmektedir.

**Tablo 3.9: KMO Değerleri ve Yorumları**

| <b>KMO Değeri</b>  | <b>Yorumu</b>  |
|--------------------|----------------|
| 0,80 ve yukarısı   | Mükemmel       |
| 0,70 ve 0,80 arası | İyi            |
| 0,60 ve 0,70 arası | Orta           |
| 0,50 ve 0,60 arası | Kötü           |
| 0,50'den aşağı     | Kabul edilemez |

(Durmuş vd., 2018: 80)

Tablo 3.8’de KMO değeri; 0,841 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir. Açıklayıcı faktör analizi temel bileşenler analizi kullanılmış ve faktörlerin ilişkili olmamasından dolayı literatürde genel kabul görmüş varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere maddelere ait faktör yükleri 0,409 ile 0,834 arasındadır. Maddelerin 4 faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Orijinal ölçekte belirlenmiş olan 5 faktörlü yapı, açıklayıcı faktör analizi sonucunda 4 alt faktörden oluşmuştur. *Tümleştirme* ve *Uzlaştırma* maddelerinin, aynı faktör içinde birlikte olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle yapılan analizlerde bu faktörler birlikte ele alınmıştır.

**Tablo 3.10: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

| Maddeler | FAKTÖR 1               | FAKTÖR 2 | FAKTÖR 3 | FAKTÖR 4 |
|----------|------------------------|----------|----------|----------|
|          | Tümleştirme/Uzlaştırma | Hükmetme | Kaçınma  | Uyma     |
| rc4      | ,834                   |          |          |          |
| rc1      | ,809                   |          |          |          |
| rc5      | ,797                   |          |          |          |
| rc12     | ,785                   |          |          |          |
| rc15     | ,785                   |          |          |          |
| rc14     | ,734                   |          |          |          |
| rc7      | ,719                   |          |          |          |
| rc20     | ,409                   |          |          |          |
| rc9      |                        | ,792     |          |          |
| rc8      |                        | ,784     |          |          |
| rc25     |                        | ,740     |          |          |
| rc18     |                        | ,739     |          |          |
| rc17     |                        |          | ,733     |          |
| rc27     |                        |          | ,701     |          |
| rc16     |                        |          | ,683     |          |
| rc26     |                        |          | ,671     |          |
| rc3      |                        |          | ,465     |          |
| rc13     |                        |          |          | ,751     |
| rc11     |                        |          |          | ,669     |
| rc19     |                        |          |          | ,483     |

Tablo 3.11’de Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği’nde açıklayıcı faktör analizi dışında bırakılan maddeler gösterilmektedir.

**Tablo 3.11: Faktör Analizi Dışında Bırakılan Maddeler**

| Faktörler   | Madde Kısaltmaları |
|-------------|--------------------|
| Tümleştirme | rc22               |
| Tümleştirme | rc23               |
| Tümleştirme | rc28               |
| Uyma        | rc2                |
| Uyma        | rc10               |
| Uyma        | rc24               |
| Kaçınma     | rc6                |
| Hükmetme    | rc21               |

### **3.1.9.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Doğrulayıcı faktör analizi ileri düzey araştırmalarda kullanılan, gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine dayanan oldukça gelişmiş bir tekniktir (Tabachnick ve Fidell, 2001'den akt.: Çokluk vd., 2010: 275). Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmaktadır. Önceden kurgulanmış ya da belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Bayram, 2016: 42). Söz konusu yapı ile ilgili olarak önceden belirlenmiş teorilere veya daha önceki araştırmalara dayalı hipotezlerin bulunduğu ve bu hipotezlerin test edilmesi ile ilgilenildiği durumlar için uygundur (Gordon 1999'dan akt.: Uyumaz vd., 2016: 660).

#### **3.1.9.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum Endeksleri**

Uyum İyiliği Endeksleri, önceden belirlenen modelin (teorik) elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığını göstermektedir. Uyum İyiliği testleri modelin red ya da kabul edilmesi kararının verildiği aşamadır. Amos programında 25 adet uyum iyiliği testi yer almaktadır. Ancak model açıklanırken testlerden en az 4 en fazla 8 tanesi kullanılmaktadır. En yaygın kullanılan endeksler; Chi square, CFI, NFI, AGFI, SRMR, GFI, NNFI, TLI ve RMSEA'dır. Buna rağmen hangi testlerin kullanılıp rapor edileceğiyle ilgili araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte bu konudaki genel kanı testlerin hepsinin ya da birçoğunun kullanılmaması yönündedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 77). Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizlerinde en yaygın kullanılan uyum endekslerinden Chi square, CFI, NFI ve RMSEA kullanılmıştır.

Ki kare değeri örneklem büyüklüğüne duyarlıdır. Örneklem büyüklüğü arttıkça ki kare değeri de büyümektedir (Çokluk vd., 2010: 268). Örneklemden daha az

etkilenen  $\chi^2/sd$  oranı ki kare yerine kullanılabilecek bir ölçüttür (Şimşek 2007; Waltz, Streikland and Lenz 2010'dan akt.: Çapık, 2014: 200). Ki kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer 2 ya da altında olmalıdır. 5 ve daha az ise kabul edilebilir bir değer olarak yorumlanmaktadır (Munro 2005; Şimşek 2007; Hooper and Mullen 2008'den akt.: Çapık, 2014: 200).

CFI, 0-1 arası değişen değerler almaktadır. Değerlerin 0,95-0,97 arasında olması kabul edilir uyumu göstermektedir (Bryne, 2001; Hoyle, 1995; Blunch, 2008; Kenny, 2010'dan akt.: Bayram, 2016: 76). Bazı çalışmalarda 0,85 ve üzeri değer kabul edilebilir uyum eşiği olarak kabul edilmektedir (Simon vd., 2010: 239).

NFI ise bağımsız model ile doymuş model arasındaki mevcut modelin göreceli konumu ile verilir. Değerler, 0,90-0,95 arasında ise kabul edilebilir bir uyumu, 0,95 üzerindeki değerler de iyi bir uyumu ifade etmektedir (Hayashi vd., 2008; Kenny, 2010'dan akt.: Bayram, 2016: 75). Bazı çalışmalarda ise 0,80 ve üzeri değer kabul edilebilir uyum eşiğinde sayılmaktadır (Simon vd., 2010: 239).

RMSEA endeksi 0 ila 1 arasında yer almaktadır (Brown, 2006; Thomson, 2004'ten akt.: Çokluk vd., 2010: 269). RMSEA değerleri 0,5 veya daha az ise iyi uyumu, 0,05-0,08 arasında ise kabul edilebilir bir uyumu, 0,10 ve üzerinde ise kötü uyumu ifade etmektedir (Kline, 2005; Hayashi vd., 2008; Hooper vd., 2008; Blunch, 2008; Kenny, 2010'dan akt.: Bayram, 2016: 76).

**Tablo 3.12: Uyum İyiliği Değerleri**

|                                | $\chi^2/df$ | CFI         | NFI         | RMSEA       |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Kabul Edilebilir Uyum Eşikleri | $\leq 5$    | $\geq 0,85$ | $\geq 0,80$ | $\leq 0,08$ |
| İyi Uyum Eşikleri              | $\leq 2$    | $\geq 0,95$ | $\geq 0,95$ | $\leq 0,05$ |

Kaynak: (Munro, 2005; Schreiber, Nora, Stage, Barlow and King, 2006; Şimşek, 2007; Hooper and Mullen 2008; Schumacker and Lomax, 2010; Waltz, Streikland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2012'den akt.: Çapık, 2014: 119 ; Simon vd., 2010: 239).

### 3.1.9.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

40 maddelik Portre Değerler Ölçeği'ni test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizin sonucunda önerilen bir modifikasyon ile ölçme modeliyle ilgili uyum değerlerinde iyileştirilmeye gidilmiştir. Ölçme modeliyle ilgili uyum değerleri Tablo 3.13'te görülmektedir.

*Yeniliğe Açıklık* alt ölçeğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen  $\chi^2/df$  değeri, 4,150 olarak elde edilmiştir. Ayrıca CFI değeri 0,920; NFI değeri 0,900; RMSEA değeri ise 0,79 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değerlerin kabul edilebilir uyum eşiğinde olduğu söylenebilir.

İkinci olarak *Özaşkınlık* alt ölçeği ile ilgili  $\chi^2/df$  değeri; 2,128 olarak elde edilmiştir. CFI değeri ise 0,982 olarak bulunurken, NFI değeri 0,950, RMSEA değeri ise 0,052 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerlerin mükemmel uyum eşiğinde olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.13: Portre Değerler Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

| Boyutlar         | Alt Boyutlar                      | Uyum İndeksleri | Mükemmel Uyum Eşik Değeri      | Kabul Edilebilir Uyum Eşiği        | Değer |
|------------------|-----------------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|-------|
| Yeniliğe Açıklık | Hazcılık<br>Özyönelim<br>Uyarılım | CMIN/SD         | $1 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$ | $2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$     | 4,150 |
|                  |                                   | CFI             | $\geq 0,95$                    | $0,85 \leq \text{CFI} \leq 0,95$   | 0,920 |
|                  |                                   | NFI             | $\geq 0,95$                    | $0,80 \leq \text{NFI} \leq 0,95$   | 0,900 |
|                  |                                   | RMSEA           | $\geq 0,05$                    | $0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ | 0,79  |
|                  |                                   | $\chi^2$        | 99,592(,000)(Sd=24)            |                                    |       |
| Özaşkınlık       | Evrenselcilik<br>İyilikseverlik   | CMIN/SD         | $1 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$ | $2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$     | 2,128 |
|                  |                                   | CFI             | $\geq 0,97$                    | $0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,97$   | 0,982 |
|                  |                                   | NFI             | $\geq 0,95$                    | $0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$   | 0,950 |
|                  |                                   | RMSEA           | $\geq 0,05$                    | $0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ | 0,052 |
|                  |                                   | $\chi^2$        | 72,358(,000)(Sd=34)            |                                    |       |
| Özgenişletim     | Hazcılık<br>Güç<br>Başarı         | CMIN/SD         | $1 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$ | $2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$     | 3,179 |
|                  |                                   | CFI             | $\geq 0,97$                    | $0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,97$   | 0,936 |
|                  |                                   | NFI             | $\geq 0,95$                    | $0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$   | 0,910 |
|                  |                                   | RMSEA           | $\geq 0,05$                    | $0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ | 0,072 |
|                  |                                   | $\chi^2$        | 76,295(,000)(Sd=24)            |                                    |       |
| Muhafazacı       | Güvenlik<br>Uyma<br>Geleneksellik | CMIN/SD         | $1 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$ | $2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$     | 3,904 |
|                  |                                   | CFI             | $\geq 0,97$                    | $0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,97$   | 0,908 |
|                  |                                   | NFI             | $\geq 0,95$                    | $0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$   | 0,909 |
|                  |                                   | RMSEA           | $\geq 0,05$                    | $0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ | 0,074 |
|                  |                                   | $\chi^2$        | 242,031(,000)(Sd=62)           |                                    |       |

Üçüncü olarak, *Özgenişletim* alt ölçeği ile ilgili  $\chi^2/df$  değeri; 3,179 olarak elde edilmiştir. Diğer taraftan, CFI değeri 0,936; NFI değeri 0,910; RMSEA değeri ise 0,072 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değerlerin kabul edilebilir uyum eşiğinde olduğu söylenebilir.

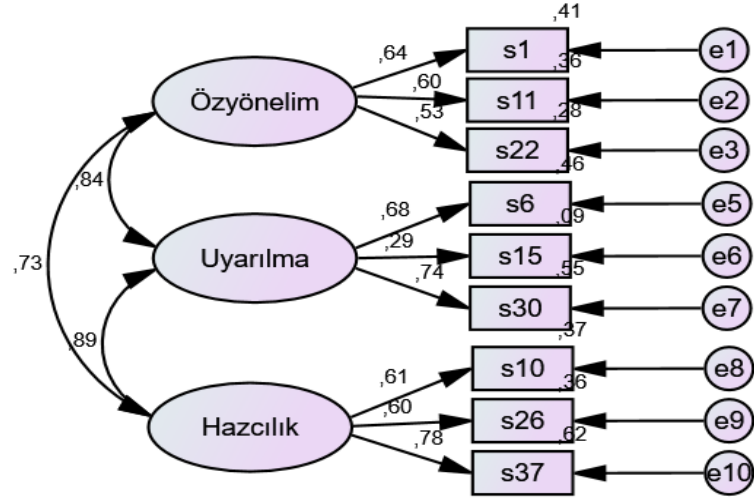
Son olarak *Muhafazacı* alt ölçeği ile ilgili  $\chi^2/df$  değeri; 3,904 olarak bulunmuştur. Ayrıca CFI değeri 0,908; NFI değeri 0,909; RMSEA değeri ise 0,074 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değerlerin kabul edilebilir uyum eşiğinde olduğu söylenebilir.

Tablo incelendiğinde,  $X^2$  sonuçlarına göre modelin %95 anlamlılık düzeyinde anlamlı oldukları belirlenmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerine göre bütün değerlerin uyum endeksi değerleri arasında yer aldığı; ayrıca CMIN/SD değerlerinin uyum eşik değerinde olduğu belirlenmiştir. Uyum istatistiklerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer almasından dolayı ölçeğin bütünsel olarak kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Analiz sonucunda elde edilen modelin standartlaştırılmış değerleri ile faktörler arası korelasyon katsayıları aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir.

Doğrulamalı faktör analizindeki faktör yükleri; modelin standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Bu katsayılar, faktörlerin/gizil/örtük değişkenlerin, maddeler/gözlenen değişkenler ile olan ilişkisini göstermektedir.

#### **3.1.9.3.2.1. Yeniliğe Açıklık Boyutu Faktör Yapısı**

Şekil 3.2’de *Yeniliğe Açıklık* boyutunu oluşturan faktörlerin faktör yükleri ve faktörler arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Buna göre faktör yükleri, 0,29 ile 0,78 arasında değişmektedir. Faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında; *Özyönelim* ve *Hazcılık* arasında standardize regresyon katsayısı; 0,73 olup, aynı yönlü güçlü ilişki elde edilmiştir.



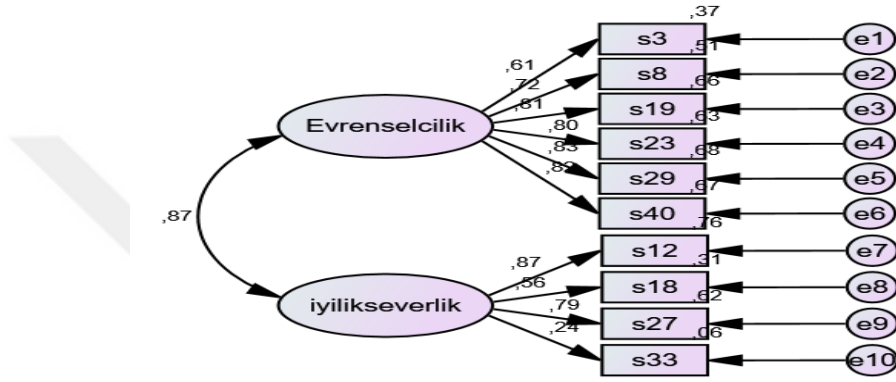
**Şekil 3.2: Yenilge Açıklık Boyutu Faktör Yapısı**

Diğer yandan *Hazcılık* ve *Uyarılma* arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı; 0,89 olarak bulunmuştur. Bu da *Hazcılık* ve *Uyarılma* arasında aynı yönlü güçlü ilişki elde edildiğini göstermektedir. Son olarak *Uyarılma* ve *Özyönelim* arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı; 0,84'tür. Bu da *Uyarılma* ile *Özyönelim* arasında aynı yönlü güçlü ilişki olduğunu ifade etmektedir.

### 3.1.9.3.2.2. Özaşkınlık Boyutu Faktör Yapısı

Şekil 3.3'te *Özaşkınlık* boyutunu oluşturan faktörlerin faktör yükleri ve faktörler arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Faktör yükleri, 0,24 ile 0,83 arasında değişmektedir. Faktörler arasındaki ilişkiye

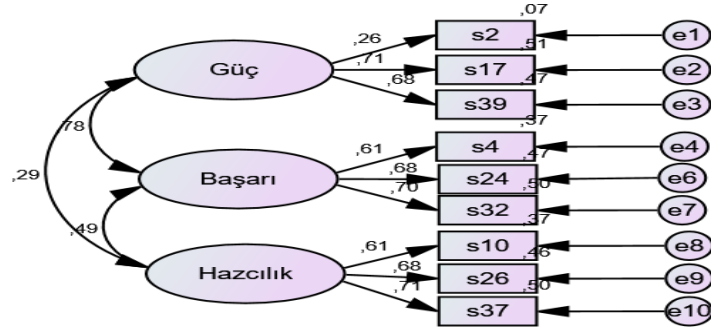


Şekil 3.3: Özaşkınlık Boyutu Faktör Yapısı

bakıldığında *Evrenselcilik* ile *İyilikseverlik* arasında standardize regresyon katsayısının 0,87 olduğu görülmektedir. Buna göre *Evrenselcilik* ile *İyilikseverlik* arasında aynı yönlü güçlü ilişki elde edilmiştir.

### 3.1.9.2.3. Özgenişletim Boyutu Faktör Yapısı

Şekil 3.4'te *Özgenişletim* boyutunu oluşturan faktörlerin faktör yükleri ve faktörler arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Buna göre faktör yükleri; 0,26 ile 0,71 arasında değişmektedir. Faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında; *Güç* ile *Hazcılık* arasında standardize regresyon katsayısının 0,29 olduğu görülmektedir. Bu da *Güç* ile *Hazcılık* arasında aynı yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir.

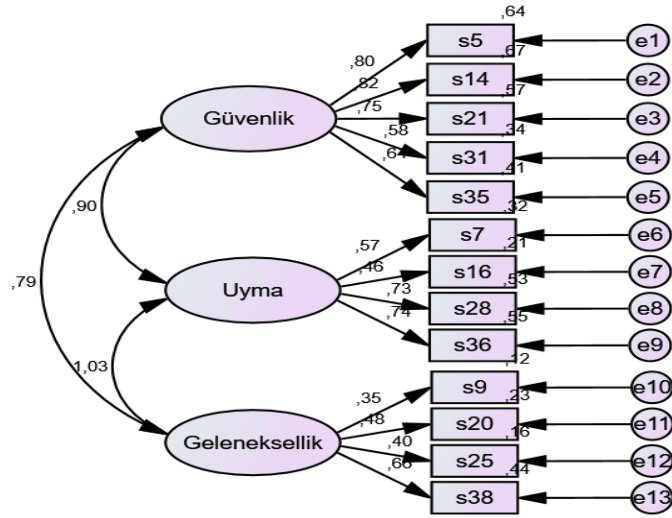


**Şekil 3.4: Özgenişletim Boyutu Faktör Yapısı**

Diğer yandan, *Başarı* ile *Hazcılık* arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı; 0,49'dur. Bu da; *Başarı* ile *Hazcılık* arasında aynı yönlü orta derecede bir ilişki elde edildiğini ifade etmektedir. Son olarak *Güç* ile *Başarı* arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,78 olduğu görülmektedir. Buna göre *Güç* ile *Başarı* arasında aynı yönlü güçlü ilişki elde edilmiştir.

#### **3.1.9.3.2.4. Muhafazacı Boyutu Faktör Yapısı**

Şekil 3.5'te *Muhafazacı* boyutunu oluşturan faktörlerin faktör yükleri ve faktörler arasındaki ilişki gösterilmiştir. Buna göre faktör yükleri, 0,35 ile 0,80 arasında değişmektedir.



**Şekil 3.5: Muhafazacı Boyut Faktör Yapısı**

Faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında standardize regresyon katsayısının; *Güvenlik* ile *Geleneksellik* arasında 0,79; *Güvenlik* ile *Uyma* arasında 0,90; *Uyma* ve *Geleneksellik* arasında 1,03 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla *Güvenlik* ile *Geleneksellik* arasında, *Güvenlik* ve *Uyma* arasında, *Uyma* ve *Geleneksellik* arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki elde edilmiştir.

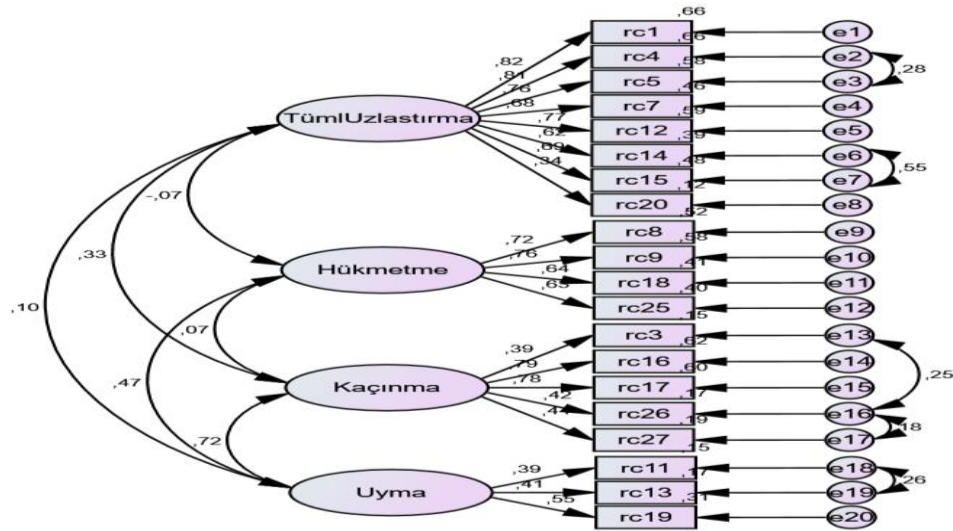
Tablo 3.14'e göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum endeks sonuçlarından  $\chi^2/df$  değeri; 2,893 olarak elde edilmiştir. Ayrıca CFI değeri 0,900; NFI değeri 0,857; RMSEA değeri ise 0,68 olarak elde edilmiştir.. Tüm bu elde edilen değerler, model ve veri arasındaki uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Uyum istatistiklerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer almasından dolayı ölçeğin bütünsel olarak kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.14: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör**

**Analizi**

|                               | Uyum Endeksleri | Mükemmel Uyum Eşik Değeri      | Kabul Edilebilir Uyum Eşiği        | Sonuç |
|-------------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|-------|
| Çatışma Yönetimi Stratejileri | CMIN/SD         | $1 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$ | $2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$     | 2,893 |
|                               | CFI             | $\geq 0,97$                    | $0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,97$   | 0,900 |
|                               | NFI             | $\geq 0,95$                    | $0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$   | 0,857 |
|                               | RMSEA           | $\geq 0,05$                    | $0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ | 0,68  |
|                               | $\chi^2$        | 460,008(,000)(Sd=159)          |                                    |       |

Analiz sonucunda elde edilen modelin standartlaştırılmış değerleri ile faktörler arası korelasyon katsayıları aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir.



**Şekil 3.6: Çatışma Yönetimi Stratejileri Yönetimi Faktör Yapısı**

Şekil 3.6’da Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği’nin alt boyutlarını oluşturan faktörlerin faktör yükleri ve faktörler arasındaki ilişkiler gösterilmiştir.

Buna göre *Tümleştirmeye/Uzlaştırma* faktör yükleri; 0,34 ile 0,82 arasında, *Hükmetme* faktör yükleri; 0,64 ile 0,76 arasında, *Kaçınma* faktör yükleri; 0,39 ile 0,79 arasında ve *Uyma* faktör yükleri; 0,39 ile 0,55 arasında değişmektedir.

Faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında, standardize regresyon katsayısının; *Tümleştirmeye/Uzlaştırma* ile *Hükmetme* arasında -,07; *Kaçınma* ile *Hükmetme* arasında 0,33; *Uyma* ile *Hükmetme* arasında 0,10; *Hükmetme* ile *Kaçınma* arasında 0,07; *Hükmetme* ile *Uyma* arasında 0,47; *Kaçınma* ile *Uyma* arasında ise 0,72 olduğu görülmektedir. Bu da göstermektedir ki; *Tümleştirmeye/Uzlaştırma* ile *Hükmetme* arasında negatif yönlü

düşük bir ilişki varken *Kaçınma* ile arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki, *Uyma* ile arasında da pozitif yönlü düşük bir ilişki vardır.

Diğer yandan, standardize regresyon katsayısının; *Hükmetme* ve *Kaçınma* arasında 0,07; *Hükmetme* ve *Uyma* arasında; 0,47; *Kaçınma* ile *Uyma* arasında da 0,72 olduğu görülmektedir. Buna göre *Hükmetme* ve *Kaçınma* arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki, *Hükmetme* ile *Uyma* arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki, *Kaçınma* ve *Uyma* arasında da pozitif yönlü yüksek bir ilişki söz konusudur.

### **3.2. Bulgular**

Tezin bu kısmında analizler sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmektedir. Öncelikle katılımcıların bireysel, ailevi ve işle ilgili özelliklerine ilişkin deskriptif veriler ile farklılık analizleri yapılmıştır. Daha sonra korelasyon analizi ve son olarak yapısal eşitlik modelinin analizi ve hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir.

#### **3.2.1. Deskriptif Veriler ve Farklılık Analizleri**

##### **3.2.1.1. Bireysel Değişkenler**

Araştırmada kullanılan bireysel değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyidir. Bu kısımda bu değişkenlere göre Portre Değerler Ölçeği'ne ait *Özgenişletim*, *Muhafazacı*, *Yeniliğe Açıklık* ve *Özaşkınlık* değer boyutu düzeylerine ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'ne ait *Uzlaşma*, *Hükmetme*, *Kaçınma*, *Uyma* boyutu düzeylerine ilişkin farklılık testlerine yer verilmektedir.

Tablo 3.15'te bireysel değişkenlerin kategorilerine göre *Özgenişletim* boyutu düzeylerine ait Mann Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H test sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 3.15: Deskriptif Veriler (Özgenişletim Boyutu)**

| Bireysel Değişkenler |            | Boyut     |     |       |           |     |       |           |     |       |
|----------------------|------------|-----------|-----|-------|-----------|-----|-------|-----------|-----|-------|
|                      |            | Hazcılık  |     |       | Güç       |     |       | Başarı    |     |       |
|                      |            | Rank Ort. | N   | P     | Rank Ort. | N   | P     | Rank Ort. | N   | P     |
| Cinsiyet             | Erkek      | 180       | 97  | ,022* | 230       | 97  | ,011* | 211       | 97  | ,478  |
|                      | Kadın      | 211       | 310 |       | 196       | 310 |       | 202       | 310 |       |
| Yaş                  | 18-24      | 238       | 73  | ,036* | 222       | 73  | ,003* | 225       | 73  | ,050* |
|                      | 25-30      | 218       | 94  |       | 234       | 94  |       | 229       | 94  |       |
|                      | 31-36      | 186       | 82  |       | 182       | 82  |       | 187       | 82  |       |
|                      | 37-46      | 193       | 93  |       | 211       | 93  |       | 195       | 93  |       |
|                      | 46 +       | 198       | 69  |       | 172       | 69  |       | 193       | 69  |       |
| Medeni Durum         | Bekâr      | 227       | 138 | ,005* | 209       | 138 | ,560  | 226       | 138 | ,008* |
|                      | Evli       | 192       | 269 |       | 202       | 269 |       | 193       | 269 |       |
| Eğitim Düzeyi        | Lise       | 225       | 51  | ,326  | 200       | 51  | ,988  | 208       | 51  | ,727  |
|                      | On Lisans  | 206       | 51  |       | 208       | 51  |       | 216       | 51  |       |
|                      | Lisans     | 198       | 276 |       | 204       | 276 |       | 200       | 276 |       |
|                      | Lisansüstü | 225       | 29  |       | 203       | 29  |       | 218       | 29  |       |
|                      |            |           |     |       |           |     |       |           |     |       |

\*p < .05

Mann Whitney U testine göre, *Hazcılık* düzeyinde kadınlar, erkeklerden anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu bulgu, literatürdeki çeşitli araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Örneğin Mehmedoğlu tarafından Schwartz Değer Ölçeği kullanılarak, 191 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmaya göre kız öğrencilerin, erkek öğrencilere oranla *Hazcılık* değerine daha fazla önem verdikleri görülmektedir (Mehmedoğlu, 2013: 810). Ayrıca Dirilen ve Büyüksahin tarafından Schwartz Portre Değerler Ölçeği kullanılarak lisans öğrencisi 128 kişilik örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da kadınların *Hazcılık* değerine daha çok önem verdiği bulgusu elde edilmiştir (Morsümbül, 2014a: 70). Benzer biçimde Eysel tarafından 504 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da cinsiyet değişkenine göre *Hazcılık* boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Eysel, 2018: 190). Nihayet, Özcan tarafından lise öğrencileri üzerinde yapılan araştırma da cinsiyetin lise öğrencilerinin *hazcılık* değeri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Kız öğrenciler, *Hazcılık* değerinde erkek öğrencilerden daha yüksek puan almıştır (Özcan, 2019: 1204).

Diğer taraftan cinsiyete göre *Güç* boyutunda erkekler ile kadınlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Sonuçlar, araştırmasında *Güç* boyutunda erkeklerin algısının kadınların algısından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan Mehmedoğlu'nun araştırmasıyla paralel bulgulara sahiptir (Mehmedoğlu, 2013:

811). Elde edilen bir diğer sonuç, bekâr olanların *Başarı* düzeyinin evli olanlardan yüksek olduğunu göstermektedir.

Kruskal-Wallis H testine göre yaş değişkenine göre Hazcılık boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre 18-24 yaş grubu, 31-36 yaş grubundan ve 37-46 yaş grubundan anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Dikkat çekici başka bir bulgu ise, yaş değişkenine göre *Güç* boyutunda 18-24 yaş grubundakilerin, 31-36 yaş grubundan ve 46 yaş üzeri grubundan anlamlı olarak farklılaşmasıdır. Benzer şekilde, 25-30 yaş grubunun, 31-36 yaş ve 46 yaş üzeri grubundan anlamlı olarak farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Yaşa göre *Güç* boyutunda elde edilen bir başka sonuç: 37-46 yaş grubunun 46 yaş ve üzerindeki grubundan farklılaşmasıdır.

Elde edilen başka bir bulgu ise, *Başarı* boyutunda 18-24 yaş grubunun, 31-36 yaş grubundan, 25-30 yaş grubunun da 31-36, 37-46 ve 46 ve üzeri yaş grubundan anlamlı olarak farklılaşmasıdır.

Tablo 3.16’da bireysel değişkenlerin kategorilerine göre *Muhafazacı* Boyutu düzeylerine ait Mann Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H test sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 3.16: Deskriptif Veriler (Muhafazacı Boyut)**

| Bireysel Değişkenler |            | Boyut     |       |           |      |               |      |
|----------------------|------------|-----------|-------|-----------|------|---------------|------|
|                      |            | Güvenlik  |       | Uyma      |      | Geleneksellik |      |
|                      |            | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P    | Rank Ort.     | P    |
| Cinsiyet             | Erkek      | 188       | ,115  | 206       | ,819 | 205           | ,922 |
|                      | Kadın      | 209       |       | 203       |      | 204           |      |
| Yaş                  | 18-24      | 187       | ,006* | 214       | ,374 | 217           | ,211 |
|                      | 25-30      | 190       |       | 195       |      | 197           |      |
|                      | 31-36      | 188       |       | 189       |      | 184           |      |
|                      | 37-46      | 229       |       | 216       |      | 222           |      |
|                      | 46 ve üstü | 239       |       | 219       |      | 212           |      |
| Medeni Durum         | Bekâr      | 189       | ,071  | 204       | ,991 | 205           | ,943 |
|                      | Evli       | 211       |       | 204       |      | 204           |      |
| Eğitim Düzeyi        | Lise       | 191       | ,315  | 219       | ,206 | 238           | ,054 |
|                      | On Lisans  | 220       |       | 228       |      | 221           |      |
|                      | Lisans     | 206       |       | 200       |      | 197           |      |
|                      | Lisansüstü | 175       |       | 179,72    |      | 177           |      |

\*p < .05

Kruskal-Wallis H testine göre yaşa göre *Güvenlik* boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre 37-46 yaş ve 46 yaş ve üzeri grupların,

*Güvenlik* boyutunda 18-24 yaş grubundan, 25-30 yaş grubundan, son olarak 31-36 yaş grubundan anlamlı olarak farklılaştığı saptanmıştır.

Tablo 3.17’de bireysel değişkenlerin kategorilerine göre *Yeniliğe Açıklık* boyutu düzeylerine ait Mann Whitney U analizi ve Kruskal-Wallis H test sonuçları gösterilmektedir.

Öncelikle Mann Whitney U testine göre *Uyarılım* boyutunda bekârlar ile evliler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Öte yandan Kruskal-Wallis H analizine göre eğitim düzeyinde *Özyönelim* ve *Uyarılım* boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. *Özyönelim* boyutunda eğitim düzeyi lisans olanlar ve lisansüstü olanlar, lise olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.17: Deskriptif Veriler (Yeniliğe Açıklık Boyutu)**

| Bireysel Değişkenler |            | Boyut     |       |           |       |           |       |
|----------------------|------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|                      |            | Hazcılık  |       | Özyönelim |       | Uyarılım  |       |
|                      |            | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P     |
| Cinsiyet             | Erkek      | 180       | ,022* | 201       | 0,761 | 189       | 0,151 |
|                      | Kadın      | 211       |       | 205       |       | 209       |       |
| Yaş                  | 18-24      | 238       | ,036* | 178       | 0,236 | 231       | 0,258 |
|                      | 25-30      | 218       |       | 214       |       | 211       |       |
|                      | 31-36      | 186       |       | 203       |       | 191       |       |
|                      | 37-46      | 193       |       | 216       |       | 198       |       |
|                      | 46 ve üstü | 198       |       | 214       |       | 200       |       |
| Medeni Durum         | Bekâr      | 227       | ,005* | 200       | 0,599 | 223       | ,019* |
|                      | Evlî       | 192       |       | 206       |       | 194       |       |
| Eğitim Düzeyi        | Lise       | 225       | 0,326 | 162       | ,007* | 212       | ,006* |
|                      | Ön Lisans  | 206       |       | 182       |       | 199       |       |
|                      | Lisans     | 198       |       | 212       |       | 196       |       |
|                      | Lisansüstü | 225       |       | 238       |       | 275       |       |

\*p < .05

Bununla birlikte *Uyarılım* boyutunda eğitim düzeyi lisansüstü olanların diğer eğitim düzeylerinden anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.18’de bireysel değişkenlerin kategorilerine göre *Özaşkınlık* Boyutu düzeylerine ait Mann Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H test sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 3.18: Deskriptif Veriler (Özdeşlik Boyutu)**

| Bireysel Değişkenler |              | Boyut         |      |                |      |
|----------------------|--------------|---------------|------|----------------|------|
|                      |              | Evrenselcilik |      | İyilikseverlik |      |
|                      |              | Rank Ort.     | P    | Rank Ort.      | P    |
| Cinsiyet             | Erkek        | 200           | ,698 | 198            | ,587 |
|                      | Kadın        | 205           |      | 206            |      |
| Yaş                  | 18-24        | 179           | ,056 | 213            | ,881 |
|                      | 25-30        | 191           |      | 198            |      |
|                      | 31-36        | 215           |      | 202            |      |
|                      | 37-46        | 226           |      | 213            |      |
|                      | 46 ve üstü   | 218           |      | 205            |      |
|                      | Medeni Durum | Bekâr         |      | 191            |      |
| Evli                 | 210          | 200           |      |                |      |
| Eğitim Düzeyi        | Lise         | 175           | ,153 | 207            | ,756 |
|                      | On Lisans    | 189           |      | 207            |      |
|                      | Lisans       | 212           |      | 201            |      |
|                      | Lisansüstü   | 208           |      | 225            |      |
| *p < .05             |              |               |      |                |      |

Yapılan testlere göre cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi dikkate alındığında katılımcılar arasında *Evrenselcilik* ve *İyilikseverlik* boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 3.19’da bireysel değişkenlere ilişkin *Tümleştirme/Uzlaşma* ve *Hükmetme* boyutlarındaki hipotez testleri gösterilmektedir.

**Tablo 3.19: Deskriptif Veriler (Tümleştirme/Uzlaşma ve Hükmetme Boyutu)**

| Bireysel<br>Değişkenler |              | Boyut               |      |           |      |
|-------------------------|--------------|---------------------|------|-----------|------|
|                         |              | Tümleştirme/Uzlaşma |      | Hükmetme  |      |
|                         |              | Rank Ort.           | P    | Rank Ort. | P    |
| Cinsiyet                | Erkek        | 187                 | ,105 | 208       | ,728 |
|                         | Kadın        | 209                 |      | 203       |      |
| Yaş                     | 18-24        | 231                 | ,383 | 229       | ,135 |
|                         | 25-30        | 201                 |      | 219       |      |
|                         | 31-36        | 200                 |      | 188       |      |
|                         | 37-46        | 206                 |      | 202       |      |
|                         | 46 ve üstü   | 194                 |      | 191       |      |
|                         | Medeni Durum | Bekâr               |      | 207       |      |
| Evli                    | 203          | 193                 |      |           |      |
| Eğitim Düzeyi           | Lise         | 225                 | ,440 | 220       | ,498 |
|                         | On Lisans    | 188                 |      | 207       |      |
|                         | Lisans       | 202                 |      | 198       |      |
|                         | Lisansüstü   | 209                 |      | 223       |      |
| *p < .05                |              |                     |      |           |      |

Mann Whitney U testine göre *Hükmetme* boyutunda bekâr ve evli katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Benzer bir sonuç, Korkmaz ve Yalçın tarafından yapılan bir araştırmada da elde edilmiştir. Haziran-Ağustos 2012 döneminde, Celal Bayar Üniversitesi, Hafsa Sultan Hastanesi, Manisa Devlet Hastanesi ve Merkez Efendi Devlet Hastanesindeki 102 yönetici üzerinde yapılan

çalışmanın sonucuna göre bekâr katılımcıların bu değişkene verdikleri yanıtların ortalaması evlilere göre daha yüksek bulunmuştur (Korkmaz ve Yalçın, 2015: 41, 48). Öte yandan Akman ve Yakut tarafından Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde kayıtlı özel sektör işletmelerindeki beyaz yakalılarından oluşan 250 örneklem üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna göre de bekâr katılımcıların *Zorlama* ve *Kaçınma* stratejisini, evli olan katılımcılara göre daha sık kullandıkları sonucu elde edilmiştir (Akman ve Yakut, 2018: 205).

Tablo 3.20’de bireysel değişkenlere ilişkin *Kaçınma* ve *Uyma* boyutlarındaki veriler gösterilmektedir.

**Tablo 3.20: Deskriptif Veriler (Kaçınma ve Uyma Boyutu)**

| Bireysel Değişkenler |            | Boyut     |       |           |      |
|----------------------|------------|-----------|-------|-----------|------|
|                      |            | Kaçınma   |       | Uyma      |      |
|                      |            | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P    |
| Cinsiyet             | Erkek      | 214       | ,149  | 207       | ,085 |
|                      | Kadın      | 198       |       | 205       |      |
| Yaş                  | 18-24      | 226       | ,072  | 224       | ,528 |
|                      | 25-30      | 222       |       | 204       |      |
|                      | 31-36      | 180       |       | 190       |      |
|                      | 37-46      | 196       |       | 206       |      |
|                      | 46 ve üstü | 208       |       | 209       |      |
|                      |            |           |       |           |      |
| Medeni Durum         | Bekâr      | 205       | ,888  | 207       | ,711 |
|                      | Evli       | 203       |       | 202       |      |
| Eğitim Düzeyi        | Lise       | 237       | ,024* | 246       | ,140 |
|                      | Ön Lisans  | 226       |       | 214       |      |
|                      | Lisans     | 198       |       | 199       |      |
|                      | Lisansüstü | 167       |       | 167       |      |

\*p < .05

Bireysel değişkenlerle ilgili son olarak *Kaçınma* boyutunda eğitim düzeyi lise olan katılımcıların, eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların da eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcılardan anlamlı olarak farklılaştığı saptanmıştır.

### 3.2.2.2. Ailevi Değişkenler

Çalışmada belirlenen ailevi değişkenler; 7-19 yaş arası yetişme çağının nerede geçirildiği, aile yapısı, kardeş sayısı ve doğum sırası, baba ve anne mesleği, anne ve baba eğitim düzeyidir. Bu kısımda bu değişkenlere göre Portre Değerler Ölçeği’ne ait *Özgenişletim*, *Muhafazacı*, *Yeniliğe Açıklık* ve *Özaşkınlık* değer boyutu

düzeylerine ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'ne ait *Tümleştirme/Uzlaşma*, *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* boyutu düzeylerine ilişkin hipotez testlerine yer verilmektedir.

Tablo 3.21'de ailevi değişkenlerin kategorilerine göre *Özgenişletim* boyutu düzeylerine ait Mann Whitney U testi ve Kruskal-Wallis test sonuçları gösterilmektedir.



**Tablo 3.21: Deskriptif Veriler (Özgenişletim Boyutu)**

| Ailevi Değişkenler |             | Boyut     |       |           |       |           |       |
|--------------------|-------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|                    |             | Hazcılık  |       | Güç       |       | Başarı    |       |
|                    |             | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P     |
| Yetiştirme Yeri    | Köy         | 175       | ,032* | 200       | 0,623 | 193       | 0,136 |
|                    | Kasaba      | 190       |       | 191       |       | 183       |       |
|                    | Şehir       | 213       |       | 205       |       | 210       |       |
| Aile Yapısı        | Çekirdek    | 207       |       | 201       | 0,548 | 204       | 0,525 |
|                    | Geniş       | 185       |       | 209       |       | 195       |       |
| Kardeş Sayısı      | 1           | 237       | ,035* | 181       | 0,884 | 221       | 0,523 |
|                    | 2           | 207       |       | 201       |       | 205       |       |
|                    | 3           | 207       |       | 209       |       | 204       |       |
|                    | 4           | 169       |       | 189       |       | 180       |       |
|                    | 5           | 169       |       | 208       |       | 163       |       |
|                    |             | 131       |       | 210       |       | 178       |       |
| Doğum Sırası       | 1           | 213       | ,044* | 204       | 0,889 | 210       | 0,604 |
|                    | 2           | 197       |       | 198       |       | 192       |       |
|                    | 3           | 186       |       | 189       |       | 204       |       |
|                    | 4           | 197       |       | 229       |       | 200       |       |
|                    | 5           | 152       |       | 214       |       | 205       |       |
|                    | 5 >         | 88        |       | 179       |       | 149       |       |
| Baba Mesleği       | Çiftçi      | 166       | 0,084 | 203       | 0,386 | 183       | 0,39  |
|                    | Memur       | 209       |       | 218       |       | 198       |       |
|                    | Esnaf       | 205       |       | 197       |       | 194       |       |
|                    | Özel Sektör | 213       |       | 187       |       | 205       |       |
|                    | Diğer       | 197       |       | 191       |       | 222       |       |
| Anne Mesleği       | Çiftçi      | 182       | 0,285 | 193       | 0,222 | 154       | 0,5   |
|                    | Memur       | 253       |       | 250       |       | 229       |       |
|                    | Esnaf       | 196       |       | 203       |       | 223       |       |
|                    | Özel Sektör | 177       |       | 175       |       | 212       |       |
|                    | Ev Hanımı   | 201       |       | 202       |       | 199       |       |
|                    | Diğer       | 174       |       | 134       |       | 162       |       |
| Anne Eğitim Düzeyi | Okuryazar   | 145       | ,003* | 182       | 0,581 | 196       | ,015* |
|                    | Değil       |           |       |           |       |           |       |
|                    | Okuryazar   | 129       |       | 165       |       | 122       |       |
|                    | İlkokul     | 196       |       | 204       |       | 196       |       |
|                    | Ortaokul    | 220       |       | 208       |       | 225       |       |
|                    | Lise        | 217       |       | 196       |       | 211       |       |
| Baba Eğitim Düzeyi | Üniversite  | 244       | ,020* | 228       | 0,969 | 222       | ,021* |
|                    | Okuryazar   | 123       |       | 211       |       | 190       |       |
|                    | Değil       |           |       |           |       |           |       |
|                    | Okuryazar   | 170       |       | 186       |       | 246       |       |
|                    | İlkokul     | 187       |       | 198       |       | 177       |       |
|                    | Ortaokul    | 201       |       | 195       |       | 229       |       |
|                    | Lise        | 226       |       | 200       |       | 214       |       |
|                    | Üniversite  | 186       |       | 216       |       | 193       |       |
|                    | Lisansüstü  | 375       |       | 214       |       | 44        |       |

\*p < ,05

Kruskal-Wallis H testi sonucu yetiştirme dönemindeki yer değişkenine göre *Hazcılık* boyutunda anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Buna göre *Hazcılık* boyutunda yetiştirme döneminde şehirde olanlar köyde bulunan katılımcılardan anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

Aynı zamanda doğum sırasına göre *Hazcılık* boyutunda da anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. *Hazcılık* boyutunda doğum sırası 1, 2, 3 ve 4 olanlar, doğum sırası 5'ten yüksek olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

*Hazcılık* boyutunda diğer elde edilen ilginç bulgu ise, anne eğitim düzeyi ortaokul, lise ve üniversite olan katılımcıların, anne eğitim düzeyi okuryazar olanlardan anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir.

Diğer taraftan anne eğitim düzeyi okuryazar olmayanların *Başarı* boyutunda okuryazar olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bir başka bulgu da, baba eğitim düzeyi ortaokul olan katılımcıların *Başarı* boyutunda baba eğitim düzeyi ilkokul olan katılımcılardan anlamlı olarak farklılaşmasıdır. Benzer şekilde, baba eğitim düzeyi lise olan katılımcılar da *Başarı* boyutunda baba eğitim düzeyi ilkokul olan katılımcılardan anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

Kardeş sayısına göre *Hazcılık* boyutunda da anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Nitekim tek çocuk olanlar, *Hazcılık* boyutunda 4 ve 5 kardeşten fazla olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bununla birlikte tek çocuk sayısı; 23'tür. 23 katılımcının 18'i kadındır. Ayrıca, 2 kardeş olanlar 5'ten fazla kardeşi olanlardan; 3 kardeş olanlar da 4 ve 5'ten fazla kardeşi olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 2 kardeş olan 194 kişinin, 145'i kadındır. Bununla birlikte 3 kardeş olan 116 kişiden 88'i kadındır. Bu bulgular, *Hazcılık* boyutunda kardeş sayısına göre farklılığın cinsiyet kaynaklı olduğunu gösterebilir.

Tablo 3.22'de ailevi değişkenlerin kategorilerine göre *Muhafazacı* boyut düzeylerine ait Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis test sonuçları gösterilmektedir. Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre *Geleneksellik* boyutunda anne mesleği çiftçi olanlar, anne mesleği özel sektör çalışanı olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.22: Deskriptif (Muhafazacı Boyut)**

| Ailevi Değişkenler |                 | Boyut     |       |           |      |               |       |
|--------------------|-----------------|-----------|-------|-----------|------|---------------|-------|
|                    |                 | Güvenlik  |       | Uyma      |      | Geleneksellik |       |
|                    |                 | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P    | Rank Ort.     | P     |
| Yetiştirme Yeri    | Köy             | 194       | ,568  | 214       | ,298 | 223           | ,134  |
|                    | Kasaba          | 212       |       | 186       |      | 185           |       |
|                    | Şehir           | 199       |       | 203       |      | 201           |       |
| Aile Yapısı        | Çekirdek        | 208       | ,064  | 205       | ,460 | 199           | ,235  |
|                    | Geniş           | 182       |       | 194       |      | 216           |       |
| Kardeş Sayısı      | 1               | 218       | ,142  | 199       | ,056 | 167           | ,239  |
|                    | 2               | 184       |       | 189       |      | 194           |       |
|                    | 3               | 217       |       | 209       |      | 209           |       |
|                    | 4               | 214       |       | 219       |      | 221           |       |
|                    | 5               | 235       |       | 169       |      | 179           |       |
|                    | 5 >             | 210       |       | 282       |      | 245           |       |
| Doğum Sırası       | 1               | 200       | ,628  | 197       | ,595 | 206           | ,168  |
|                    | 2               | 194       |       | 197       |      | 186           |       |
|                    | 3               | 223       |       | 223       |      | 216           |       |
|                    | 4               | 228       |       | 224       |      | 264           |       |
|                    | 5               | 154       |       | 156       |      | 167           |       |
|                    | 5 >             | 202       |       | 234       |      | 198           |       |
| Baba Mesleği       | Çiftçi          | 200       | ,588  | 219       | ,344 | 220           | ,124  |
|                    | Memur           | 209       |       | 196       |      | 186           |       |
|                    | Esnaf           | 185       |       | 181       |      | 180           |       |
|                    | Özel sektör     | 208       |       | 207       |      | 211           |       |
|                    | Diğer           | 191       |       | 199       |      | 208           |       |
| Anne Mesleği       | Çiftçi          | 257       | ,651  | 219       | ,060 | 255           | ,024* |
|                    | Memur           | 208       |       | 204       |      | 196           |       |
|                    | Esnaf           | 186       |       | 181       |      | 166           |       |
|                    | Özel sektör     | 194       |       | 174       |      | 172           |       |
|                    | Ev hanımı       | 199       |       | 205       |      | 205           |       |
|                    | Diğer           | 208       |       | 46        |      | 55            |       |
| Anne Eğitim Düzeyi | Okuryazar değil | 250       | ,050* | 228       | ,058 | 223           | ,409  |
|                    | Okuryazar       | 154       |       | 188       |      | 181           |       |
|                    | İlkokul         | 213       |       | 209       |      | 207           |       |
|                    | Ortaokul        | 190       |       | 220       |      | 209           |       |
|                    | Lise            | 183       |       | 169       |      | 188           |       |
|                    | Üniversite      | 207       |       | 183       |      | 162           |       |
| Baba Eğitim Düzeyi | Okuryazar değil | 222       | ,378  | 207       | ,245 | 257           | ,075  |
|                    | Okuryazar       | 188       |       | 279       |      | 214           |       |
|                    | İlkokul         | 195       |       | 197       |      | 202           |       |
|                    | Ortaokul        | 208       |       | 214       |      | 207           |       |
|                    | Lise            | 213       |       | 203       |      | 211           |       |
|                    | Üniversite      | 171       |       | 171       |      | 156           |       |
|                    | Lisansüstü      | 300       |       | 233       |      | 91            |       |

\*p < .05

Kruskal-Wallis H testi ile elde edilen diğer bir bulguya göre, *Güvenlik* boyutunda anne eğitim düzeyi okuryazar olmayanlar, okuryazar ve lise olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca anne eğitim düzeyi okuryazar olanlar da *Güvenlik* boyutunda anne eğitim düzeyi ilkokul olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Son olarak anne eğitim düzeyi ilkokul olanların da *Güvenlik* boyutunda anne eğitim düzeyi lise olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Anne eğitim düzeyi okuryazar olmayan 15 kişidir. 15 kişinin 4'ü 46 ve üstü yaş grubundayken 5 kişi 37-

46 yaş grubundandır. Diğer yandan, anne eğitim düzeyi okuryazar olan 21 kişinin 10'u 46 ve üstü yaş grubunda iken 5'i 37-46 yaş grubundadır. Benzer şekilde, anne eğitim düzeyi ilkokul olan 201 kişinin 31'i 46 ve üstü yaş grubunda, 61 kişi de 37-46 yaş grubundadır. Anne eğitim düzeyi ortaokul olan 65 kişinin 20'si 18-24 yaş grubunda, 14'ü ise 25-30 yaş grubundadır. Buna karşılık anne eğitim düzeyi lise olan 83 kişinin 20'si 18-24 yaş grubunda, 29 kişi ise 25-30 yaş grubunda yer almaktadır.

Tablo 3.23'te ailevi değişkenlere ilişkin *Yeniliğe Açıklık* boyutundaki veriler gösterilmektedir. Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, *Özyönelim* boyutunda baba eğitim düzeyi okuryazar olmayanlar, baba eğitim düzeyi ilkokul ve üniversite olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, baba eğitim düzeyi okuryazar olan 7 kişinin 5'inin yetişme dönemi şehir; 6'sının eğitim düzeyi lisanstır. 7 kişinin her biri en az iki kardeştir. 7 kişinin 4'ü birinci çocuk ve baba meslekleri çiftçiliktir. Aynı zamanda 4'ü öğretmendir.

Ayrıca baba eğitim düzeyi lise olanlar *Özyönelim* boyutunda, baba eğitim düzeyi ilkokul, lise ve üniversite olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, baba eğitim düzeyi lise olan 123 kişinin 97'si kadın, 85'inin eğitim düzeyi lisans, yetişme dönemini geçirdikleri yer şehir ve 59'u da birinci çocuktur.

**Tablo 3.23: Deskriptif Veriler (Yeniliğe Açıklık Boyutu)**

| Ailevi Değişkenler |                 | Boyut      |       |           |       |           |      |
|--------------------|-----------------|------------|-------|-----------|-------|-----------|------|
|                    |                 | Hazırlık   |       | Ozyönelim |       | Uyarılım  |      |
|                    |                 | Rank Ort.  | P     | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P    |
| Yetiştirme Yeri    | Köy             | 175        | ,032* | 200       | ,634  | 196       | ,510 |
|                    | Kasaba          | 190        |       | 191       |       | 191       |      |
|                    | Şehir           | 213        |       | 205       |       | 206       |      |
| Aile Yapısı        | Çekirdek        | 207        | ,112  | 205       | ,417  | 200       | ,409 |
|                    | Geniş           | 185        |       | 193       |       | 212       |      |
| Kardeş Sayısı      | 1               | 237        | ,035* | 175       | ,746  | 183       | ,948 |
|                    | 2               | 207        |       | 197       |       | 204       |      |
|                    | 3               | 207        |       | 206       |       | 204       |      |
|                    | 4               | 169        |       | 218       |       | 190       |      |
|                    | 5               | 169        |       | 203       |       | 197       |      |
|                    | 5 >             | 130        |       | 193       |       | 206       |      |
| Doğum Sırası       | 1               | 213        | ,044* | 196       | ,092  | 206       | ,121 |
|                    | 2               | 197        |       | 194       |       | 185       |      |
|                    | 3               | 186        |       | 233       |       | 216       |      |
|                    | 4               | 197        |       | 274       |       | 271       |      |
|                    | 5               | 152        |       | 182       |       | 183       |      |
|                    | 5 >             | 88         |       | 172       |       | 192       |      |
| Baba Mesleği       | Çiftçi          | 166        | ,084  | 193       | ,657  | 189       | ,252 |
|                    | Memur           | 209        |       | 210       |       | 182       |      |
|                    | Esnaf           | 205        |       | 186       |       | 206       |      |
|                    | Özel sektör     | 213        |       | 205       |       | 212       |      |
|                    | Diğer           | 197        |       | 203       |       | 215       |      |
|                    | Diğer           | 182        |       | 164       |       | 168       |      |
| Anne Mesleği       | Çiftçi          | 182        | ,285  | 164       | ,519  | 168       | ,553 |
|                    | Memur           | 253        |       | 219       |       | 206       |      |
|                    | Esnaf           | 196        |       | 196       |       | 215       |      |
|                    | Özel sektör     | 177        |       | 203       |       | 190       |      |
|                    | Ev hanımı       | 201        |       | 201       |       | 203       |      |
|                    | Diğer           | 174        |       | 113       |       | 113       |      |
| Anne Eğitim Düzeyi | Okuryazar değil | 145        | ,003* | 219       | ,870  | 198       | ,645 |
|                    | Okuryazar       | 129        |       | 191       |       | 166       |      |
|                    | İlkokul         | 196        |       | 197       |       | 198       |      |
|                    | Ortaokul        | 221        |       | 205       |       | 212       |      |
|                    | Lise            | 217        |       | 200       |       | 206       |      |
|                    | Üniversite      | 244        |       | 230       |       | 219       |      |
| Baba Eğitim Düzeyi | Okuryazar değil | 123        | ,020* | 274       | ,009* | 211       | ,125 |
|                    | Okuryazar       | 170        |       | 256       |       | 181       |      |
|                    | İlkokul         | 187        |       | 181       |       | 188       |      |
|                    | Ortaokul        | 201        |       | 190       |       | 222       |      |
|                    | Lise            | 226        |       | 226       |       | 214       |      |
|                    | Üniversite      | 186        |       | 188       |       | 172       |      |
|                    |                 | Lisansüstü | 375   | 313       |       | 280       |      |

\*p < .05

Tablo 3.24'te ailevi değişkenlere ilişkin *Özdeşlik* boyutundaki hipotez testleri gösterilmektedir. Kruskal-Wallis H testi sonucunda kardeş sayısına göre *Evrenselcilik* boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre kardeş sayısı 5 olanlar *Evrenselcilik* boyutunda, kardeş sayısı 2 ve 3 olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bununla birlikte kardeş sayısı 5 olan; 11 kişidir. 11 kişinin 9'u kadın ve kamu sektörü çalışanı, 8'i öğretmen, 10'u evli ve lisans mezunudur.

**Tablo 3.24: Deskriptif Veriler (Özaşkınlık Boyutu)**

| Ailevi Değişkenler |                 | Boyut         |       |                |      |
|--------------------|-----------------|---------------|-------|----------------|------|
|                    |                 | Evrenselcilik |       | İyilikseverlik |      |
|                    |                 | Rank Ort.     | P     | Rank Ort.      | P    |
| Yetiştirme Yeri    | Köy             | 195           | ,834  | 197            | ,696 |
|                    | Kasaba          | 198           |       | 194            |      |
|                    | Şehir           | 204           |       | 205            |      |
| Aile Yapısı        | Çekirdek        | 207           | ,141  | 206            | ,224 |
|                    | Geniş           | 186           |       | 189            |      |
|                    | 1               | 218           |       | 175            |      |
| Kardeş Sayısı      | 2               | 185           | ,045* | 191            | ,166 |
|                    | 3               | 207           |       | 215            |      |
|                    | 4               | 222           |       | 208            |      |
|                    | 5               | 281           |       | 183            |      |
|                    | 5 >             | 300           |       | 260            |      |
|                    | 1               | 191           |       | 203            |      |
| Doğum Sırası       | 2               | 202           | ,223  | 191            | ,291 |
|                    | 3               | 223           |       | 208            |      |
|                    | 4               | 257           |       | 256            |      |
|                    | 5               | 241           |       | 145            |      |
|                    | 5 >             | 169           |       | 239            |      |
|                    | Çiftçi          | 188           |       | 200            |      |
| Baba Mesleği       | Memur           | 199           | ,053  | 203            | ,689 |
|                    | Esnaf           | 196           |       | 184            |      |
|                    | Özel sektör     | 228           |       | 203            |      |
|                    | Diğer           | 175           |       | 210            |      |
|                    | Çiftçi          | 242           |       | 219            |      |
| Anne Mesleği       | Memur           | 195           | ,560  | 182            | ,678 |
|                    | Esnaf           | 199           |       | 211            |      |
|                    | Özel sektör     | 190           |       | 189            |      |
|                    | Ev Hanımı       | 202           |       | 203            |      |
|                    | Diğer           | 120           |       | 125            |      |
|                    | Okuryazar değil | 235           |       | 228            |      |
| Anne Eğitim Düzeyi | Okuryazar       | 218           | ,181  | 166            | ,588 |
|                    | İlkokul         | 208           |       | 206            |      |
|                    | Ortaokul        | 182           |       | 192            |      |
|                    | Lise            | 183           |       | 197            |      |
|                    | Üniversite      | 232           |       | 208            |      |
|                    | Okuryazar değil | 182           |       | 259            |      |
| Baba Eğitim Düzeyi | Okuryazar       | 241           | ,017* | 219            | ,228 |
|                    | İlkokul         | 196           |       | 201            |      |
|                    | Ortaokul        | 192           |       | 193            |      |
|                    | Lise            | 226           |       | 214            |      |
|                    | Üniversite      | 157           |       | 168            |      |
|                    | Lisansüstü      | 285           |       | 183            |      |
|                    |                 |               |       |                |      |
|                    |                 |               |       |                |      |

\*p < .05

Öte yandan *Evrenselcilik* boyutunda baba eğitim düzeyine göre de anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Nitekim baba eğitim düzeyi lise olanlar, eğitim düzeyi ilkokul ve üniversite olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bunlarla birlikte baba eğitim düzeyi lise olan 123 kişinin 97'si erkek, 75'i evli, 85'i lisans mezunudur. 110'u yönetici pozisyonunda değildir. 94'ünün anne mesleği ev hanımlığıdır. Baba eğitim düzeyi ilkokul olan 139 kişinin 101'i kadın, 72'si öğretmen, 103'ü evli ve 97'si lisans mezunudur. Ayrıca 113'ünün anne mesleği ev hanımlığıdır. 139 kişinin 87'si kamu sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 3.25'te ailevi değişkenlere ilişkin *Tümleştirme/Uzlaşma* ve *Hükmetme* boyutlarındaki hipotez testleri gösterilmektedir. Yapılan testlere göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 3.25: Deskriptif Veriler (Tümleştirme/Uzlaşma ve Hükmetme Boyutu)**

| Ailevi Değişkenler |                 | Boyut               |      |           |      |
|--------------------|-----------------|---------------------|------|-----------|------|
|                    |                 | Tümleştirme/Uzlaşma |      | Hükmetme  |      |
|                    |                 | Rank Ort.           | P    | Rank Ort. | P    |
| Yetiştirme Yeri    | Köy             | 174                 | ,109 | 184       | ,422 |
|                    | Kasaba          | 205                 |      | 202       |      |
|                    | Şehir           | 207                 |      | 205       |      |
| Aile Yapısı        | Çekirdek        | 207                 | ,114 | 202       | ,894 |
|                    | Geniş           | 185                 |      | 204       |      |
| Kardeş Sayısı      | 1               | 196                 | ,747 | 180       | ,185 |
|                    | 2               | 209                 |      | 212       |      |
|                    | 3               | 192                 |      | 200       |      |
|                    | 4               | 186                 |      | 184       |      |
|                    | 5               | 220                 |      | 132       |      |
|                    | 5 >             | 205                 |      | 199       |      |
| Doğum Sırası       | 1               | 194                 | ,774 | 199       | ,872 |
|                    | 2               | 209                 |      | 206       |      |
|                    | 3               | 205                 |      | 187       |      |
|                    | 4               | 168                 |      | 174       |      |
|                    | 5               | 202                 |      | 198       |      |
|                    | 5 >             | 207                 |      | 223       |      |
| Baba Mesleği       | Çiftçi          | 189                 | ,305 | 175       | ,100 |
|                    | Memur           | 200                 |      | 217       |      |
|                    | Esnaf           | 208                 |      | 216       |      |
|                    | Özel sektör     | 215                 |      | 194       |      |
|                    | Diğer           | 178                 |      | 190       |      |
| Anne Mesleği       | Çiftçi          | 199                 | ,883 | 174       | ,424 |
|                    | Memur           | 187                 |      | 218       |      |
|                    | Esnaf           | 198                 |      | 257       |      |
|                    | Özel sektör     | 210                 |      | 181       |      |
|                    | Ev Hanımı       | 199                 |      | 202       |      |
|                    | Diğer           | 262                 |      | 160       |      |
| Anne Eğitim Düzeyi | Okuryazar değil | 198                 | ,414 | 146       | ,256 |
|                    | Okuryazar       | 165                 |      | 165       |      |
|                    | İlkokul         | 206                 |      | 208       |      |
|                    | Ortaokul        | 187                 |      | 208       |      |
|                    | Lise            | 202                 |      | 197       |      |
|                    | Üniversite      | 237                 |      | 202       |      |
| Baba Eğitim Düzeyi | Okuryazar değil | 265                 | ,193 | 182       | ,733 |
|                    | Okuryazar       | 225                 |      | 155       |      |
|                    | İlkokul         | 197                 |      | 203       |      |
|                    | Ortaokul        | 195                 |      | 207       |      |
|                    | Lise            | 211                 |      | 198       |      |
|                    | Üniversite      | 177                 |      | 202       |      |
|                    | Lisansüstü      | 390                 |      | 40        |      |

\*p < .05

Tablo 3.26’da ailevi değişkenlere ilişkin *Kaçınma* ve *Uyma* boyutlarındaki hipotez testleri gösterilmektedir. Kruskal-Wallis H testine göre bazı gruplar arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Buna göre *Uyma* boyutunda, kardeş sayısı 2 olan katılımcılar tek çocuk olanlardan ve 3 kardeş olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.26: Deskriptif Veriler (Kaçınma ve Uyuma Boyutu)**

| Ailevi Değişkenler |                 | Boyut     |      |           |       |
|--------------------|-----------------|-----------|------|-----------|-------|
|                    |                 | Kaçınma   |      | Uyuma     |       |
|                    |                 | Rank Ort. | P    | Rank Ort. | P     |
| Yetiştirme Yeri    | Köy             | 202       | ,997 | 219       | ,193  |
|                    | Kasaba          | 201       |      | 209       |       |
|                    | Şehir           | 201       |      | 193       |       |
| Aile Yapısı        | Cekirdek        | 204       | ,528 | 202       | ,861  |
|                    | Geniş           | 195       |      | 204       |       |
|                    |                 |           |      |           |       |
| Kardeş Sayısı      | 1               | 197       | ,905 | 152       | ,002* |
|                    | 2               | 206       |      | 216       |       |
|                    | 3               | 194       |      | 175       |       |
|                    | 4               | 209       |      | 235       |       |
|                    | 5               | 186       |      | 167       |       |
|                    | 5 >             | 184       |      | 204       |       |
| Doğum Sırası       | 1               | 197       | ,152 | 209       | ,500  |
|                    | 2               | 215       |      | 194       |       |
|                    | 3               | 175       |      | 176       |       |
|                    | 4               | 213       |      | 232       |       |
|                    | 5               | 141       |      | 208       |       |
|                    | 5 >             | 144       |      | 218       |       |
| Baba Mesleği       | Çiftçi          | 191       | ,614 | 197       | ,855  |
|                    | Memur           | 207       |      | 197       |       |
|                    | Esnaflık        | 201       |      | 213       |       |
|                    | Özel sektör     | 189       |      | 197       |       |
|                    | Diğer           | 215       |      | 195       |       |
| Anne Mesleği       | Çiftçi          | 229       | ,656 | 207       | ,484  |
|                    | Memur           | 210       |      | 180       |       |
|                    | Esnaflık        | 226       |      | 268       |       |
|                    | Özel sektör     | 193       |      | 208       |       |
|                    | Ev Hanımı       | 200       |      | 198       |       |
|                    | Diğer           | 123       |      | 235       |       |
| Anne Eğitim Düzeyi | Okuryazar değil | 170       | ,527 | 192       | ,519  |
|                    | Okuryazar       | 166       |      | 208       |       |
|                    | İlkokul         | 205       |      | 200       |       |
|                    | Ortaokul        | 198       |      | 221       |       |
|                    | Lise            | 212       |      | 195       |       |
|                    | Üniversite      | 190       |      | 163       |       |
| Baba Eğitim Düzeyi | Okuryazar değil | 200       | ,862 | 170       | ,498  |
|                    | Okuryazar       | 214       |      | 232       |       |
|                    | İlkokul         | 197       |      | 203       |       |
|                    | Ortaokul        | 210       |      | 215       |       |
|                    | Lise            | 199       |      | 199       |       |
|                    | Üniversite      | 200       |      | 180       |       |
|                    | Lisansüstü      | 45        |      | 59        |       |
|                    |                 |           |      |           |       |

\*p < .05

Son olarak *Uyuma* boyutunda 4 kardeş, tek çocuk olanlardan ve 3 çocuk olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, 2 kardeş olan 194 kişinin 145'i kadın, 89'u öğretmen, 107'si evli, 120'si lisans mezunu, 116'sı şehirde yetişmiş, 142'sinin annesi ev hanımı ve 122'si özel sektör çalışanıdır. 4 kardeş olan 45 kişinin 35'i kadın, 20'sinin yaşı 46 ve üzeri, 30'u öğretmen, 39'u evli, 29'u lisans mezunu, 24'ü şehirde yetişmiş, 23'ünün anne eğitim durumu ilkököl ve 38'i de kamu sektöründe çalışmaktadır.

### 3.2.2.3. İşle İlgili Değişkenler

Çalışmada belirlenen işle ilgili değişkenler; meslek, kıdem, deneyim, pozisyon ve sektördür (kamu/özel). Bu kısımda bu değişkenlere göre Portre Değerler Ölçeği'ne ait *Özgenişletim*, *Muhafazacı*, *Yeniliğe Açıklık* ve *Özaşkınlık* değer boyutu düzeylerine ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'ne ait *Uzlaşma*, *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* boyutu düzeylerine ilişkin hipotez testlerine yer verilmektedir.

Tablo 3.27'de işle ilgili değişkenlere ilişkin *Özgenişletim* değer boyutundaki hipotez testleri gösterilmektedir. Kruskal-Wallis H testine göre mesleğe göre *Güç* boyutunda hemşireler, öğretmenlerden anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bununla birlikte 120 hemşirenin 110'u kadın, 77'si şehirde yetişmiş, 59'u 2 kardeş ve 82'si özel sektör çalışandır.

Öte yandan bankacıların da *Güç* boyutunda öğretmenlerden anlamlı olarak farklılaştığı gözlenmiştir. Bununla birlikte, 85 bankacının 53'ü kadın, 60'ı evli, 62'si lisans mezunu, 46'sı şehirde yetişmiş ve 52'si özel sektör çalışandır.

*Başarı* boyutunda mesleğe göre elde edilen bir diğer bulguda ise, bankacılar öğretmenlerden anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Benzer şekilde hemşireler de *Başarı* boyutunda öğretmenlerden anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

Ayrıca deneyim süresine göre Kruskal-Wallis H testi sonucu *Hazcılık* boyutunda da anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Buna göre, 1-3 yıl deneyim süresine sahip olan katılımcıların, 11-19 yıl ve 20 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olan katılımcılardan *Hazcılık* boyutunda anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Deneyim süresi 1-3 yıl olan katılımcıların oluşturduğu grupta ağırlıklı olarak 18-24 yaş ve 25-30 yaş bulunmaktadır. 58 kişi bulunan grupta 35 kişi 18-24 yaş, 20 kişi ise 25-30 yaş aralığındadır. Diğer taraftan, 11-19 yıl deneyim süresine sahip olan katılımcıların oluşturduğu grupta ağırlıklı olarak 31-36 yaş aralığı ve 37-46 yaş aralığında bireyler bulunmaktadır. 91 kişiden oluşan bu grubun 41'i 31-36 yaş aralığında, 44'ü ise 37-46 yaş aralığında bulunmaktadır.

*Hazcılık* boyutunda elde edilen bulgulardan bir diğeri ise 7-10 yıl deneyim süresine sahip katılımcıların 11-19 yıl ve 20 yıl üzeri deneyim süresine sahip olan

katılımcılardan anlamlı olarak farklılaşmasıdır. 7-10 yıl deneyim süresine sahip olan 68 kişidir. 68 kişinin 31'i 25-30 yaş grubunda iken, 30'u 31-36 yaş aralığındadır.

**Tablo 3.27: Deskriptif Veriler (Özgenişletim Boyutu)**

| İşle İlgili Değişkenler |          | Boyut     |       |           |       |           |       |
|-------------------------|----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|                         |          | Hazcılık  |       | Güç       |       | Başarı    |       |
|                         |          | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P     |
| Meslek                  | Öğretmen | 197       | ,081  | 190       | ,017* | 189       | ,014* |
|                         | Bankacı  | 198       |       | 221       |       | 218       |       |
|                         | Hemşire  | 226       |       | 224       |       | 226       |       |
| Kıdem Süresi (yıl)      | 1 <      | 217       | ,131  | 193       | 0,876 | 196       | ,469  |
|                         | 1-3      | 202       |       | 191       |       | 188       |       |
|                         | 4-6      | 172       |       | 200       |       | 211       |       |
|                         | 7-10     | 176       |       | 195       |       | 178       |       |
|                         | 11-19    | 191       |       | 180       |       | 184       |       |
|                         | 19 >     | 191       |       | 169       |       | 171       |       |
| Deneyim Süresi (yıl)    | 1 <      | 182       | ,008* | 187       | 0,517 | 184       | 0,381 |
|                         | 1-3      | 229       |       | 207       |       | 215       |       |
|                         | 4-6      | 194       |       | 184       |       | 199       |       |
|                         | 7-10     | 210       |       | 198       |       | 185       |       |
|                         | 11-19    | 168       |       | 196       |       | 192       |       |
|                         | 19 >     | 174       |       | 174       |       | 175       |       |
| İdarecilik Görevi       | Evet     | 195       | ,701  | 250       | ,000* | 238       | ,008* |
|                         | Hayır    | 201       |       | 192       |       | 194       |       |
| Sektör                  | Özel     | 224       | ,002* | 208       | ,745  | 218       | ,033* |
|                         | Kamu     | 188       |       | 204       |       | 193       |       |
| *p < .05                |          |           |       |           |       |           |       |

Öte yandan Mann Whitney U analizine göre, amirler ve astların *Güç* ve *Başarı* boyutlarında farklılaştıkları görülmektedir.

Bununla birlikte 56 kişi amirdir. 56 kişinin, 34'ü kadın, 40'ı evli, 35'i lisans mezunu, 11-19 yıl deneyim süresine sahip olan 23 kişi, 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olan 19 kişidir. 56 kişinin 28'i şehirde yetişmiştir. Kardeş sayısı bakımından ağırlıklı olarak 2 veya 3 kardeşlidir. 2 kardeş olanlar 23 kişi, 3 kardeş olanlar 21 kişidir. Doğum sırası bakımından ağırlıklı olarak birinci ve ikinci çocuk oldukları tespit edilmiştir. Birinci çocuk olan 22 kişi ike ikinci çocuk olan 24 kişidir. Son olarak 56 amirin 33'ü özel sektör çalışanıdır.

İşle ilgili değişkenlerden sektör değişkenine göre, Mann Whitney U testi sonucu anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. *Hazcılık* ve *Başarı* boyutlarında elde edilen bu sonuçlara göre özel sektör çalışanları kamu sektörü çalışanlarından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Özel sektörde çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında 69 kişi ile en fazla 18-24 yaş grubunun bulunduğu, ikinci olarak ise 57 kişi ile 25-30 yaş grubunun bulunduğu görülmektedir. Kamu sektöründe çalışan 204 kişinin yaş

dağılımına bakıldığında ise 63 kişi ile 37-46 yaş grubunun en kalabalık grup olduğu, ikinci sırada ise 48 kişi ile 46 yaş ve üzeri grubun bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte özel sektörde çalışan 207 kişinin 162'si kadın, 106'sı bekar, 116'sı lisans mezunu, 129'u şehirde yetişmiş, 122'si 2 kardeş ve 100'ü ilk çocuktur. Kamu sektöründe çalışan 204 kişinin ise 148'i kadın, 106'sı bekar, 160'ı lisans mezunu ve 113'ü şehirde yetişmiştir.

Tablo 3.28'de işle ilgili değişkenlere ilişkin *Muhafazacı* değer boyutundaki hipotez testleri gösterilmektedir. Buna göre Kruskal-Wallis H testi sonucu *Güvenlik* boyutunda deneyim süresine göre anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar, *Güvenlik* boyutunda 1 yıldan az, 4-6 yıl ve 11-19 yıl deneyim süresine sahip olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Benzer şekilde, 7-10 yıl deneyime sahip olanlar da 4-6 yıl deneyime sahip olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olan 94 kişinin 50'si 46 yaş ve üzeri, 44'ü ise 37-46 yaş arasında bulunmaktadır. Aynı zamanda deneyim süresi 1-3 yıl olanların da *Güvenlik* boyutunda deneyim süresi 4-6 yıl olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. 1-3 yıl arası deneyime sahip olan 58 kişinin 35'i 18-24 yaş aralığında, 20'si ise 25-30 yaş aralığında bulunmaktadır.

**Tablo 3.28: Deskriptif Veriler (Muhafazacı Boyut)**

| İşle İlgili Değişkenler |          | Boyut     |       |           |       |               |      |
|-------------------------|----------|-----------|-------|-----------|-------|---------------|------|
|                         |          | Güvenlik  |       | Uyma      |       | Geleneksellik |      |
|                         |          | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P     | Rank Ort.     | P    |
| Meslek                  | Öğretmen | 210       | ,310  | 203       | ,104  | 199           | ,305 |
|                         | Bankacı  | 189       |       | 189       |       | 205           |      |
|                         | Hemşire  | 211       |       | 223       |       | 220           |      |
| Kıdem Süresi<br>(yıl)   | 1 <      | 191       | ,168  | 198       | ,870  | 184           | ,605 |
|                         | 1-3      | 187       |       | 185       |       | 189           |      |
|                         | 4-6      | 176       |       | 189       |       | 191           |      |
|                         | 7-10     | 205       |       | 190       |       | 190           |      |
|                         | 11-19    | 233       |       | 208       |       | 225           |      |
|                         | 19 >     | 188       |       | 207       |       | 185           |      |
| Deneyim<br>Süresi (yıl) | 1 <      | 145       | ,001* | 187       | ,153  | 180           | ,224 |
|                         | 1-3      | 195       |       | 196       |       | 205           |      |
|                         | 4-6      | 149       |       | 179       |       | 173           |      |
|                         | 7-10     | 196       |       | 172       |       | 177           |      |
|                         | 11-19    | 181       |       | 182       |       | 183           |      |
|                         | 19 >     | 223       |       | 215       |       | 210           |      |
| Pozisyon                | Amir     | 245       | ,002* | 236       | ,012* | 224           | ,100 |
|                         | Ast      | 193       |       | 195       |       | 197           |      |
| Sektör                  | Özel     | 194       | ,034* | 203       | ,651  | 196           | ,077 |
|                         | Kamu     | 218       |       | 209       |       | 216           |      |

\*p < .05

Diğer yandan Mann Whitney U testine göre amir ve astlar arasında, *Güvenlik* ve *Uyuma* boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Nitekim amirlerin yaş dağılımlarına bakıldığında en fazla grubu; 19 kişi ile 37-46 yaş aralığı grubunun oluşturduğunu, ikinci olarak da 11 kişi ile 46 yaş ve üzeri grubunun oluşturduğu görülmektedir.

*Güvenlik* boyutunda elde edilen bir diğer anlamlı fark kamu sektörü çalışanları ile özel sektör çalışanları arasında bulunmuştur. Kamu sektörü çalışanı 204 kişidir. Bu grupta ağırlıklı olarak bulunan yaş grubu 63 kişi ile 37-46 yaşdır. En az bulunan yaş grubu ise 4 kişi ile 18-24 yaş grubudur. Diğer yandan, özel sektör çalışanı 207 kişidir. Bu grupta ağırlıklı olarak bulunan yaş grubu 69 kişi ile 18-24 yaşdır. En az bulunan yaş grubu ise 21 kişi ile 46 yaş ve üzeri ise sadece 21 kişidir.

Tablo 3.29'da işle ilgili değişkenlere ilişkin *Yeniliğe Açıklık* boyutundaki hipotez testleri gösterilmektedir. Kruskal-Wallis H analizine göre mesleğe göre *Özyönelim* boyutunda anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Nitekim elde edilen bulgular, öğretmenlerin *Özyönelim* boyutunda hemşirelerden anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir. 204 öğretmenin 165'i lisans ve 19'u lisansüstü mezunu iken, 118 hemşirenin 49'u lisans ve 2'si lisansüstü mezunudur.

Kruskal-Wallis H testi sonucunda meslek değişkenine göre elde edilen bir diğer bulgu da *Uyarılım* boyutunda tespit edilmiştir. Bu bulguya göre öğretmenler, bankacılardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Diğer yandan hemşireler de *Uyarılım* boyutunda bankacılardan farklılaşmaktadır. Bununla birlikte 120 hemşirenin 60'ı, 85 bankacının da 25'i bekârdır.

Ayrıca Kruskal-Wallis H testi sonucu kıdem süresine göre de *Uyarılım* boyutunda anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Buna göre 1 yıldan az kıdem süresine sahip olanların *Uyarılım* boyutunda 4-6 yıl ve 11-19 yıl kıdem süresine sahip olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 1 yıldan az kıdeme sahip olan 60 kişinin 41'i bekardır. Aynı zamanda 1 yıldan az kıdeme sahip olan 60 kişinin 33'ü öğretmen, 25'i hemşire ve 2'si bankacıdır.

Elde edilen bir başka bulgu ise *Uyarılım* boyutunda 1-3 yıl kıdemi olanların 4-6 yıl ile 11-19 yıl kıdem süresi olanlardan anlamlı olarak farklılaşmasıdır. 1-3 yıl kıdeme sahip olan 124 kişinin 69'u öğretmen, 46'sı hemşire, 9'u bankacıdır. 4-6 yıl kıdeme sahip olan 92 kişinin 47'si öğretmen, 26'sı bankacı ve 19'u hemşiredir. 11-19 yıl kıdeme sahip olan 35 kişinin ise 18'i bankacı, 10'u öğretmen ve 7'si hemşiredir.

Aynı zamanda, 7-10 yıl kıdem süresine sahip olan bireylerin de *Uyarılım* boyutunda, 11-19 yıl kıdem süresine sahip olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı bulgusu elde edilmiştir.

**Tablo 3.29: Deskriptif Veriler (Yeniliğe Açıklık Boyutu)**

| İşle İlgili Değişkenler |          | Boyut     |       |           |       |           |       |
|-------------------------|----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|                         |          | Hazırlık  |       | Ozyönelim |       | Uyarılım  |       |
|                         |          | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P     | Rank Ort. | P     |
| Meslek                  | Öğretmen | 197       | ,081  | 221       | ,028* | 213       | ,000* |
|                         | Bankacı  | 198       |       | 193       |       | 162       |       |
|                         | Hemşire  | 226       |       | 190       |       | 226       |       |
| Kıdem Süresi (yıl)      | 1 <      | 217       | ,131  | 204       | ,650  | 217       | ,003* |
|                         | 1-3      | 202       |       | 191       |       | 211       |       |
|                         | 4-6      | 172       |       | 178       |       | 172       |       |
|                         | 7-10     | 176       |       | 205       |       | 193       |       |
|                         | 11-19    | 191       |       | 198       |       | 143       |       |
|                         | 19 >     | 191       |       | 180       |       | 172       |       |
| Deneyim Süresi (yıl)    | 1 <      | 182       | ,008* | 146       | ,08   | 187       | ,065  |
|                         | 1-3      | 229       |       | 199       |       | 218       |       |
|                         | 4-6      | 194       |       | 165       |       | 174       |       |
|                         | 7-10     | 210       |       | 208       |       | 209       |       |
|                         | 11-19    | 168       |       | 183       |       | 191       |       |
|                         | 19 >     | 174       |       | 203       |       | 169       |       |
| Pozisyon                | Amir     | 195       | ,701  | 222       | ,134  | 225       | ,082  |
|                         | Ast      | 201       |       | 197       |       | 196       |       |
| Sektör                  | Özel     | 224       | ,002* | 198       | ,172  | 214       | ,161  |
|                         | Kamu     | 188       |       | 214       |       | 198       |       |

\*p < .05

Tablo 3.30'da işle ilgili değişkenlere ilişkin *Özdeşlik* boyutundaki hipotez testleri gösterilmektedir. Mann Whitney U testine göre, *Evrenselcilik* boyutunda, amir ve astlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Diğer taraftan, *İyilikseverlik* boyutunda da amir ve astlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, kamu sektörü çalışanları ile özel sektör çalışanları arasında da *Evrenselcilik* boyutunda anlamlı bir fark elde edilmiştir.

Öte yandan Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre öğretmenler, *Evrenselcilik* boyutunda bankacılardan ve hemşirelerden anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.30: Deskriptif Veriler (Özdeşlik Boyutu)**

| İşle İlgili Değişkenler |          | Boyut         |       |                |       |
|-------------------------|----------|---------------|-------|----------------|-------|
|                         |          | Evrenselcilik |       | İyilikseverlik |       |
|                         |          | Rank Ort.     | P     | Rank Ort.      | P     |
| Meslek                  | Öğretmen | 226           | ,002* | 206            | ,480  |
|                         | Bankacı  | 177           |       | 194            |       |
|                         | Hemşire  | 192           |       | 214            |       |
| Kıdem Süresi (yıl)      | 1 <      | 202           | ,132  | 200            | ,343  |
|                         | 1-3      | 199           |       | 200            |       |
|                         | 4-6      | 171           |       | 172            |       |
|                         | 7-10     | 176           |       | 194            |       |
|                         | 11-19    | 225           |       | 211            |       |
|                         | 19 >     | 201           |       | 174            |       |
|                         |          |               |       |                |       |
| Deneyim Süresi (yıl)    | 1 <      | 151           | ,009* | 180            | ,794  |
|                         | 1-3      | 200           |       | 207            |       |
|                         | 4-6      | 152           |       | 180            |       |
|                         | 7-10     | 187           |       | 196            |       |
|                         | 11-19    | 188           |       | 188            |       |
|                         | 19 >     | 218           |       | 186            |       |
| Pozisyon                | Amir     | 243           | ,003* | 248            | ,001* |
|                         | Ast      | 194           |       | 193            |       |
| Sektör                  | Özel     | 190           | ,005* | 204            | ,689  |
|                         | Kamu     | 222           |       | 208            |       |

\*p< .05

Ayrıca Kruskal-Wallis H testi sonucu, deneyim süresi değişkenine göre *Evrenselcilik* boyutunda anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Buna göre 19 yıl üzeri deneyime sahip olanlar, 1 yıldan az ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlardan *Evrenselcilik* boyutunda anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 19 yıl ve üzerinde deneyim süresine sahip olan 94 kişinin 62'si öğretmendir.

Tablo 3.31'de işle ilgili değişkenlere ilişkin *Tümleştirme/Uzlaşma* ve *Hükmetme* boyutlarındaki hipotez testleri gösterilmektedir. Mann Whitney U testine göre; özel sektör çalışanları, kamu sektörü çalışanlarından *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutunda anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.31: Deskriptif Veriler (Uzlaşma ve Hükmetme Boyutu)**

| İşle İlgili Değişkenler |          | Boyut               |       |           |       |
|-------------------------|----------|---------------------|-------|-----------|-------|
|                         |          | Tümleştirme/Uzlaşma |       | Hükmetme  |       |
|                         |          | Rank Ort.           | P     | Rank Ort. | P     |
| Meslek                  | Öğretmen | 208                 | ,032* | 192       | ,018* |
|                         | Bankacı  | 178                 |       | 235       |       |
|                         | Hemşire  | 222                 |       | 210       |       |
| Kıdem Süresi (yıl)      | 1 <      | 225                 | ,004* | 197       | ,319  |
|                         | 1-3      | 209                 |       | 189       |       |
|                         | 4-6      | 166                 |       | 202       |       |
|                         | 7-10     | 175                 |       | 186       |       |
|                         | 11-19    | 193                 |       | 206       |       |
|                         | 19 >     | 151                 |       | 141       |       |
| Deneyim Süresi (yıl)    | 1 <      | 209                 | ,072  | 201       | ,149  |
|                         | 1-3      | 215                 |       | 192       |       |
|                         | 4-6      | 162                 |       | 218       |       |
|                         | 7-10     | 209                 |       | 185       |       |
|                         | 11-19    | 180                 |       | 200       |       |
|                         | 19 >     | 183                 |       | 168       |       |
| Pozisyon                | Amir     | 218                 | ,224  | 219       | ,189  |
|                         | Ast      | 198                 |       | 197       |       |
| Sektör                  | Özel     | 221                 | ,011* | 217       | ,056  |
|                         | Kamu     | 191                 |       | 195       |       |
| *p < .05                |          |                     |       |           |       |

Kruskal-Wallis H testine göre mesleki açıdan hem *Tümleştirme/Uzlaşma* hem de *Hükmetme* boyutlarında anlamlı farklılık görülmektedir. Diğer yandan kıdem süresinde de *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir.

Hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U testine göre *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutunda hemşirelerin algıları, bankacılara göre yüksektir.

Ayrıca *Hükmetme* boyutunda, öğretmenlerin ve bankacıların anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. *Hükmetme* boyutunda bankacıların algıları, öğretmenlere göre daha yüksektir.

Öte yandan Kruskal-Wallis H analizi sonucu, kıdem süresine göre *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutunda anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Buna göre *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutunda, bir yıldan az süreli çalışanların algıları, 4-6 yıl arası çalışanlara göre yüksektir.

Sektör ayrımına göre *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutunda özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanlar arasında anlamlı bir fark elde edilmiştir. Özel sektör çalışanlarının algıları, kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksektir. Yürür ve

Soygüzel tarafından Yalova ilinde 315 kamu ve özel sektör yöneticisi üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre de özel sektör yöneticilerinin, *Tümleştirme* tarzını daha fazla tercih ettiği sonucu elde edilmiştir (Yürür ve Soygüzel, 2010: 43). Sonuçlar, araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Diğer taraftan Gerçek ve Balaban tarafında özel sektör üzerinde yapılan bir araştırmada, katılımcıların 4,14'lük ortalamasıyla *Uzlaşma* tarzını daha sık kullandıkları sonucuna varılmıştır (Gerçek ve Balaban: 2018, 122). Benzer şekilde elde edilen bir başka araştırma sonucu da Tarakçı ve Kaya tarafından Türkiye'nin en büyük 1000 şirketinden 88 firma yöneticilerine uygulanan araştırma ile elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar, ağırlıklı olarak *Bütünleştirmeyi* tercih etmektedirler. İkinci olarak tercih edilen strateji ise *Uzlaşmadır* (Tarakçı ve Kaya, 2009: 46).

Tablo 3.32'de işle ilgili değişkenlere ilişkin *Kaçınma* ve *Uyma* boyutlarındaki hipotez testleri gösterilmektedir. Yapılan testlere göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 3.32: Deskriptif Veriler (Kaçınma ve Uyma Boyutu)**

| İşle İlgili Değişkenler |          | Boyut     |      |           |      |
|-------------------------|----------|-----------|------|-----------|------|
|                         |          | Kaçınma   |      | Uyma      |      |
|                         |          | Rank Ort. | P    | Rank Ort. | P    |
| Meslek                  | Öğretmen | 206       | ,943 | 193       | ,086 |
|                         | Bankacı  | 209       |      | 220       |      |
|                         | Hemşire  | 203       |      | 218       |      |
| Kıdem Süresi (yıl)      | 1 <      | 205       | ,397 | 179       | ,201 |
|                         | 1-3      | 187       |      | 184       |      |
|                         | 4-6      | 197       |      | 192       |      |
|                         | 7-10     | 167       |      | 191       |      |
|                         | 11-19    | 212       |      | 213       |      |
|                         | 19 >     | 193       |      | 245       |      |
| Deneyim Süresi (yıl)    | 1 <      | 168       | ,087 | 199       | ,059 |
|                         | 1-3      | 221       |      | 209       |      |
|                         | 4-6      | 212       |      | 205       |      |
|                         | 7-10     | 175       |      | 154       |      |
|                         | 11-19    | 179       |      | 196       |      |
|                         | 19 >     | 188       |      | 192       |      |
| Pozisyon                | Amir     | 197       | ,812 | 185       | ,274 |
|                         | Ast      | 201       |      | 203       |      |
| Sektör                  | Özel     | 214       | ,149 | 207       | ,840 |
|                         | Kamu     | 198       |      | 205       |      |
| *p < .05                |          |           |      |           |      |

### 3.2.2. Korelasyon Analizi

Portre Değerler Ölçeği'nin boyutları ve Çatışma Yönetimi Ölçeği'nin boyutlarının kendi aralarındaki ve birbirleri ile aralarındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü ölçmek

amacıyla Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Bireysel değerleri ölçmek için kullanılan Portre Değerler Ölçeği'nin 4 üst boyut ve 10 alt boyuttan oluşmasından dolayı ilk önce 4 üst boyut ile ilgili korelasyon analizi daha sonra da 10 alt boyut ile ilgili korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.33'teki Spearman Korelasyon testi sonucuna göre katılımcıların *Muhafazacı* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif bir korelasyon gözlenmiştir. İki değişken arasında zayıf güçte bir korelasyon elde edilmiştir (0,23\*\*).

Diğer taraftan *Muhafazacı* ile *Kaçınma* puanları arasında pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. İki değişken arasında zayıf düzeyde bir korelasyon görülmektedir (0,21\*\*). Öte yandan, *Muhafazacı* ile *Uyma* puanları arasında da pozitif bir korelasyon elde edilmiştir. İki değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (0,15\*\*).

Elde edilen bir diğer bulgu, *Özdeşlik* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif bir korelasyonun varlığıdır. İki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (0,40\*\*).

Bununla birlikte *Özdeşletim* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur. İki değişken arasında zayıf düzeyde bir korelasyon elde edilmiştir (0,13\*\*).

Benzer biçimde, *Özdeşletim* ile *Hükmetme* puanları arasında pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. İki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (0,36\*\*).

Ayrıca *Yeniliğe Açıklık* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif bir korelasyon elde edilmiştir. İki değişken arasında orta güçte bir ilişki bulunmaktadır (0,31\*\*).

**Tablo 3.33: Korelasyon Analizinin Sonuçları (Dört Üst Boyut)**

| Değişkenler             | (1)   | (2)   | (3)   | (4)   | (5)   | (6)   | (7) | (8) |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|
| (1) Muhafazacı          | -     |       |       |       |       |       |     |     |
| (2) Özaşkınlık          | ,65** | -     |       |       |       |       |     |     |
| (3) Özgenişletim        | ,31** | ,23** | -     |       |       |       |     |     |
| (4) Yeniliğe Açıklık    | ,35** | ,44** | ,59** | -     |       |       |     |     |
| (5) Tümleştirme/Uzlaşma | ,23** | ,40** | ,13** | ,31** | -     |       |     |     |
| (6) Hükmeme             | ,03   | -,01  | ,36** | ,09   | ,01   | -     |     |     |
| (7) Kaçınma             | ,21** | ,09   | ,02   | -,01  | ,19** | ,12** | -   |     |
| (8) Uyma                | ,15** | -,03  | ,02   | -,09  | -,00  | ,29** | ,33 | -   |

\*\*0.01 düzeyinde anlamlı (İki-yönlü). \*0.05 düzeyinde anlamlı (İki-yönlü).

Tablo 3.34'te ise Portre Değerler Ölçeği'nin on alt boyutu ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin dört boyutu arasında yapılan Spearman korelasyon analizi gösterilmektedir. İlk olarak *Özyönelim* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki (0,23\*\*), *Özyönelim* ve *Uyma* puanları arasında ise negatif ve zayıf düzeyde bir ilişki (-,013\*\*) tespit edilmiştir. Özkan ve Akyön tarafından gerçekleştirilen araştırmada da *Uzlaşma* yoluyla *İşbirliği* yaklaşımı ile *Özyönelim* arasında (0,196\*\*) pozitif yönde zayıf bir ilişki elde edilmiştir (Özkan ve Akyön, 2020: 451).

Bir diğer bulgu, *Hazcılık* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki (0,18\*\*) saptanmasıdır. Gürer vd. tarafından 32 kamu yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada da benzer sonuç elde edilmiştir. Bu araştırmaya göre *Hazcılığın*, *Uzlaşma* ile yakından ilişkili (0,600) olduğu görülmektedir (Gürer vd., 2014: 449). Diğer taraftan Özkan ve Akyön tarafından yapılan araştırmada da *Uzlaşma* yoluyla *İşbirliği* yaklaşımı ile *Hazcılık/Uyarılım* arasında bir ilişki (0,291\*\*) tespit edilmiştir (Özkan ve Akyön, 2020: 106).

Öte yandan *Güvenlik* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki (0,18\*\*) bulunmuştur. Benzer şekilde Özkan ve Akyön tarafından yapılan araştırmada da *Uzlaşma* yoluyla *İşbirliği* yaklaşımı ile *Güvenlik* arasında bir ilişki (0,212\*\*) tespit edilmiştir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer bulgu; *Uyma* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında elde edilmiştir. *Uyma* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* arasında pozitif ve zayıf

düzeyde bir ilişki (0,12\*) bulunmaktadır. Özkan ve Akyön tarafından yapılan araştırmada da *Uzlaşma* yoluyla *İşbirliği* yaklaşımı ile *Geleneksel* ve *Uyumlu Olma* arasında da pozitif yönde zayıf bir ilişki (0,226\*\*) tespit edilmiştir (Özkan ve Akyön, 2020: 451).

Benzer biçimde; *Geleneksellik* ile *Kaçınma* puanları arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki (0,19\*\*), *Geleneksellik* ile *Uyma* puanları arasında da pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki (0,22\*\*) tespit edilmiştir. Alakavuklar ve Arbak tarafından yapılan bir araştırmada; *Dikey Toplulukçuluk* skorunun yükselmesiyle çatışma çözüm yöntemi olarak *Kaçınma* ve *Uyma* yöntemlerinin kullanılma eğiliminin arttığı sonucu elde edilmiştir (Alakavuklar ve Arbak, 2009: 3-4). Triandis'e göre *Dikey Toplulukçuluk*; Schwartz'ın *Güç*, *Başarı*, *Hazcılık*, *Geleneksellik*, *Güvenlik* ve *Uyma* değerlerine denk gelmektedir (Gümü, 2009: 79). Aynı zamanda Kozan ve Ergin tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarından biri de *Geleneksellik*, *Uyma* ve *Güvenlik* değerleri ile *Kaçınma* arasında bulunan ilişkidir. Kozan ve Ergin'e göre bu bulgu, *Toplulukçu* ülkelerde *Kaçınmanın* baskın bir strateji olduğunu gösteren uluslararası çalışmalar ile de paraleldir (Kozan ve Ergin, 1999: 262). Literatürde *Geleneksellik* ile *Kaçınma* arasında elde edilen ilişki araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

Paralel bir başka bulgu; *Güç* ile *Hükmetme* puanları arasında elde edilmiştir. İki değişken arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki (0,36\*\*) saptanmıştır. Gürer vd. tarafından yapılan araştırmaya göre de *Güç* ile *Hükmetme* arasında ilişki (0,459) tespit edilmiştir (Gürer vd., 2014: 451).

Ayrıca *Başarı* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki (0,10\*) elde edilmişken, *Başarı* ile *Hükmetme* puanları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki (0,31\*\*) tespit edilmiştir. Gürer vd. tarafından yapılan araştırmada da *Başarının*, çatışma yönetim tarzlarından *Hükmetme* ile ilişkili (0,484) olduğu tespit edilmiştir (Gürer vd., 2014: 451).

Bununla birlikte *İyilikseverlik* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki (0,24\*\*) bulunurken *İyilikseverlik* ve *Kaçınma* arasında da pozitif ve zayıf bir ilişki (0,09\*) tespit edilmiştir. Özkan ve Akyön tarafından

yapılan araştırmada da *Uzlaşma* yoluyla *İşbirliği* yaklaşımı ile *Evrensellik* ve *İyiliksever Olma* arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki (0,446\*\*) tespit edilmiştir (zkan ve Akyön, 2020: 106). Diğer taraftan, Alakavuklar ve Arbak tarafından yapılan bir araştırmada da *Yatay Toplulukçuluk* skoru yükseldikçe çatışma çözüm yöntemi olarak *İşbirliği* ve *Uzlaşma* yöntemlerinin tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Belirtmek gerekir ki Triandis *Yatay Toplulukuluklarda* Schwartz'ın İyilikseverlik değerinin daha yüksek düzeyde belirtileceğini ileri sürmektedir (Triandis, 1995, 1996'dan Akt.: Gümüş, 2009: 71). Bu sonuç da araştırmada elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Benzer şekilde; Boroş vd. tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada da *Yatay Toplulukuluklarda*, atışma yönetim stratejilerinden *İşbirliğinin* daha çok kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Boroş vd., 2009: 59). Literatürde elde edilen bu sonuçlar, araştırmada elde edilen *İyilikseverlik* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.

Ayrıca *Uyarılım* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon (0,23\*\*) bulunmuştur. *Uyarılım* değişkeni ile pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon ilişkisine (0,11\*) sahip bir diğer değişken ise *Hükmetmedir*.

**Tablo 3.34: Korelasyon Analizi (On boyut)**

| Değişkenler            | (1)   | (2)   | (3)   | (4)   | (5)   | (6)   | (7)   | (8)   | (9)   | (10)  | (11)  | (12) | (13)  | (14) |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|
| (1) Tümleşirme/Uzlaşma | -     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |       |      |
| (2) Hükmetme           | -,02  | -     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |       |      |
| (3) Kaçınma            | ,22** | ,11*  | -     |       |       |       |       |       |       |       |       |      |       |      |
| (4) Uyuma              | -,00  | ,30** | ,38** | -     |       |       |       |       |       |       |       |      |       |      |
| (5) Özyönelim          | ,23** | -,02  | -,06  | ,13** | -     |       |       |       |       |       |       |      |       |      |
| (6) Uyarılım           | ,23** | ,11*  | -,06  | -,05  | ,50** | -     |       |       |       |       |       |      |       |      |
| (7) Hazırlık           | ,18** | ,04   | -,03  | -,08  | ,46** | ,56** | -     |       |       |       |       |      |       |      |
| (8) Güvenlik           | ,18** | -,06  | -,03  | -,06  | ,62** | ,42** | ,50** | -     |       |       |       |      |       |      |
| (9) Uyuma              | ,12*  | -,02  | ,10*  | ,07   | ,44** | ,31** | ,39** | ,68** | -     |       |       |      |       |      |
| (10) Geleneksellik     | ,06   | ,07   | ,19** | ,22** | ,28** | ,27** | ,20** | ,46** | ,63** | -     |       |      |       |      |
| (11) Güç               | -,00  | ,36** | -,29  | ,02   | ,18** | ,21** | ,20** | ,07   | ,12** | ,09   | -     |      |       |      |
| (12) Başarı            | ,10*  | ,31** | ,03   | ,09   | ,29** | ,35** | ,36** | ,29   | ,34** | ,24** | ,52** | -    |       |      |
| (13) Evrenselcilik     | ,22** | -,09* | -,08  | -,12* | ,64** | ,43** | ,49** | ,83   | ,63** | ,41** | ,01   | ,20  | -     |      |
| (14) İyilikseverlik    | ,24** | ,01   | ,09*  | ,04   | ,53** | ,41** | ,37** | ,65   | ,65** | ,55** | ,12   | ,28  | ,67** | -    |

\*\*0,01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü) \*0,05 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

*Evrenselciliğin* pozitif ilişkide bulunduğu bir diğer değişken, *Tümleştirme/Uzlaşmadır*. İki değişkenin puanları arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki (0,22\*\*) bulunmuştur.

Son olarak *Evrenselciliğin* negatif ilişkide bulunduğu değişkenler de bulunmaktadır. Bunlar; *Hükmetme* ve *Uyma* değişkenleridir. *Evrenselcilik* ve *Hükmetme* puanları arasında negatif ve zayıf düzeyde bir ilişki (-0,09\*) tespit edilirken, *Evrenselcilik* ve *Uyma* puanları arasında da negatif ve zayıf düzeyde bir ilişki (-0,12\*) elde edilmiştir.

### 3.2.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında araştırma modeli kapsamında Portre Değerler Ölçeği'nin sırasıyla, *Özgenişletim* (*Güç, Başarı ve Hazcılık*), *Özaşkınlık* (*Evrenselcilik* ve *İyilikseverlik*), *Yeniliğe Açıklık* (*Özyönelim, Uyarılım ve Hazcılık*) ve *Muhafazacı* (*Güvenlik, Uyma ve Geleneksellik*) boyutları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri alt boyutları (*Tümleştirme/Uzlaştırma, Hükmetme, Kaçınma ve Uyma*) arasındaki ilişkisine ait hipotezlerin doğruluklarına bakılacaktır.

Bu kısımda, doğrulayıcı faktör analizi modeli uyum istatistikleri, kabul edilen hipotezler ve yorumları yer almaktadır.

#### 3.2.3.1. Özgenişletim Boyutu ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi

*Özgenişletim* değer boyutu *Güç, Başarı ve Hazcılık* değerlerini içermektedir. Bu değerler, bireyin diğerlerinin zararına dahi olsa kendi menfaatleri yönünde davranmasına neden olan değerlerdir (Kağıtçıbaşı ve Kuşdil, 2000: 63).

Tablo 3.35'ten elde edilen sonuçlara göre *Güç* değerinin *Tümleştirme/Uzlaştırma, Kaçınma ve Uyma* stratejileri üzerinde pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir değer, *Başarının* ise *Tümleştirme, Hükmetme, Kaçınma ve Uyma* stratejileri üzerinde negatif yönde etkili olduğu görülmektedir. Bir diğer değer, *Hazcılığın* ise *Hükmetme ve Uyma* stratejileri üzerinde pozitif yönde etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

**Tablo 3.35: Özgenişletim ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Hipotezleri**

| Hipotezler                                      | Katsayı | S.E.  | P    | Test Sonucu   |
|-------------------------------------------------|---------|-------|------|---------------|
| Güç→Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>1A</sub> )      | 3,409   | 1,474 | ,021 | Desteklendi   |
| Güç→Hükmetme (H <sub>1B</sub> )                 | ,857    | ,937  | ,361 | Desteklenmedi |
| Güç→Kaçınma (H <sub>1C</sub> )                  | 12,651  | 5,583 | ,023 | Desteklendi   |
| Güç→Uyma (H <sub>1D</sub> )                     | 4,826   | 2,191 | ,028 | Desteklendi   |
| Başarı→Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>2A</sub> )   | -1,651  | ,685  | ,016 | Desteklendi   |
| Başarı→Hükmetme (H <sub>2B</sub> )              | -1,288  | ,488  | ,008 | Desteklendi   |
| Başarı→Kaçınma (H <sub>2C</sub> )               | -6,441  | 2,598 | ,013 | Desteklendi   |
| Başarı→Uyma (H <sub>2D</sub> )                  | -2,659  | 1,048 | ,011 | Desteklendi   |
| Hazcılık→Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>3A</sub> ) | ,088    | ,216  | ,685 | Desteklenmedi |
| Hazcılık→Hükmetme (H <sub>3B</sub> )            | ,543    | ,162  | ,000 | Desteklendi   |
| Hazcılık→Kaçınma (H <sub>3C</sub> )             | 1,309   | ,776  | ,092 | Desteklenmedi |
| Hazcılık→Uyma (H <sub>3D</sub> )                | ,711    | ,327  | ,030 | Desteklendi   |

*Güç* değeri ile ilgili kabul edilen hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H<sub>1A</sub>: *Güç* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>1C</sub>: *Güç* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>1D</sub>: *Güç* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

Öte yandan, *Başarı* değeri ile ilgili olarak kabul edilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H<sub>2A</sub>: *Başarı* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>2B</sub>: *Başarı* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>2C</sub>: *Başarı* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

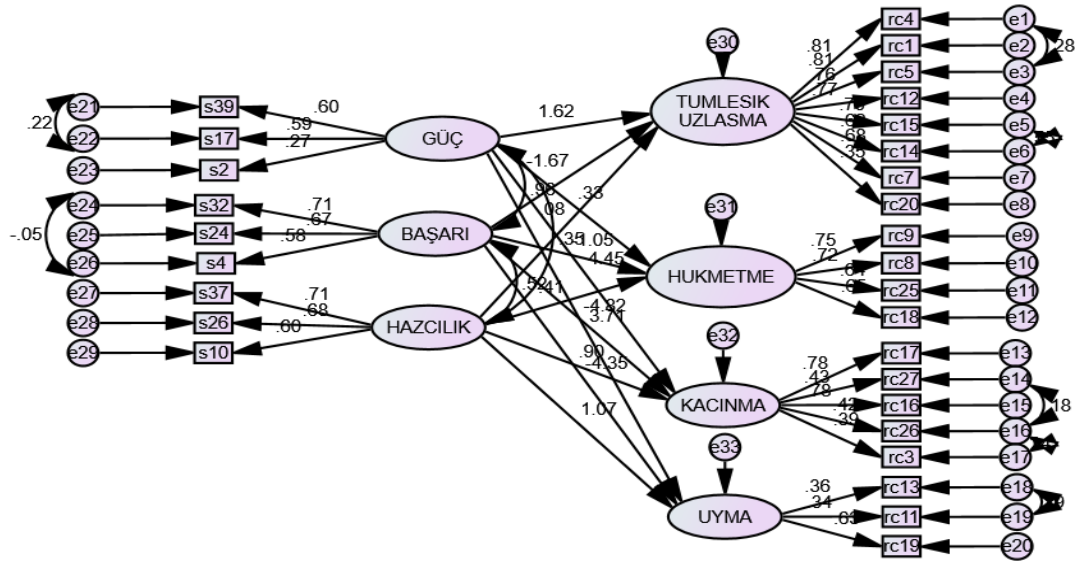
H<sub>2D</sub>: *Başarı* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

*Hazcılık* ile ilgili kabul edilen hipotezler ise aşağıda yer almaktadır.

H<sub>3B</sub>: *Hazcılık* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>3D</sub>: *Hazcılık* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

Şekil 3.7’de *Özgenişletim* boyutu ile çatışma yönetimi stratejileri boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve boyutlar arası etkilere bakıldığında; en yüksek pozitif korelasyon ilişkisinin *Güç* değeri ile *Kaçınma* alt boyutu arasında olduğu görülmektedir. En yüksek negatif korelasyonun ise *Başarı* değeri ile *Uyma* Alt Boyutu arasında olduğu gözlenmiştir.



**Şekil 3.7: Özgenişletim Değerinin Alt Boyutları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi**

Tablo 3.36’da kurulan modelde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla modelin yapısal olarak uygun olduğunu ifade etmek mümkün görünmektedir.

**Tablo 3.36: Uyum İyiliği Değerleri-1**

| Uyum Endeksleri | Mükemmel Uyum Eşik Değeri      | Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri  | Sonuç |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|-------|
| CMIN/SD         | $1 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$ | $2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$     | 2,316 |
| CFI             | $\geq 0,97$                    | $0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,97$   | 0,884 |
| NFI             | $\geq 0,95$                    | $0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$   | 0,910 |
| RMSEA           | $\geq 0,05$                    | $0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ | 0,570 |
| $\chi^2$        | 822,191(,000)(Sd=355)          |                                    |       |

Ayrıca aralarında yüksek kovaryans ilişkisi bulunan s39-s17, s4-s32, rc4-rc5, rc15-rc14, rc27-rc26, rc26-rc3, rc11-rc-13 maddeleri arasında kovaryans bağı ile modifikasyona gidilmiştir. Tablo 3.36’ya göre analiz sonucunda  $\chi^2/\text{df}$  değeri; 2,316’dır. Bununla birlikte CFI değeri 0,884; NFI değeri 0,910; RMSEA değeri ise 0,570 olarak elde edilmiştir. Tüm bu elde edilen değerler, model ve veri arasındaki uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 3.2.3.2. Özaşkınlık Düzeyi ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi

Tablo 3.37’den elde edilen sonuçlara göre *Evrenselcilik* değerinin *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* stratejileri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir değer *İyilikseverliğin*, *Tümleştirme/Uzlaşma*, *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* stratejileri üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.37: Özaşkınlık ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Hipotezleri**

| Hipotezler                                            | Katsayı | S.E. | P    | Test Sonucu   |
|-------------------------------------------------------|---------|------|------|---------------|
| Evrenselcilik→Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>4A</sub> )  | ,379    | ,244 | ,120 | Desteklenmedi |
| Evrenselcilik →Hükmetme (H <sub>4B</sub> )            | 1,601   | ,399 | ,000 | Desteklendi   |
| Evrenselcilik →Kaçınma (H <sub>4C</sub> )             | 2,979   | ,611 | ,000 | Desteklendi   |
| Evrenselcilik →Uyma (H <sub>4D</sub> )                | 3,035   | ,682 | ,000 | Desteklendi   |
| İyilikseverlik→Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>5A</sub> ) | -,632   | ,241 | ,009 | Desteklendi   |
| İyilikseverlik →Hükmetme (H <sub>5B</sub> )           | -1,482  | ,384 | ,000 | Desteklendi   |
| İyilikseverlik →Kaçınma (H <sub>5C</sub> )            | -2,953  | ,584 | ,000 | Desteklendi   |
| İyilikseverlik →Uyma (H <sub>5D</sub> )               | -2,930  | ,655 | ,000 | Desteklendi   |

Tezde *Evrenselcilik* ile ilgili kabul edilen hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H<sub>4B</sub>: *Evrenselcilik* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>4C</sub>: *Evrenselcilik* değeri, *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>4D</sub>: *Evrenselcilik* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

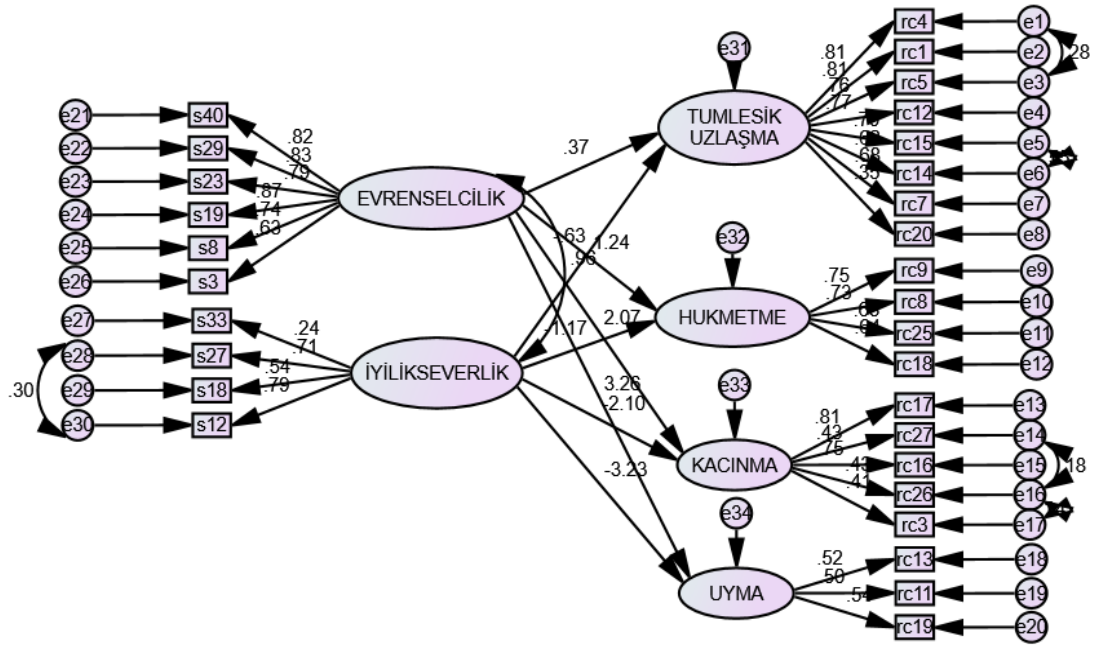
*İyilikseverlik* değeri ile ilgili kabul edilen hipotezler de aşağıda yer almaktadır.

H<sub>5A</sub>: *İyilikseverlik* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma* düzeylerini etkiler.

H<sub>5B</sub>: *İyilikseverlik* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>5C</sub>: *İyilikseverlik* değeri *Kaçınma* düzeylerini etkiler.

H<sub>5D</sub>: *İyilikseverlik* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.



**Şekil 3.8: Özaşkınlık Değerinin Alt Boyutları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi**

Şekil 3.8’de *Özaşkınlık* Alt Boyutu ile *Çatışma Yönetimi Stratejileri* Alt Boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve boyutlar arası etkilere bakıldığında; yüksek pozitif korelasyon ilişkisinin *Evrenselcilik* alt boyutu ile *Hükmetme*, *Kaçınma*, *Uyma* alt boyutları arasında ve *İyilikseverlik* alt boyutu ile *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* alt boyutları arasında olduğu görülmüştür. En yüksek negatif korelasyonun ise *Evrenselcilik* ile *Tümleştirme/Uzlaşma* alt boyutu arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.17’de modele ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığı görülmektedir. Ayrıca aralarında yüksek kovaryans ilişkisi olan s27-s12, s4-s32, rc4-rc5, rc15-rc14, rc27-rc26, rc26-rc3 maddeleri arasında kovaryans bağı ile modifikasyona gidilmiştir.

Tablo 3.38’e göre analiz sonucunda  $\chi^2/df$  değeri; 2,294 olarak elde edilmiştir. Ayrıca CFI değeri 0,906; NFI değeri 0,846; RMSEA değeri ise 0,560 olarak elde edilmiştir. Bulgular, model ve veri arasındaki uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.38: Uyum İyiliği Değerleri-2**

| Uyum Endeksleri | Mükemmel Uyum Eşik Değeri      | Kabul Edilebilir Uyum Eşiği Değeri | Sonuç |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|-------|
| CMIN/SD         | $1 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$ | $2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$     | 2,294 |
| CFI             | $\geq 0,97$                    | $0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,97$   | 0,906 |
| NFI             | $\geq 0,95$                    | $0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$   | 0,846 |
| RMSEA           | $\geq 0,05$                    | $0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ | 0,560 |
| $\chi^2$        | 896,988(,000)(Sd=391)          |                                    |       |

### 3.2.3.3. Yeniliğe Açıklık ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi

Tablo 3.39'a göre *Yeniliğe Açıklık* boyutunun sadece *Hazcılık* değerinin *Hükmetme* ve *Uyma* üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

*Hazcılık* ile ilgili kabul edilen hipotezler ise aşağıda yer almaktadır

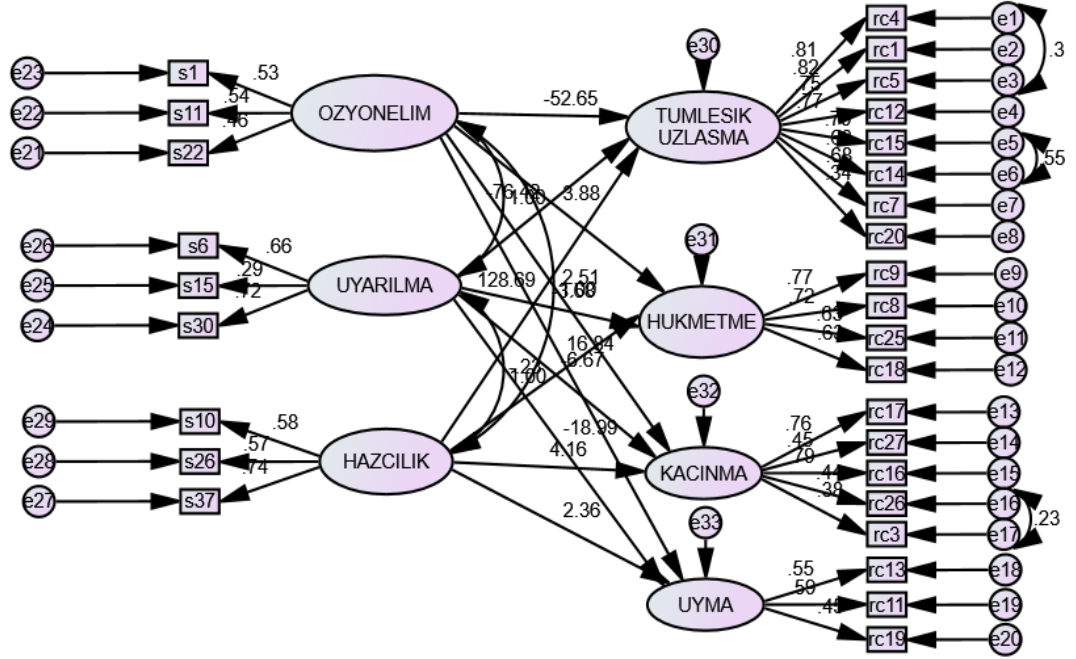
H<sub>3B</sub>: *Hazcılık* değeri, *Hükmetme* düzeylerini etkiler.

H<sub>3D</sub>: *Hazcılık* değeri, *Uyma* düzeylerini etkiler.

**Tablo 3.39: Yeniliğe Açıklık ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi**

| Hipotezler                                         | Katsayı | S.E.   | P    | Test Sonucu        |
|----------------------------------------------------|---------|--------|------|--------------------|
| Ozyönelim → Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>6A</sub> ) | -7,949  | 12,291 | ,951 | Desteklenmedi      |
| Ozyönelim → Hükmetme (H <sub>6B</sub> )            | 7,133   | 4,835  | ,140 | Desteklenmedi      |
| Ozyönelim → Kaçınma (H <sub>6C</sub> )             | 4,776   | 6,480  | ,461 | Desteklenmedi      |
| Ozyönelim → Uyma (H <sub>6D</sub> )                | 3,215   | 2,668  | ,261 | Desteklenmedi      |
| Uyarılma → Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>7A</sub> )  | -7,141  | 11,165 | ,952 | Desteklenmedi      |
| Uyarılma → Hükmetme (H <sub>7B</sub> )             | -4,365  | 3,577  | ,222 | Desteklenmedi      |
| Uyarılma → Kaçınma (H <sub>7C</sub> )              | -8,163  | 4,887  | ,095 | Desteklenmedi      |
| Uyarılma → Uyma (H <sub>7D</sub> )                 | -6,883  | 5,742  | ,284 | Desteklenmedi      |
| Hazcılık → Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>3A</sub> )  | ,088    | ,216   | ,685 | Desteklenmedi      |
| Hazcılık → Hükmetme (H <sub>3B</sub> )             | ,543    | ,162   | ,000 | <b>Desteklendi</b> |
| Hazcılık → Kaçınma (H <sub>3C</sub> )              | 1,309   | ,776   | ,092 | Desteklenmedi      |
| Hazcılık → Uyma (H <sub>3D</sub> )                 | ,711    | ,327   | ,030 | <b>Desteklendi</b> |

Şekil 3.9'da *Yeniliğe Açıklık* düzeyinin alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve boyutlar arası etkilere bakıldığında *Hazcılık* alt boyutu ile *Hükmetme* alt boyutu arasında en yüksek pozitif korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir.



**Şekil 3.9: Yeniliğe Açıklık Değerinin Alt Boyutları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi**

Tablo 3.40'taki analiz sonucuna göre ise  $\chi^2/df$  değeri; 2,398 olarak elde edilmiştir. Ayrıca CFI değeri 0,898; NFI değeri 0,885 ve RMSEA değeri ise 0,580 olarak elde edilmiştir. Tüm bu elde edilen değerler, kurulan modele ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığını göstermektedir. Ayrıca aralarında yüksek kovaryans ilişkisi olan rc4-rc5, rc15-rc14, rc26-rc3 maddeleri arasında kovaryans bağı ile modifikasyona gidilmiştir.

**Tablo 3.40: Uyum İyiliği Değerleri-3**

| Uyum Endeksleri | Mükemmel Uyum Eşik Değeri      | Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri  | Sonuç |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|-------|
| CMIN/SD         | $1 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$ | $2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$     | 2,398 |
| CFI             | $\geq 0,97$                    | $0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,97$   | 0,898 |
| NFI             | $\geq 0,95$                    | $0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$   | 0,885 |
| RMSEA           | $\geq 0,05$                    | $0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ | 0,580 |

### 3.2.3.4. Muhafazacı Boyut ve Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi

Tablo 3.41'den elde edilen sonuçlara göre *Muhafazacı* değerinin hiçbir alt boyutunun *Tümleştirme*, *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* üzerinde etkili olmadığı görülmektedir.

Muhafazacı değer grubu içinde *Güvenlik*, *Uyma* ve *Geleneksellik* değerleri bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre bireylerin bu değerlere sahip olması onların çatışma yönetimi stratejilerinden herhangi birini seçmelerinde etkili olmamaktadır.

**Tablo 3.41: Muhafazacı Boyut ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Hipotezleri**

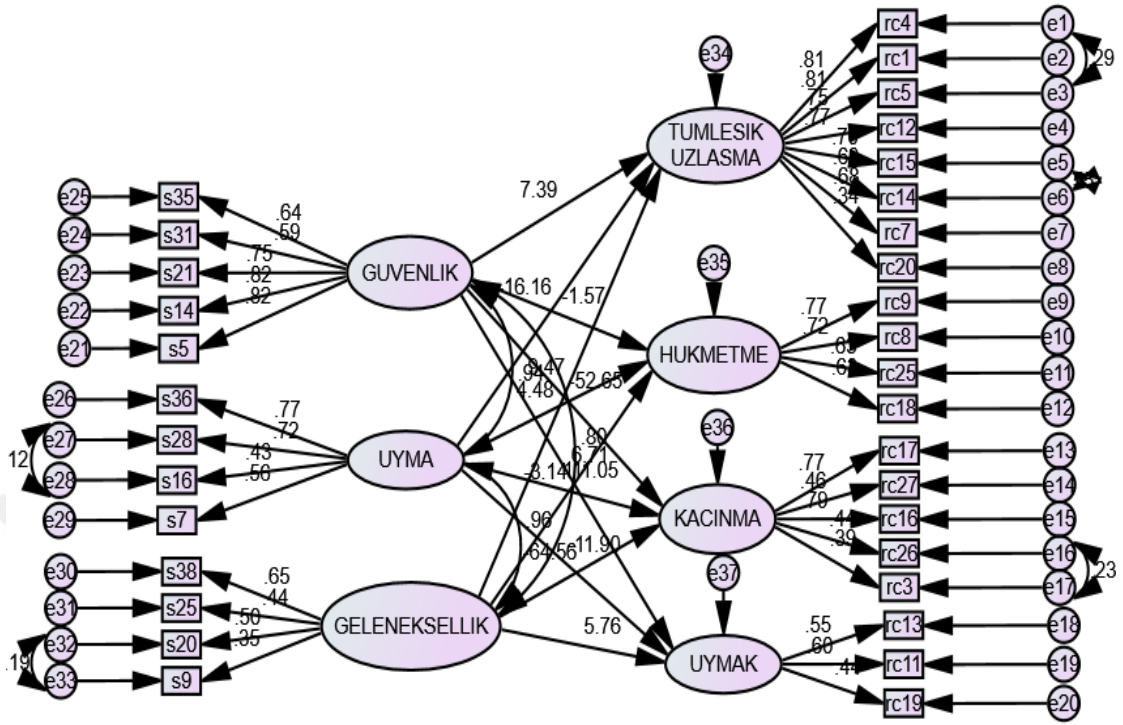
| Hipotezler                                            | Katsayı | S.E.   | P    | Test Sonucu   |
|-------------------------------------------------------|---------|--------|------|---------------|
| Güvenlik→Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>8A</sub> )       | 6,710   | 11,153 | ,547 | Desteklenmedi |
| Güvenlik→Hükmetme (H <sub>8B</sub> )                  | -1,842  | 4,433  | ,678 | Desteklenmedi |
| Güvenlik→Kaçınma (H <sub>8C</sub> )                   | -6,873  | 14,287 | ,654 | Desteklenmedi |
| Güvenlik→Uymak (H <sub>8D</sub> )                     | 5,873   | 7,588  | ,439 | Desteklenmedi |
| Uyma→Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>9A</sub> )           | -16,973 | 7,588  | ,536 | Desteklenmedi |
| Uyma→Hükmetme (H <sub>9B</sub> )                      | 6,076   | 10,896 | ,577 | Desteklenmedi |
| Uyma→Kaçınma (H <sub>9C</sub> )                       | 15,736  | 3,463  | ,653 | Desteklenmedi |
| Uyma→Uymak (H <sub>9D</sub> )                         | -12,033 | 8,666  | ,519 | Desteklenmedi |
| Geleneksellik→Tümleştirme/Uzlaşma (H <sub>10A</sub> ) | 14,805  | 4,152  | ,540 | Desteklenmedi |
| Geleneksellik→Hükmetme (H <sub>10B</sub> )            | -6,342  | 9,608  | ,509 | Desteklenmedi |
| Geleneksellik→Kaçınma (H <sub>10C</sub> )             | -13,472 | 3,081  | ,654 | Desteklenmedi |
| Geleneksellik→Uymak (H <sub>10D</sub> )               | 8,668   | 16,434 | ,598 | Desteklenmedi |

Tablo 3.42'deki analiz sonucuna göre  $\chi^2/df$  değeri, 2,150 olarak elde edilmiştir. Ayrıca CFI değeri 0,908; NFI değeri 0,888 ve RMSEA değeri ise 0,530 olarak elde edilmiştir. Tüm bu elde edilen değerler, kurulan modele ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığını göstermektedir. Ayrıca aralarında yüksek kovaryans ilişkisi olan s27-s28, s32-s33, rc4-rc5, rc15-rc14, rc26-rc3 maddeleri arasında kovaryans bağı ile modifikasyona gidilmiştir.

**Tablo 3.42: Uyum İyiliği Değerleri-4**

| Uyum Endeksleri | Mükemmel Uyum Eşik Değeri      | Kabul Edilebilir Uyum Eşiği Değeri | Sonuç |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|-------|
| CMIN/SD         | $1 \leq \text{CMIN/SD} \leq 3$ | $2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$     | 2,150 |
| CFI             | $\geq 0,97$                    | $0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,97$   | 0,902 |
| NFI             | $\geq 0,95$                    | $0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$   | 0,888 |
| RMSEA           | $\geq 0,05$                    | $0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ | 0,530 |
| $\chi^2$        | 1021,223 (,000)(Sd=475)        |                                    |       |

Şekil 3.10'da *Muhafazacı* değerinin alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve ilişki olmadığı belirlenmiştir



**Şekil 3.10: Muhafazacı Değerinin Alt Boyutları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi**

Oluşturulan modelin ardından model uyum endeksleri analiz edilmiş ve önerilen kırk alt hipotezden on altı alt hipotez kabul edilerek diğerleri reddedilmiştir.

### 3.3. Bulguların Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu kısmında, farklılık analizleri, korelasyon analizleri ve yapısal eşitlik modeli analizi ile elde edilen bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

İlk olarak cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında kadınların *Hazcılık* boyutundaki algısının erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu, kadınların erkeklere göre duygu, düşünce ve eylemlerinde daha fazla haz odaklı olduğunu gösterebilir. Elde edilen bir diğer sonuç ise bekâr olanların *Hazcılık* boyutundaki algısının, evli olanlara göre daha yüksek olmasıdır. Bu; bekârların, evlilere göre çok fazla gelecek kaygısı olmadan haz veren şeylere daha kolay yönelebildiklerini ifade edebilir.

Öte taraftan cinsiyet değişkenine göre erkeklerin *Güç* boyutundaki algısının kadınlardan daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu, toplum tarafından

erkeklerle yüklenen rollerden kaynaklanabilir. Bunlar, kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Ancak birçok kültürde erkeğe yüzyıllardan beri koruyan, kollayan bir rol verilmektedir. Bu rollerde erkek, aile reisidir veya bazı grupların lideridir. Ayrıca erkek kendini ispat etmek adına toplumsal baskı altında hissedebilir (Akkaş, 2019). Dolayısıyla böyle bir kültür etkisi altında bulunan erkeklerin *Güç* düzeyinin yüksek çıkması olası görünmektedir. Öte yandan bekâr olanların da evli olanlara kıyasla *Başarı* boyutundaki algısı daha yüksektir. Bu, evliliğin *Başarıdan* başka değerlerin ön plana çıkması için ortam oluşturduğunu gösterebilir. Evlilik ile birlikte bireysel hedefler yerine eş ile birlikte gerçekleştirilebilecek hedeflerin tercihinden bahsedilebilir.

Bununla birlikte *Hazcılık* boyutunda 18-24 yaş grubunun algısının, 31-36 yaş grubundan ve 37-46 yaş grubundan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu, 18-24 yaş grubunda bulunan genç bireylerin kendilerini çevrelerine kabul ettirme isteklerinin temelinde *Hazcılığın* olduğunu gösterebilir.

Öte yandan 18-24 yaş grubundakilerin *Güç* boyutundaki algısı, 31-36 yaş grubundan ve 46 yaş üzeri grubundan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu, genç bireyin kararlarının kendisine ait olmasını istemesinin dolayısıyla kendi istediğini yapmayı istemesinin temelinde *Güç* isteğinin veya ihtiyacının olduğunu ifade edebilir.

Benzer şekilde, *Güç* boyutunda 25-30 yaş grubunun algısı, 31-36 yaş ve 46 yaş ve üzeri grubun algısından daha yüksektir. 25-30 yaş grubundaki bireylerin hayatlarında iş ve aile kurma ile ilgili birçok belirsizlik yer almaktadır. Bireylerin bu belirsizlikle başa çıkma yöntemlerinden biri de ulaşabilecekleri herşey üzerinde kontrol sahibi olmaya çalışmalarıdır. Yaşa göre *Güç* boyutunda elde edilen bir başka sonuç; 37-46 yaş grubunun bu boyuttaki algısının, 46 yaş ve üzerindeki gruptan daha yüksek olmasıdır. Bu yaş aralığı aynı zamanda kariyer evrelerinden kariyer ortası evresine denk gelmektedir. Bu evre, bireyin çalışma hayatında daha fazla sorumluluk üstlenmek istediği evredir. Böyle bir evre içinde bulunan bireyin *Güç* değerine öncelik vermesi mümkün görünmektedir.

Diğer taraftan 18-24 yaş grubunun *Başarı* boyutundaki algısı, 31-36 yaş grubundan, 25-30 yaş grubunun bu boyuttaki algısı da, 31-36, 37-46 ve 46 ve üzeri yaş

gruplarından daha yüksektir. Bu; genç bireyin, toplumda istediği statüyü elde etmek amacıyla *Başarı* değerini bir ihtiyaç olarak hissettiğini gösterebilir. Çünkü bu dönem birçok birey için kariyerlerinin ilk yıllarını gerçekleştirdikleri yıllardır. Eğitimini tamamlayan birey, teorikte edindiği bilgilerini pratiğe ilk defa bu dönemde uygulamaktadır. Birey için bu durum hem onur verici hem de takdir edilmesi gereken bir durumdur. Eğer ki bu dönemde birey, çalışma hayatında umut ettiği şekilde bir iş bulamazsa *Başarı* değeri bir ihtiyaç olarak onu devamlı başarılı olmak için zorlayacaktır. Bu yaş grubunda *Başarı* düzeyinin yüksek olması kendini ispat etmek ya da umut ettiği bir işi bulamamanın getirdiği karşılanmayan ihtiyaç olabilir. 25-30 yaş grubundaki bireylerde *Başarı* değerinin, 31-36, 37-46 ve 46 yaş ve üzeri bireylere kıyasla ön plana çıkmasının nedeni de bireyin henüz çalışma hayatında hedeflediği başarıyı yakalayamaması olabileceği gibi, bireyin uzun yılları kapsayan bir kariyer planlamasına da sahip olduğunu gösterebilir. Uzun yılları kapsayan bir kariyer planlaması da ancak başarılı olunduğu takdirde ulaşılabilecek bir hedeftir. Dolayısıyla o hedefe ulaşana kadar birey için *Başarı* değeri ön planda olacaktır. 31-36, 37-46, 46 yaş ve üzeri gruplar için *Başarıdan* daha farklı değerler öncelik kazanabilir. Örneğin, yaş ile beraber artan sağlık sorunları *Başarı* değerini bireyler için arka plana bırakabilir. Diğer taraftan edinilen tecrübeler nedeniyle yaşamın sadece çalışma hayatından ibaret olmadığı anlaşılmış olabilir.

Bununla birlikte 37-46 yaş ve 46 yaş ve üzeri grubun *Güvenlik* boyutundaki algısının, 18-24, 25-30 ve 31-36 yaş gruplarından daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu; *Güvenlik* değerinin orta yetişkinlik dönemi öncesinden itibaren bir ihtiyaç olarak daha baskın şekilde hissedildiğini gösterebilir. *Güvenlik* değerinin ön plana çıktığı yaş başlangıcının 37 olduğu görülmektedir. Bireyler, edinmiş oldukları hayat tecrübesi ile kendilerinden daha genç olan bireylere kıyasla güvenliği tehdit edebilecek olguları ya da kişileri daha çabuk algılayabilmektedirler. Daha genç yaş grubu içindeki bireyler bu tehlikeleri fark edemedikleri için bir ihtiyaç olarak da *Güvenlik* üzerinde durmayabilirler. Çünkü bu değer aktifleşmesini sağlayacak herhangi bir durumla karşılaşmamış olabilirler. Tam bir yetişkin de olmadıkları için, örneğin kararlarını bağımsız olarak veremedikleri veya halâ ebeveynleri ile

yaşadıkları için de bu değer arka planda kalmış olabilir. Bu aynı zamanda 37-46 yaş ve 46 yaş ve üzeri gruplarda güvenlikle ilgili kaygı düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bireylerin karşılanmayan güvenlik ihtiyaçlarının varlığından da söz edilebilir.

İlgi çekici bir başka bulgu medeni durum değişkenine göre elde edilmiştir. Bu bulguya göre bekâr olanların *Uyarılım* boyutundaki algısı, evli olanlara kıyasla daha yüksektir. Bu bulgu, bekârların evlilere göre daha maceracı olduklarını ve sürpriz peşinde koşan davranışlarda bulunabildiklerine işaret edebilir.

Diğer taraftan eğitim düzeyi değişkenine göre *Özyönelim* boyutunda eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olanların algısı, eğitim düzeyi lise olanlardan daha yüksektir. Bu bulgu, yükseköğretimin birçok alanda bireylerin bağımlılık alanlarını azalttığını ifade edebilir.

Benzer şekilde eğitim düzeyi değişkenine göre, eğitim düzeyi lisansüstü olanların *Uyarılım* boyutundaki algısı, eğitim düzeyi lisans, ön lisans ve lise düzeyinde olanlardan daha yüksektir. Bu bulgu, lisansüstü eğitiminin bireylere daha risk alabilen ve değişime açık bir yapı kazandırdığına gösterebilir.

Öte yandan medeni durum değişkenine göre bekârların *Hükmetme* boyutundaki algısı, evlilere kıyasla daha yüksektir. Bu bulgu, bekâr kişilerin ilgilerinin daha çok kendilerine yönelik olduğunu, evli bireylerde ise ilginin iki kişiye dağıldığını gösterebilir. Evlilikte ilişkinin sağlıklı şekilde devam etmesi tarafların birbirlerinin sınırlarını zorlamadan isteklerin yerine getirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla *Hükmetme* stratejisi evlilikte kullanıldığı takdirde ilişki sağlıklı şekilde yürüyemeyecektir. Evlilikte bunu farketmiş olan birey, hayatının diğer alanlarında da farkında olarak ya da olmayarak bu yöntemi kullanmayacaktır. Elde edilen bulgu; bekârların, evlilere kıyasla *Hükmetme* ile isteklerine ulaşmak istediklerini göstermektedir. Diğer taraftan evlilikte devamlı *Hükmetmeyi* kullanan birey, bu davranışından dolayı evlilikte bir sorunla karşılaşmaz ise veya karşılaşsa dahi bundan rahatsızlık duymuyor ise *Hükmetme* ile isteklerin yerine gelmesi anlamında kendisine bir doyum sağlamış olabilir. Bu, hayatının diğer alanlarında bireyin daha *Uzlaşmacı* görünmesine de neden olabilir.

Elde edilen bir başka bulguya göre, eğitim düzeyi lise olan katılımcıların *Kaçınma* boyutundaki algısı, eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olanlardan daha yüksektir. Benzer şekilde, eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların, *Kaçınma* boyutundaki algısı, eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcılardan daha yüksektir. Eğitim düzeyi lise ya da ön lisans olanların işlerini kolaylıkla kaybedecekleri düşüncesi, bu kişileri çatışmada *Kaçınma* stratejisine yöneltmiş olabilir. Onlara göre çatışma yaşamak dahi bir problemdir. Çatışmada *Kaçınma* yöntemini kullanmadıkları takdirde göze batacaklarını, yöneticileri gözünde kötü durumda bulunacaklarını düşünmüş olabilirler. Kilit pozisyonda olmadıklarından dolayı işlerini kaybetmemek adına çatışmada *Kaçınma* stratejisini tercih etmiş olabilirler.

Ailevi değişkenlerle ilgili olarak dikkat çekici bir bulgu ise yer değişkenine göre *Hazcılık* boyutunda elde edilmiştir. Buna göre yetişme döneminde şehirde olanların *Hazcılık* boyutundaki algısı, köyde bulunan katılımcılara göre daha yüksektir. Bu, yetişme döneminde yaşadığı yerde daha fazla fiziksel imkân ile karşılaşan bireylerin ilerleyen dönemlerde bu imkânların kendisi için bir çıta oluşturduğunu, bireyin haz yönelimli olduğunu gösterebilir.

Ayrıca yerleşim yerlerinin bulunduğu iklim ve coğrafi koşullar da *Hazcılık* değerinin ön plana çıkmasına neden olmuş olabilir. İklim koşulları bakımından zorlayıcı olmayan coğrafyalarda yetişen bireyler diğerlerine kıyasla daha bolluk ve refah içinde bu dönemi geçirmiş olabilirler. İbni Haldun'a göre böyle bir ortam hazcılığı arttırmaktadır (Göcen, 2013). Bu da bireyleri hayatlarının ileriki dönemlerinde de aynı rahat standartlara ulaşmaya sevk ettiğini ifade edebilir.

Dikkate değer başka bir bulgu ise doğum sırası değişkenine göre *Hazcılık* boyutunda elde edilmiştir. Buna göre doğum sırası 1, 2, 3 ve 4 olanların *Hazcılık* boyutundaki algısı, doğum sırası 5'ten fazla olanlardan daha yüksektir. Bu bulgu, 5'ten fazla çocuklu bir aile ortamında yetişen çocukların ailenin maddi imkânlarının yetersizliğinden dolayı haz veren mal ya da hizmetlerle çok fazla karşılaşmadığına işaret edebilir. Çocukluğunda bu şekilde yaşayan birey, ilerleyen yaşantısında da bunun izlerini taşıyabilir.

Bununla birlikte anne eğitim düzeyi değişkenine göre gruplar arasında *Hazcılık* boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anne eğitim düzeyi ortaokul, lise ve üniversite eğitim düzeylerinde olan katılımcıların *Hazcılık* boyutuna göre algısı, anne eğitim düzeyi okuryazar olanlara kıyasla daha yüksektir. Bu bulgu, anne eğitiminin en az ortaokul düzeyinde olmasıyla eğitimle birlikte haz yönelimli davranış ya da düşüncenin ortaya çıktığını dolayısıyla anne tarafından bir değer olarak aktarılabildiğini gösterebilir.

Öte taraftan anne eğitim düzeyine göre *Başarı* boyutunda anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Nitekim anne eğitim düzeyi okuryazar olmayanların *Başarı* boyutundaki algısı, sadece okuryazar olanlara göre daha yüksektir. Anne, kendisi okuryazar olmadığı için bunun eksikliğini yaşamış olabilir. Çocuğunun da aynı eksikliği yaşamaması için çocuğunu devamlı başarılı olması için yönlendirmiş olması muhtemeldir. Dolayısıyla annenin bu doğrultuda davranması ile bireyde *Başarı* değeri aktif halde bulunabilir. Ayrıca, anne eğitim düzeyi ilkokul, ortaokul, lise ve üniversite olanların *Başarı* boyutundaki algısı, anne eğitim düzeyi sadece okuryazar olanlara göre daha yüksektir. Bu, sadece okuryazar olmanın bireylerde farkındalık yaratmak için yeterli olmadığını gösterebilir.

Bununla birlikte *Başarı* boyutunda tespit edilen bir diğer bulgu, baba eğitim düzeyi ortaokul olan katılımcıların *Başarı* boyutundaki algısının, baba eğitim düzeyi ilkokul olan katılımcılara kıyasla daha yüksek olmasıdır. Benzer şekilde, baba eğitim düzeyi lise olan katılımcıların *Başarı* boyutundaki algısı da baba eğitim düzeyi ilkokul olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Bu, eğitim düzeyinin ortaokul ve lise düzeyinde arttığında, babaların bilinçli olarak ya da olmayarak çocuklarına kendilerinin ulaşamadığı başarı hedeflerini benimsettiğini ifade edebilir.

Diğer taraftan tek çocuk olanların *Hazcılık* boyutundaki algısı, 4 ve 5 kardeşten fazla olanlardan daha yüksektir. Ayrıca 2 kardeş olanların 5'ten fazla kardeşi olanlardan 3 kardeş olanların da 4 ve 5'ten fazla kardeşi olanlardan *Hazcılık* boyutundaki algısı daha yüksektir. Bu bulgular, *Hazcılık* boyutunda kardeş sayısına göre farklılığın cinsiyet kaynaklı olduğunu gösterebilir. Çünkü, *Hazcılık* boyutundaki algının yüksek çıktığı bu gruplarda ağırlıklı olarak kadın katılımcılar yer almaktadır.

İlgi çekici bir başka bulgu anne mesleğine göre, *Geleneksellik* boyutunda elde edilmiştir. Nitekim anne mesleği çiftçi olanların *Geleneksellik* boyutundaki algısı, anne mesleği özel sektör çalışanı olanlardan daha yüksektir. Çiftçiliğin yapıldığı yerlerin kırsal alanlar olduğu düşünüldüğünde, hem yerleşim yerinin fiziki imkânlarının azlığı, hem de yapılan işin geleneksel yöntemlerle yapılması bireylerde *Geleneksellik* değerini arttırabilir. Çünkü çiftçilikle uğraşan annenin sahip olduğu bu geleneksel değerlerin de gerek davranışlarla gerekse de sözel ifadelerle çocuğa geçmesi muhtemel görünmektedir.

Diğer taraftan, anne eğitim düzeyi okuryazar olmayanların, sadece okuryazar ve lise olanlara kıyasla *Güvenlik* boyutundaki algısı yüksektir. Anne eğitim düzeyi okuryazar olmayanların oluşturduğu grup içinde yaşı büyük olan katılımcılar fazladır. Ayrıca anne eğitim düzeyi sadece okuryazar olanların *Güvenlik* boyutundaki algısı da, anne eğitim düzeyi ilkokul olanlardan daha yüksektir. Benzer şekilde, anne eğitim düzeyi sadece okuryazar olan grup içinde ağırlıklı olarak yaşı daha büyük olan katılımcıların yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, anne eğitim düzeyi ilkokul olanların da bu boyuttaki algısının anne eğitim düzeyi lise olanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Anne eğitim düzeyi lise olan katılımcıların oluşturduğu grupta ağırlıklı olarak daha genç bir kitle yer almaktadır. Bu gruplarda *Güvenlik* boyutundaki algının yüksek olmasının nedeni, söz konusu gruplarda genel olarak yaşı büyük olan katılımcıların yer alması olabilir.

Bir diğer bulgu, *Özyönelim* boyutunda baba eğitim düzeyinde elde edilmiştir. Buna göre baba eğitim düzeyi okuryazar olmayanların *Özyönelim* boyutundaki algıları, baba eğitim düzeyi ilkokul ve üniversite olanlara kıyasla daha yüksektir. Bu, okuryazar olmayan baba tarafından yetiştirilen bireylerin keşfetme, bağımsız düşünme ve bağımsız davranışlarda bulunma gibi ihtiyaçlarının küçük yaşlardan itibaren babanın rol model olamamasından dolayı giderilemediğini gösterebilir. Bununla birlikte birey, baba tarafından bağımsız düşünme veya davranmaya teşvik edilmiş de olabilir. Bu faktörler bir davranış kalıbı oluşturup yetişkinlikte de devam etmiş olabilir. Ayrıca baba eğitim düzeyi lise olanların bu boyuttaki algıları, baba eğitim düzeyi ilkokul, lise ve üniversite olanlardan yüksektir. Bu; babanın eğitimin

önemli olduğunu farketmesiyle çocuklarına keşfetme duygusunu, bağımsız düşünme duygusunu aşılması ile ortaya çıkmış olabilir. Diğer taraftan, bu kişilerin keşfetme duygularının baskı altına alınarak yetiştirilmeleri sonucu da *Özyönelim* değerinin bir ihtiyaç olarak ön plana çıktığı söylenebilir.

Öte taraftan *Evrenselcilik* boyutunda kardeş sayısı 5 olanların *Evrenselcilik* boyutundaki algısı, kardeş sayısı 2 ve 3 olanlardan daha yüksektir. Kardeş sayısının 5 olması, bireylere birbirlerinin mutluluklarını ve mutsuzluklarını paylaşmayı öğretmiş olabilir. Bu durum da bireylerde empatinin gelişmesine, onların daha fazla hoşgörü sahibi olmalarına neden olmuş olabilir. Nitekim, bu insanlar ilk önce birbirlerinin refahı için kendi isteklerini bir kenara bırakabilmeyi öğrenmişlerdir. Çünkü aile kıt kaynaklara sahiptir. Kaynaklardan her biri eşit şekilde yararlanmamış olabilir. Artık başkalarının mutluluğu ile mutlu olabilen insanlardır. Bu gruptaki bireylerin *Evrenselcilik* algısının 2 kardeş ve 3 kardeş olanlardan daha yüksek çıkmasının bir diğer nedeni; 2 kardeş ve 3 kardeş olanlar arasında rekabetin daha fazla yaşanma ihtimali olabilir. 2 kardeş ve 3 kardeşe sahip olan bireylerde rekabet ortamından dolayı bireyci özelliklerin oluşması muhtemeldir.

İlginç bir diğer bulgu baba eğitim düzeyinde *Evrenselcilik* boyutunda elde edilmiştir. Buna göre; baba eğitim düzeyi lise olanların *Evrenselcilik* boyutundaki algısı, baba eğitim düzeyi ilkokul ve üniversite olanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu; baba eğitim düzeyi lise olan bireylerin, insanları ve doğayı tanıma konusunda eğitimin getirdiği geniş bakış açısından yararlandığını gösterebilir. Bu durum, baba eğitim düzeyinin lise olanların, baba eğitim düzeyi ilkokul olan gruptan neden farklılaştığına cevap olabilir. Ancak baba eğitim düzeyi lise olanların, üniversite olanlardan bu boyuttaki algısının neden yüksek olduğunu açıklamaz. Bu; eğitim düzeyi yükselen babanın davranışlarının, bireyi kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına daha fazla yöneltmiş olmasından kaynaklanabilir. Aynı zamanda bu bulgu; lise düzeyindeki eğitimin başkalarının ihtiyaçlarından, kendi ihtiyaçlarına öncelik verme güdüsünde bir geçiş noktası olduğunu da gösterebilir.

Başka elde edilen bir bulguya göre kardeş sayısı 2 olan katılımcıların Uyma boyutundaki algısı, tek çocuk olanlardan ve 3 kardeş olanlardan daha yüksektir. Tek

olarak yetişen çocuk, başka kardeşi olmadığı için diğer bir karara katılıp katılmama durumunu çok fazla tecrübe etmemiş olabilir. Bu durum ilerleyen dönemlerde de *Uyma* davranışının gösterilmemesine ya da daha az tercih edilmesine neden olabilir. Diğer taraftan, kardeş sayısının 2 olması ile anlaşmazlıkların *Uyma* ile çözülmesi 3 kişiye göre daha kolay olabilir. Dolayısıyla 2 kardeş olan bireylerin ilerleyen dönemlerde bu davranış kalıbını kullanmaya yatkın olması muhtemel görünmektedir.

Diğer yandan, 4 kardeşin *Uyma* boyutundaki algısı, tek çocuk olanlardan ve 3 çocuk olanlardan daha yüksektir. Bu, 4 kardeşin en azından ikili gruplar halinde aynı fikir etrafında gruplaşabildiklerini gösterebilir. Bu da bu bireylerin ilerleyen yaşantılarında da uyum bulabilmek için benzer davranış kalıbını göstermelerine neden olabilir.

İşle ilgili değişkenlerden meslek değişkenine göre *Güç* ve *Başarı* boyutlarında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Buna göre hemşirelerin *Güç* boyutundaki algısı, öğretmenlerden daha yüksektir. 2010 tarihli Hemşirelik Yönetmeliği'nin 6. Maddesi hemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarını içermektedir. Buna göre hemşireler, "Her ortamda bireyin, ailenin ve toplumun hemşirelik girişimleri ile karşılanabilecek sağlıkla ilgili ihtiyaçlarını belirler ve hemşirelik tanılama süreci kapsamında belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde hemşirelik bakımını kanıta dayalı olarak planlar, uygular, değerlendirir ve denetler". Kişilerin, bu görevlerini yerine getirirken planlama, uygulama, değerlendirme ya da denetimde herhangi bir eksiklik yaşamamak için görev, yetki ve sorumlulukları dahilinde kaynaklar üzerinde kontrol sağlamaları gerekmektedir. Bu yüzden hemşirelerin *Güç* değerine öncelik verdiği bu değerın hayatının diğer alanlarına da yayıldığı söylenebilir.

Öte yandan bankacıların *Güç* boyutundaki algısının da öğretmenlerden yüksek olması elde edilen bir diğer bulgudur. Genel olarak bankacının görevi, müşterilerin parasal işlemlerini gerçekleştirmelerine destek olmaktır. Bankacılardan, aldıkları kararların sonuçlarını öngörebilme yeteneklerine sahip olmaları beklenmektedir. Bu da onları ilgili verileri devamlı takip etmeye ve doğru bilgiye ulaşmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla doğru ve zamanında bilgi için bilgi kaynaklarını devamlı kontrol etmek gerekmektedir. Bu davranış tarzı *Güç* değerini ön plana çıkarmış

olabilir. Müşterilerle sürekli iletişim halinde olmaları, onların sosyal tanınırlık ihtiyaçlarını karşılayabilir. Diğer yandan meslekleri gereği para ve kaynaklarla ilgili servislerde çalışmalarından dolayı zenginlik değeri aktif hale gelebilir. Dolayısıyla bu unsur da *Güç* değerini ön plana çıkarmış olabilir.

Mesleğe göre elde edilen bir başka bulgu da bankacıların *Başarı* boyutlarındaki algısının öğretmenlerden daha yüksek olmasıdır. Benzer şekilde hemşirelerin de *Başarı* boyutlarındaki algısı öğretmenlerden daha yüksektir. Bankacılık ve hemşirelik mesleklerinde kariyer anlamında yükselme imkânının olması bu mesleklerdeki bireylerin *Başarı* değerlerinin aktif olduğunu gösterebilir.

Bununla birlikte, 1-3 yıl deneyim süresine sahip olan katılımcıların *Hazcılık* boyutundaki algısının, 11-19 yıl ve 20 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olan katılımcılardan daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu; 1-3 yıl gibi deneyim süresine sahip olan dolayısıyla çalışma hayatının başında olan bireylerin, 11-19 yıl ve 20 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip bireylerden daha genç olmaları ile açıklanabilir. Zira deneyim süresi 1-3 yıl olan katılımcıların oluşturduğu grupta ağırlıklı olarak 18-24 yaş ve 25-30 yaş bulunmaktadır. Diğer taraftan, 11-19 yıl deneyim süresine sahip olan katılımcıların oluşturduğu grupta ağırlıklı olarak 31-36 yaş aralığı ve 37-46 yaş aralığında bireyler bulunmaktadır.

Benzer şekilde 7-10 yıl deneyim süresine sahip katılımcıların da *Hazcılık* boyutundaki algısı, 11-19 yıl ve 20 yıl üzeri deneyim süresine sahip olan katılımcılardan daha yüksektir. Bu farklılığı da yaş faktörü ile açıklamak mümkündür. 7-10 yıl deneyim süresine sahip olan grup içinde ağırlıklı olarak 25-30 yaş ve 31-36 yaş grubu yer almaktadır.

Dikkate değer bir başka bulgu, amirlerin *Güç* boyutundaki algısının astlardan daha yüksek olmasıdır. Bu bulgunun nedeni; amirlerin yönetici pozisyonunda olmalarından dolayı görevlerini yerine getirebilmek için astlar ve kaynaklar üzerinde hakimiyet kurmak istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Benzer şekilde amirlerin *Başarı* boyutlarındaki algısı da astlardan daha yüksektir. Bu durum yöneticilerin üstlendiği fonksiyonlar ile ilgili olabilir. Her bir fonksiyonun

yerine getirilmesi amacın gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla görevlerin başarı ile yerine getirilmesi yönetici için oldukça önemlidir.

Diğer taraftan sektör değişkenine göre *Hazcılık* ve *Başarı* boyutlarında özel sektör çalışanlarının algısı, kamu sektörü çalışanlarına kıyasla daha yüksektir. Özel sektörde çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında en fazla 18-24 yaş grubunun bulunduğu, ikinci olarak ise 25-30 yaş grubunun bulunduğu görülmektedir. Kamu sektöründe çalışanlarının yaş dağılımına bakıldığında ise 37-46 yaş grubunun en kalabalık grup olduğu, ikinci sırada ise 46 yaş ve üzeri grubun bulunduğu görülmektedir. Bu, özel sektör çalışanlarının kamu sektörüne göre çalışanlardan daha genç bir kitleye sahip olduğu görülmektedir. *Hazcılık* boyutundaki bu fark temelde yaş faktöründen kaynaklanmaktadır. Daha genç yaşlarda *Hazcılık* değeri yüksek çıkmaktadır.

*Başarı* boyutunda özel sektör çalışanlarının algısının kamu sektörü çalışanlarına kıyasla daha yüksek çıkmasının nedeni özel sektörde çalışanlar arasında rekabetin daha fazla yaşanmasından kaynaklanabilir. Rekabet şartları altında olmak bireylerde *Başarı* değerini aktif hale getirmiş olabilir.

Deneyim süresine göre elde edilen bir diğer bulguya *Güvenlik* boyutunda rastlanılmıştır. 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların *Güvenlik* boyutundaki algısı, 1 yıldan az, 4-6 yıl ve 11-19 yıl deneyim süresine sahip olanlardan daha yüksektir. Aynı zamanda, 7-10 yıl deneyime sahip olanların da bu boyuttaki algıları, 4-6 yıl deneyime sahip olanlara göre daha yüksektir. Deneyim süresinin artmasıyla beraber *Güvenlik* değerinin ön plana çıkmasının altında yatan neden yaş değişkeni olabilir. Bu durum, söz konusu gruptaki bireylerin gerek kendileri ile ilgili gerekse de toplumun güvenliği ile ilgili endişe seviyelerinin yüksek olduğunu gösterebilir. Bunun yanı sıra sağlık sorunları da bireylerde bu değer ön plana çıkmasına neden olmuş olabilir.

Öte yandan deneyim süresi 1-3 yıl olanların *Güvenlik* boyutundaki algısının, deneyim süresi 4-6 yıl olanlardan daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu, çalışma hayatına yeni giren ve burda tutunmaya çalışan bireylerin karşılaştığı sorunlardan dolayı ya da bilmedikleri bir ortamda ilk defa bulunmalarından dolayı bir ihtiyaç olarak *Güvenlik* değerini ön plana çıkardığını gösterebilir. Ayrıca 1-3 yıl

arası deneyime sahip olan katılımcıların oluşturduğu grup ağırlıklı olarak en genç katılımcıları kapsamaktadır. *Güvenlik* değerinin genç yaşlarda da ön planda görülebilmesi onu aktifleştirecek bir durumla bireylerin karşı karşıya kaldığını da ifade edebilir. Aktifleştirecek durum; bireyin işsiz kalma ihtimali olabilir.

Diğer taraftan *Güvenlik* ve *Uyma* boyutlarında amir olan katılımcıların algısı, astlara göre daha yüksektir. Amirlerin yaş dağılımlarına bakıldığında 37-46 yaş aralığı grupta en fazla katılımcının yer aldığı, bu grubu da 46 yaş ve üzeri grubun takip ettiği görülmektedir. Amirleri oluşturan grup içinde en yaşlı gruptakilerin ağırlıklı olarak bulunmasından dolayı *Güvenlik* değerinin ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Bir başka neden ise, yöneticiliğin getirmiş olduğu daha etraflıca düşünme alışkanlığıdır. Örneğin, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin yöneticiler tarafından takibi, kriz ihtimallerine karşı teyakkuz halinde olmaları onları her konuda *Güvenlik* ile ilgili daha etraflıca düşünmeye teşvik etmiş olabilir. *Uyma* boyutunda da amirlerin algısının yüksek olması, onların yöneticilik görevleriyle ilgili olabilir. Örgütün varlığını muhafaza etmeye yönelik düşünce ve davranış tarzı yöneticilerin hayatlarının diğer alanlarında da *Uyma* değerini ön plana çıkarmış olabilir.

Öte yandan *Güvenlik* boyutunda kamu sektörü çalışanlarının algısının, özel sektör çalışanlarına kıyasla yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kamu sektörü çalışanlarını kapsayan grupta ağırlıklı olarak bulunan yaş grubu 37-46 yaş grubudur. En az bulunan yaş grubu ise 18-24 yaş grubudur. Diğer yandan, özel sektör çalışanlarını kapsayan grupta ağırlıklı olarak bulunan yaş grubu 18-24 yaşdır. En az bulunan yaş grubu ise 46 yaş ve üzeridir. Dolayısıyla bu farklılık yaş değişkeni ile açıklanabilir.

Bir diğer ilginç bulgu, meslek değişkenine göre, *Özyönelim* boyutunda elde edilmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin *Özyönelim* boyutundaki algısının hemşirelere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Burdaki farklılık eğitim düzeyinden kaynaklanabilir. Öğretmenlerin bulunduğu grupta ağırlıklı olarak lisans ve lisanüstü mezunu bulunmaktadır. *Özyönelim* boyutundaki farklılığa meslek gruplarının eğitim düzeyindeki farklılığı neden olmuş olabilir.

Benzer şekilde mesleğe göre *Uyarılım* boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu bulguya göre öğretmenlerin *Uyarılım* boyutundaki algısı, bankacılara kıyasla daha

yüksektir. Öğretmenlik, devamlı değişen dünyada yenilenen teknoloji ile bilginin yeni nesillere aktarılmasında ve öğretilmesinde kilit bir meslektir. Değişen dünyada her neslin bir öncekinden farklı olması öğretmenleri aynı zamanda yeni eğitim öğretim tekniklerini öğrenmeye de sevk etmektedir. Bütün bu unsurlar, öğretmenlerde yenilikçi bir bakış açısını içselleştirmelerine neden olabilir. Bu da *Uyarılım* değerinin öğretmenler tarafından ön planda tutulmasına neden olabilir.

Bununla birlikte, hemşirelerin de *Uyarılım* boyutundaki algısı bankacılara kıyasla daha yüksektir. Bunun nedeni hemşireliğin, yeni tıbbi uygulamaların ya da bilgilerin öğrenilmesi yönünde bireyi teşvik etmesi olabilir. Bu da meslekteki bireylerin öğrenmeye açık, yeniliği takip eden birey haline gelmesine neden olabilir.

Benzer şekilde *Uyarılım* boyutunda elde edilen bir diğer bulgu, 1 yıldan az kıdem süresine sahip olanların bu boyuttaki algısının, 4-6 yıl ve 11-19 yıl kıdem süresine sahip olanlardan daha yüksek olmasıdır. Bu, çalışma hayatına yeni başlayan ve muhtemelen ilk iş yerlerinde olan bireylerin öğrenmeye açık ve hevesli olduklarını gösterebilir.

Diğer taraftan 1-3 yıl kıdemi olanların *Uyarılım* boyutundaki algısının 4-6 yıl ile 11-19 yıl kıdem süresi olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık grup içindeki meslek dağılımlarından da kaynaklanabilir. 1-3 yıl kıdeme sahip olanlar içinde öğretmen katılımcılar daha çok yer almaktadır.

Benzer şekilde, 7-10 yıl kıdem süresine sahip olan bireylerin *Uyarılım* boyutundaki algısı, 11-19 yıl kıdem süresine sahip olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu, kariyer dönemlerinde ilk dönemi geçiren ve belki de bazı şoklar atlatan bireylerin bundan sonraki dönemde daha keşfedici olduklarını ve yenilikçiliğe daha çok önem verdiklerini gösterebilir. Kariyer hedeflerini belirleyen bireylerin kendilerini yetiştirmek için daha heyecanlı oldukları söylenebilir.

İşle ilgili elde edilen bulgulardan bir diğeri de pozisyon değişkenine göre yapılan analizlerde tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, amirlerin *Evrenselcilik* boyutundaki algısı, astlardan daha yüksektir. Bunun nedeni; amirlerin, örgütsel adaletin sağlanması için verecekleri kararlarda çok boyutlu düşünmelerinden kaynaklanabilir.

Bu şekilde örgüt içindeki bütün çalışanların refahı sağlanmış olacaktır. Amir ve astlar arasında anlamlı farklılığın bulunduğu bir diğer boyut, *İyilikseverlik* boyutudur. Bu bulguya göre, amirlerin *İyilikseverlik* boyutundaki algısı astlardan daha yüksektir. Bu, amirlerin çalışanlarını yakın ilişkide bulunduğu kişilerden saydığını ve onların refahını gözettiğini gösterebilir.

Bununla birlikte kamu sektörü çalışanlarının *Evrenselcilik* boyutundaki algısı, özel sektör çalışanlarından daha yüksektir. Bu bulgu, kamu sektörü çalışanlarının iş güvencelerinin olmasından dolayı, endişelerinin çoğunu başkalarının refahına yöneltmelerinden kaynaklanabilir. Onlara göre dünyadaki herkes refah içinde yaşamayı hak etmektedir.

*Evrenselcilik* boyutunda elde edilen bir diğer bulgu, meslek değişkenine göre yapılan analizlerde tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin *Evrenselcilik* boyutundaki algısı, bankacı ve hemşirelerden daha yüksektir. Bu; öğretmenlerin, öğrencilerinin nitelikleri veya içinde bulunduğu koşullar ne olursa olsun hiçbir ayırım gözetmeden bütün öğrencilerinin başarılı olmasını istemelerinden kaynaklanabilir.

*Evrenselcilik* boyutunda elde edilen bir başka bulgu da, deneyim süresine göre yapılan analizlerde bulunmuştur. Buna göre, 19 yıl üzeri deneyime sahip olanların *Evrenselcilik* boyutundaki algısı, 1 yıldan az ve 4-6 yıl deneyime sahip olanlara kıyasla daha yüksektir. Bu, 19 yıl ve üzerinde deneyim süresine sahip olan grupta en fazla öğretmen katılımcının bulunmasından kaynaklanabilir.

Elde edilen bir başka bulguya göre, özel sektör çalışanlarının *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutundaki algısı kamu sektörü çalışanlarından daha yüksektir. Bu, özel sektör çalışanlarının çatışmada problem çözme davranışını tercih ettiğine işaret etmektedir. Özel sektör çalışanlarının iş güvencelerinin kamu sektörü çalışanlarından farklı olması da onları çatışma yönetiminde ılımlı bir stratejiye yöneltmiş olabilir. Çatışma durumunda işyerinde huzurun bozulması, çatışma taraflarından biri olmasından dolayı kendisinin işten çıkarılma ihtimalinin olması özel sektör çalışanlarını çatışmada *Tümleştirme/Uzlaşma* stratejisine yöneltebilir.

Diğer taraftan *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutunda hemşirelerin algısı, bankacılara kıyasla daha yüksek tespit edilmiştir. Bu, alınması muhtemel yanlış bir kararla insan sağlığını riske atmamak için bu meslektekilerin çok boyutlu düşünme alışkanlığından kaynaklanmış olabilir.

Ayrıca, *Hükmetme* boyutunda bankacıların algısının, öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu, bankacıların kendi uzmanlık alanlarında işlerini profesyonel düzeyde yapabilmeleri için, işin yapılması ile ilgili tutumlarının net olması ile ilgili olabilir.

Öte yandan kıdem süresine göre *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutunda 1 yıldan az süreli çalışanların algısı, 4-6 yıl arası çalışanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu, kuruma yeni başlayanların hem örgütü tanımak hem de çalışma arkadaşları ve üstlerinin gözünde olumsuz bir imaj bırakmamak için bireylerin bu davranış modelini gösterdiklerini ifade edebilir.

Sektör ayrımına göre ise, *Tümleştirme/Uzlaşma* boyutunda özel sektör çalışanlarının algısı, kamu sektörü çalışanlarına kıyasla daha yüksektir. Bu, özel sektör çalışanlarının işteki pozisyonlarını korumak için aslında daha mücadeleci olduklarını dolayısıyla çatışmayı diğer kişiler ile fikir birliği ile çözme taraftarı olduklarını gösterebilir.

Spearman Korelasyon analizine göre elde edilen bulguların değerlendirilmesi şu şekildedir:

*Muhafazacı* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Dolayısıyla *Muhafazacı* puanları yüksek olan bireylerin *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksektir. Bu, süregelen ilişkilerin zarar görmemesi için bireylerin çatışma durumlarında daha bütünleştirici ve uzlaşmacı davranışı tercih ettiklerini gösterebilir.

Öte yandan *Muhafazacı* ve *Kaçınma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf güçte bir korelasyon görülmektedir. Bu açıdan *Muhafazacı* puanları yüksek olan bireylerin *Kaçınma* puanları da nispeten daha yüksektir. Bu, süregelen ilişkilerin korunması amacıyla çatışmanın görmezden gelindiğini, yok sayıldığını gösterebilir.

Diğer taraftan *Muhafazacı* ve *Uyma* değişkenleri arasında da pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon elde edilmiştir. Bu nedenle *Muhafazacı* puanları yüksek olan bireylerin *Uyma* puanları da nispeten daha yüksektir. Bu, *Muhafazacı* değere sahip olan bireylerin, grubun varlığını korumak için kendi isteklerini arka plana attıklarını işaret edebilir.

Dikkat çekici bir başka bulgu ise, *Özaşkınlık* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir korelasyonun varlığıdır. Bundan dolayı *Özaşkınlık* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu, *Evrenselcilik* ve *İyilikseverlik* değerlerine sahip olan bireylerin çatışma durumlarında da bu değerlerin özelliklerini taşıyan davranışları tercih ettiklerini gösterebilir.

Diğer taraftan *Özgenişletim* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu açıdan *Özgenişletim* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu; başkaları üzerinde hâkimiyet kurmak isteyen veya göreceli başarıya ihtiyaç duyan bireylerin mevkidaşları ile yaşadıkları çatışmada bu amaçlarına ulaşmak için karşı tarafın da çıkarlarını gözeten bir yaklaşım tercih ettiklerini ifade edebilir.

Bununla birlikte, *Özgenişletim* ve *Hükmetme* değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Dolayısıyla *Özgenişletim* puanları yüksek olan bireylerin, *Hükmetme* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu, kendi çıkarlarına ve başkaları üzerindeki hâkimiyete önem veren bireylerin çatışma durumunda da karşı tarafın ihtiyaçlarını göz ardı eden bir yaklaşım tercih ettiğini gösterebilir.

Diğer taraftan *Yeniliğe Açıklık* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon elde edilmiştir. Bu nedenle *Yeniliğe Açıklık* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu bulgu, statükocu olmayan, her şartta süregelen durumu korumaya meyilli olmayan bireylerin, çatışma durumunda da yeni düşüncelere açık olduklarını gösterebilir.

Diğer yandan, *Özyönelim* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Dolayısıyla *Özyönelim* puanları yüksek olan bireylerin *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. *Yeniliğe Açıklık* ve *Bireysellik* boyutunda bulunan değerlerden biri olan *Özyönelim* değerinin amaçlarından biri de yaratma ve keşfetmedir. Bu değere sahip bireylerin çatışma yönetiminde de yaratma ve keşfetme ile paralel özellikler gösteren *Tümleştirme/Uzlaşma* stratejisini tercih ettikleri ifade edilebilir. Aynı zamanda, bu stratejinin kullanılmasının uygun olduğu durumlardan biri de farklı fikirlerin sentezine ihtiyaç duyulduğu durumlardır.

Dikkate değer bir başka bulgu ise; *Özyönelim* ve *Uyma* değişkenleri arasında negatif ve zayıf düzeyde bir korelasyon ilişkisinin varlığıdır. Bu açıdan *Özyönelim* puanları yüksek olan bireylerin, *Uyma* puanları nispeten daha düşük olmaktadır. Bu bulgu, değişime açık olan ve yaratıcı bireyin çatışma durumunda karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana çıkaracak şekilde bir davranış sergilemediğini gösterebilir.

Öte yandan *Uyarılım* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Bu nedenle *Uyarılım* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. *Uyarılım* değeri aynı zamanda *Yeniliğe Açıklık* ve *Bireysellik* boyutunda bulunan bir diğer değerdir. Bu bulgu, statükocu olmayan bireylerin, çatışma durumunda da yeni çözümlere yatkın olduğunu gösterebilir.

Benzer şekilde *Uyarılım* ve *Hükmetme* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon ilişkisi mevcuttur. Dolayısıyla *Uyarılım* puanları yüksek olan bireylerin, *Hükmetme* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu bulgu, yenilikçi ve bireyselci özellikleri baskın olan bireylerin çatışma durumunda da ilgisini daha çok kendine yönelttiğinin göstergesi olabilir.

Diğer taraftan *Hazcılık* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. *Hazcılık* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksektir. *Hazcılık* değeri, *Yeniliğe Açıklık* ve *Özgenişletim* boyutunda bulunmakla birlikte aynı zamanda *Bireysellik* boyutunda da yer almaktadır. Temel ilgi alanı bireysel zevk ve

hazza yönelim olan *Hazcılık* değerine sahip olan bireyin, karmaşık sorunlarla uğraşamak istememesi mümkün görünmektedir. Haz yönelimli olan bireyler çatışma durumundaki karmaşık sorunları hazzın önünde bir engel olarak görebilir. Bu bulgu, *Hazcılık* değerine öncelik veren bireylerin çatışmanın daha çabuk ve kendi çıkarlarını da koruyacak şekilde çözülmesi için bütünleştirici ve uzlaşmacı bir davranış seçtiklerini gösterebilir.

Ayrıca *Güvenlik* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. İki değişken arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Bu açıdan *Güvenlik* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. *Güvenlik* değeri, *Muhafazacı* ve *Toplulukçu* boyut altında bulunmaktadır. Dolayısıyla toplumun, grubun, bireyin ve ilişkilerin güvenliği ön plandadır. Bu bulgu, kendi güvenliği kadar ilişkilerin de güvenliğini önemseyen bireyin çatışma durumunda da bu hassasiyeti göstererek uzlaşmacı bir tutum sergilediğini gösterebilir.

Benzer biçimde, *Uyma* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki elde edilmiştir. Dolayısıyla *Uyma* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. *Uyma* değeri, *Muhafazacı* ve *Toplulukçu* boyut altında bulunmaktadır. Elde edilen bulgu, *Uyma* değeri ön planda olan bireylerin, tek başına çözüm üretmek yerine toplumsal normları ihlal etmemek için başka fikirlerle alışveriş yapmayı tercih ettiğini gösterebilir. *Uyma* ile arasında pozitif bir korelasyon ilişkisi bulunan bir diğer değişken; *Kaçınmadır*. İki değişken arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki elde edilmiştir. Bu bulgu, bireyin içinde bulunduğu grup veya toplum beklentisine öncelik verip aynı zamanda çatışmaya ilgi göstermediğini, kayıtsız kaldığını da ifade edebilir.

Ayrıca *Geleneksellik* ve *Kaçınma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bundan dolayı *Geleneksellik* puanları yüksek olan bireylerin, *Kaçınma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu, değişime direnç gösteren bireylerin çatışmayı bastırmayı tercih ettiğini ifade edebilir. Benzer şekilde, *Muhafazacı* ve *Toplulukçu* boyutta bulunan *Geleneksellik* ve *Uyma* değişkeni

arasında da pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki elde edilmiştir. Bu nedenle *Geleneksellik* puanları yüksek olan bireylerin, *Uyma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu bulgu, ılımlı ve alçakgönüllü olan bireylerin çatışma durumunda da karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını kendi ilgi ve ihtiyaçlarından daha öne çıkardığını gösterebilir.

Diğer yandan *Güç* ve *Hükmetme* değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla *Güç* puanları yüksek olan bireylerin, *Hükmetme* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu, *Güç* değerinin bir kontrol sağlama hedefini içermesinden dolayı, çatışmada da *Hükmetme* stratejisini kullanarak bu durumun da kontrol altına alınmak istendiğini gösterebilir.

Bir diğer ilişki, *Başarı* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında elde edilmiştir. İki değişken arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bundan dolayı *Başarı* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. *Başarı* değerine öncelik veren bireylerde itibar da önemli bir olgu olarak kendini göstermektedir. Bazı durumlarda bireyin başarısı, diğer bireylerin performansından etkilenmeye açık olabilir. Örneğin, birey diğerleriyle aynı ekip içinde yer alıyorsa çatışma durumunda başarı hedefine ulaşabilmek için onların da taahhütlerini alıp ortak bir noktada buluşmak zorunluluk olacaktır. Dolayısıyla bu bulgu, itibarına ve sosyal statüsüne önem veren bireyin çatışma durumunda bunları korumak ya da bunlara ulaşmak için karşı tarafla uzlaşma göstereceğine işaret edebilir. Ayrıca, *Başarı* ve *Hükmetme* değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki elde edilmiştir. Bu nedenle *Başarı* puanları yüksek olan bireylerin, *Hükmetme* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu, bireylerin sosyal statülerine ya da itibarlarına zarar verebilecek bir çatışma durumunda karşı tarafın beklentilerinin gözardı edilerek *Hükmetme* davranış modelini tercih ettiklerini gösterebilir. Buradaki amaç sosyal statünün ve itibarın korunmasıdır.

Öte yandan *Evrenselcilik* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. *Evrenselcilik* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. *Evrenselcilik*

değeri *Özaşkınlık* ve *Toplulukçuluk* boyutunda yer almaktadır. Aynı zamanda başkalarının da gelişmesine öncelik veren bir değerdir. Elde edilen bu bulgu, hoşgörü sahibi ve anlayışlı olan bireylerin çatışma durumunda da uzlaşmacı ve problem çözücü bir tavır sergileyeceklerini ifade edebilir.

Diğer yandan *Evrenselcilik* ve *Hükmetme* değişkenleri arasında negatif ve zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle *Evrenselcilik* puanları yüksek olan bireylerin, *Hükmetme* puanları da nispeten daha düşük olmaktadır. *Hükmetme* puanları yüksek olan bireylerin de *Evrenselcilik* puanları nispeten daha düşük olmaktadır. Bu bulgu, hoşgörü sahibi bireylerin çatışma durumunda da karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurarak aksi davranışta bulunmayacağına işaret edebilir.

Benzer şekilde, *Evrenselcilik* ve *Uyma* değişkenleri arasında da negatif ve zayıf bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla *Evrenselcilik* puanları yüksek olan bireylerin, *Uyma* puanları nispeten daha düşük olmaktadır. *Uyma* puanları yüksek olan bireylerin de *Evrenselcilik* puanları daha düşük olmaktadır. Bu, anlayışlı ve hoşgörülü olmanın aynı zamanda her durumda karşı tarafın isteklerine öncelik verileceği anlamını taşımadığını gösterebilir. Durumdan dolayı bu davranış modelini tercih eden birey, gittikçe kendini daha baskı altında hisseder. Düşünce ve davranışta uyumsuzluk meydana gelir. Duygusal emeğin de kendini gösterdiği bu durumda birey aslında bu davranış modelini kullandıkça daha bireyselci olabilir. Dolayısıyla *Uyma* davranış tarzını içselleştirmeyen bireyin, bu davranış tarzının pozitif ilişkide olması beklenen *Evrenselcilik* değerine öncelik vermemesi mümkün görünmektedir. Diğer taraftan *Uyma* davranış modelinde birey kendi ihtiyaçlarını arka planda bırakmakta, başkalarının ihtiyaçlarına öncelik vermektedir. Çalışma hayatında bir çatışma durumunda bireyin kendi kariyerini ve iş güvencesini de düşünerek davrandığı göz önünde bulundurulduğunda, doğa, çevre ve toplumsal duyarlılığı vurgulayan *Evrenselcilik* değerine öncelik gösteren bireyin aynı duyarlılığı kendisi için de istemesi muhtemel görünmektedir. Dolayısıyla *Evrenselcilik* puanının artmasıyla bireyin *Uyma* davranışını göstermemesi mümkün görünmektedir.

Diğer taraftan *İyilikseverlik* ve *Tümleştirme/Uzlaşma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu açıdan *İyilikseverlik* puanları yüksek olan bireylerin, *Tümleştirme/Uzlaşma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu bulgu, yakın iletişim kurduğu kişilerin refahını düşünen bireylerin çatışma durumunda da tarafların refahını düşünerek uzlaşmacı bir davranış tercih ettiğini gösterebilir.

Son olarak *İyilikseverlik* ve *Kaçınma* değişkenleri arasında pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bundan dolayı *İyilikseverlik* puanları yüksek olan bireylerin, *Kaçınma* puanları da nispeten daha yüksek olmaktadır. Bu, yakın iletişimde bulunduğu kişilerin refahını önemseyen bireyin, çatışma durumunda da bu duyarlılığından dolayı geri adım atmak istediğini gösterebilir.

Yapısal eşitlik analizi sonucuna göre elde edilen bulguların değerlendirilmesi şu şekildedir:

*Güç* değerinin, *Tümleştirme/Uzlaşma*, *Kaçınma* ve *Uyma* davranışlarını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. *Güç* değerinin temel hedeflerinin sosyal statü, prestije ulaşmak ya da kaynaklar ve insanlar üzerinde hâkimiyet kurma (Schwartz, 1992: 8-9) olarak düşünüldüğünde, bireylerin bunlara ulaşmak veya bunları kaybetmemek adına çatışma yönetimi stratejilerinden *Tümleştirme/Uzlaşma*, *Kaçınma* veya *Uymayı* tercih edebileceklerini söylemek mümkündür. Çalışma hayatında insanların ve kaynakların üzerinde hâkimiyet kurmak günümüzde *Hükmetme* stratejisi ile mümkün olamayabilir. Bunun yerine içinde bulunulan pozisyonu korumak amacıyla çatışma yönetiminde *Uyma* tercih edilebilir. Çünkü *Uyma* stratejisini kullanan bireyler genellikle başkaları tarafından kabul görmek arzusunda olan kişilerdir (Kılıç, 2006: 88). Dolayısıyla kabul görme isteğinin altında *Güç* değerinin bulunduğu söylenebilir. Toplumun ihtiyaçlarının ve refahının karşılanması için bazı durumlarda sosyal ilişkilerin devam ettirilmesi istendiğinden (Kaymakcan ve Meydan, 2012: 1577) dolayı birey, kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçebilmektedir. Bu da onu bir çatışma içinde *Uyma* stratejisine yöneltebilir. *Güç* değerine sahip olanların, çatışmaları ilişkileri bozan bir faktör olarak gördükleri için *Uymayı* tercih ettiklerini söylemek mümkündür. Ancak

belirtilmelidir ki *Uyma* stratejisinin *Güç* değerine sahip bireyler tarafından sık kullanılması, belirli bir süre sonunda karşı tarafın kendi arzularını elde edebilmeleri için daha ısrarcı olmalarına neden olabileceğinden dolayı bireyin *Güç* değeri daha şiddetli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkıp daha aktif bir rol oynayabilir. Bu da ilerleyen bir zamanda bireyin çatışma yönetiminde farklı bir strateji kullanmasına neden olabilir. *Güç* değerine sahip kişinin, *Uyma* stratejisini kullanma süresi, ilişkide bulunduğu kişilerin ve kaynakların üzerinde bu strateji ile ne kadar güç kurduğunu algılamasına bağlıdır. Ayrıca *Bastırma* olarak da bilinen *Kaçınma* stratejisinin de sosyal ilişkilerin devamı için tercih edilebilmesi mümkün görünmektedir.

Diğer taraftan *Başarı* değerinin *Tümleştirme/Uzlaşma*, *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* davranışlarını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bazı insanlar için uzlaşma kelimesi zayıflığı çağrıştırmaktadır. Uzlaşmacı kişi sorunlara kısa dönem çözüm bulmaya çalışan biri olarak algılanabilir (Taylor ve Lippitt, 1984: 67). Aynı zamanda *Uzlaşma* stratejisi kullanıldığında taraflardan hiçbirinin galibiyeti yoktur. Ancak *Başarı* değerinde ise, sosyal onaylanma amacıyla sosyal/kültürel standartlar içindeki başarı ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu bulgu, sosyal onaylanma ihtiyacı içinde olan bireyin uzlaşma ile bunu sağlayamayacağını ifade edebilir.

Öte yandan *Başarı* değerinin *Kaçınma* davranışını negatif yönde etkilemesinin altındaki neden bireyin çatışmada tarafsız kalmak istememesi olabilir. Çünkü *Başarı* değeri artan birey çatışmada tarafını göstermek isteyecektir.

Bununla birlikte çatışma içinde *Kaçınmacı* davranan bir kişi *Uymaya* hazır oluş da sergileyebilir (Taylor ve Lippitt, 1984: 67-68). O zaman *Kaçınmacı* davranıştan kaçınan bireyin *Uyma* davranışına karşı da temkinli olduğu söylenebilir. *Başarı* değerinin negatif etkilediği bir başka davranış da *Uyma* davranışdır. Bu bulgu, tarafını belli etmek isteyen bireyin çatışmada da bu tutumunu devam ettirdiğini, karşı tarafın isteklerini ön plana almayacağını gösterebilir.

*Başarı* değerinin negatif yönde etkilediği bir diğer davranış *Hükmetmedir*. *Hükmetme* stratejisini kullanan bir kişi kendi ilgilerini doyururken karşısındaki kişinin yararını yok sayabilir ve hatta bunu elde etmek için baskı da kullanabilir (Gümüşeli, 1994:

93). Ancak *Başarı* değerine sahip bir kişi sosyal onaylanma amacı taşıyacağı için bu değer öne çıktıkça çatışma durumunda *Hükmetme*yi tercih etmeyecektir denilebilir.

Bir diğer bulguya göre *Evrenselcilik* değeri *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* davranışlarını pozitif etkilemektedir. *Evrenselcilik* değerinin motivasyon amaçlarından biri de tüm insanların ve doğanın refahını korumaktır (Schwartz, 1992: 11). Bu değere sahip olan bir kişi eğer bu motivasyon amacına ters düşen bir durumla karşı karşıya kalırsa, amacın gerçekleşmesi adına çatışmada *Hükmetme* stratejisini seçebileceği söylenebilir.

*Evrenselcilik* değerinin bir diğer motivasyonel amacı anlayış, takdir etme ve hoşgördür (Schwartz, 1992: 11). Bu değer, *Özdeşlik* değer boyutu altında bulunmaktadır. *Özdeşlik* değer boyutu altında yer alan değerler, bireyin uzak veya yakın tüm insanların ve doğanın yararı için kendi bencil amaçlarından vazgeçmesine yöneliktir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 63). Bu değere sahip olan bir kişinin başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkıp kendi ilgi ve ihtiyaçlarından vazgeçeceği strateji olan *Uyma* stratejisini seçmesi mümkün görünmektedir. Benzer şekilde, *Evrenselcilik* değerini ön plana alan bireyin, çatışmada sorunun çözümünü herkesin lehine olması için başka bir zamana erteleyerek *Kaçınma* davranışını seçmesi de olası görünmektedir.

Diğer taraftan *İyilikseverlik* değeri *Tümleştirme/Uzlaşma*, *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* davranışlarını negatif etkilemektedir. *Tümleştirme/Uzlaşma*, yeni ve yaratıcı çözümler bulan bir stratejidir (Aslan, 2008: 307). Bu stratejiyi uygulayan bir kişi, ayrıca hem karşı tarafın hem de kendisinin arzu ve ilgisini dikkate almaktadır. *İyilikseverlik* değerinde de öne çıkan amaç sıklıkla kişisel olarak iletişim kurulan kişilerin refahıdır (Schwartz, 1992: 11). Dolayısıyla *İyilikseverlik* değerine sahip kişiler, eğer ki yakın ilişkide bulundukları kişilerin refahına ters düşecek bir durumla karşılaşırlarsa çatışmada *Tümleştirme/Uzlaşmayı* davranışlarını tercih etmeyeceklerdir.

*İyilikseverlik* değerinin negatif etkilediği diğer bir çatışma stratejisi, *Hükmetme*dir. *Hükmetme* davranışında bulunan kişi daha önce de değindiğimiz gibi hedeflerine ulaşmak için herşeyi göze alabilir. *İyilikseverlik* değerine sahip olan birinde ise

sorumluluk, gerçek dostluk ve sadık olma gibi değerlerin öne çıkması olasıdır. Dolayısıyla bireyin *İyilikseverlik* değerinin öne çıkmasıyla çatışmada *Hükmetme* stratejisini kullanmayacağını söylemek mümkündür.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre *İyilikseverliğin* negatif etkilediği bir diğer strateji, *Kaçınmadır*. *İyilikseverlik* değerine sahip olan kişi, ilişkide bulunduğu kişilerin refahını düşündüğü için çatışma içeren bir konuyu başka bir zamana bırakmadan çözmek isteyebilir. Aynı zamanda *Kaçınma* stratejisi, tarafsız kalma eğilimine de işaret etmektedir. Oysaki *İyilikseverlik* değerine sahip kişinin sorumluluk ve dürüstlük gibi değerleri de olduğu için bu değerler kişiyi endişe verici durumu bir an önce çözmeye yönlendirebilir. Bundan dolayı kişinin *İyilikseverlik* değerinin ön plana çıkması ile *Kaçınma* stratejisini seçmeyeceği söylenebilir. *Uyma* stratejisinin ise odağında başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkarılması vardır. *İyilikseverlik* değerine sahip kişilerde de yakın iletişimde bulunulan kişilerin refahı ile ilgili endişeye odaklanma durumu vardır. Bu özellikler düşünüldüğünde *İyilikseverliğin*, *Uyma* davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olması beklenirken, elde edilen sonucun negatif olmasının muhtemel açıklaması; çalışma arkadaşlarının yakın iletişimde olunan grup içinde sayılmaması olabilir.

Dikkat çekici bir diğer bulgu, *Hazcılık* değerinin *Hükmetme* ve *Uyma* davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Rekabetçi bir kişiliğe sahip olan birey, sırf rekabetten haz almasından dolayı *Hükmetme* davranışını seçebilir. Belirtmek gerekir ki *Hükmetme*, rekabetçi tarz olarak da bilinmektedir (Rahim, 2001: 29). Schwartz'a göre *Hazcılık* da zevk alma duygusu barındırmaktadır (Schwartz, 1992: 14-15). Aynı zamanda, birey için çatışma, haz duymayı engelleyen bir durum da olabilir. Birey, bundan dolayı *Hükmetme* davranışı ile çatışmayı sonlandırmak isteyebileceği gibi *Uyma* davranışı ile de çatışmayı sürdürmek istemediğini belirtebilir. Her iki durumda da hazzla yönelme çabası vardır.

## GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Bu tezin amacı; bireysel değerlerin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini analiz etmektir. Araştırmada tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modeli, birçok değişken arasındaki ilişkinin aynı anda test edilmesine olanak sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 106).

Sosyal psikoloji açısından değerler, sosyal bir aktördür. Bu açıdan değerler, birçok araştırmacı tarafından davranışı şekillendiren bilişsel unsurlar olarak görülmektedir. Değerler ile ilişkili olduğu düşünülen birçok kavramdan bahsedilebilir. Bunlar; tutum, kişilik, norm, inanç, ilgi, ihtiyaçlar ve kültür olarak sıralanabilir. Literatürde bu kavramlar ve değerler arasındaki ilişki çeşitli araştırmalara konu edilmektedir.

Değerler, araştırma yapılan alanlara göre ya da öne sürülen teorilere göre farklı şekilde sınıflandırılabilir. Bir sınıflandırma türü de bireysel ve kültürel değerlerdir. Bireysel değerler, öncelikle bireyin doğup büyüdüğü ortamlarda öğrenilmektedir. Birey, kendi değerlerini toplumsallaşma süreci içinde ilk önce ailesinden, ailesi yoksa bakımı ile ilgilenen kişi ya da kurumlardan, daha sonra okul ortamından ve nihayetinde çalışma hayatında ise burdaki ortamdan etkilenecek öğrenmektedir. Hayat boyunca bireyin edindiği değerlerin öncelikleri, karşılaştığı farklı durumlardan dolayı değişiklik gösterebilmektedir. Schwartz'ın bireysel değerleri; *Güç, Başarı, Hazcılık, Uyarılım, Özyönelim, Evrenselcilik, İyilikseverlik, Geleneksellik, Uyma ve Güvenliliktir*. Kültürel değerler ise toplum tarafından paylaşılan soyut fikirlerdir. Schwartz'ın, Hofstede'nin ve Triandis'in çalışmaları kültürel değerlere örnek verilebilir. Schwartz'ın kültürel değerleri; *İçişçilik, Hiyerarşi, Hükmetme, Duygusal Özerklik, Entelektüel Özerklik, Eşitlikçilik ve Uyumdur*. Hofstede'nin ise *Bireyci-Toplulukçu, Erillik-Dışılık, Belirsizlikten Kaçınma, Güç Mesafesi, Heveslilik, Uzun Dönem Yönelimidir*. Triandis'in kültürel değer boyutları ise *Dikey Bireycilik, Dikey Toplulukçu, Yatay Bireyci ve Yatay Toplulukçudur*.

Diğer taraftan örgütsel çatışma; geniş anlamı ile örgüt içinde yaşanan çatışmalardır. Bireylerarası çatışma, iki veya daha çok bireyin farklı konularda anlaşmazlığa düşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tür çatışmalar; şiddetlendiği takdirde örgüte maddi, manevi zarar verebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel çatışmaların yönetilmesi

örgütsel verimlilik, örgütsel performans ve çalışan mutluluğu açısından büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel çatışma yönetimi stratejileri ise bireyin çatışma durumunda tercih ettiği davranış modelleridir. Bunlar; *Tümleştirme*, *Uzlaşma*, *Uyma*, *Hükmetme* ve *Kaçınma* davranışlarıdır. *Tümleştirme* aynı zamanda problem çözme olarak da bilinmektedir. Çünkü bu yöntemi kullanan birey, kendisiyle birlikte başkalarının da ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yeni çözümler üretmektedir. *Uzlaşma* davranış modelinin temelinde ise karşılıklı ödün verme yer almaktadır. Diğer taraftan birey için karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesi oldukça önemli ise *Uyma* davranış modeli görülebilmektedir. Bu modelde, birey kendi ihtiyaçlarından vazgeçmektedir. Rekabetçi özellik gösteren *Hükmetme* davranışında ise karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine çoğunlukla gereken önem verilmemektedir. Son olarak, *Bastırma* olarak da adlandırılan *Kaçınma* modelinde bireyin hem kendi hem de karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine karşı kayıtsızlık söz konusudur.

Bireyin, hangi davranış modelini tercih edeceği birçok faktöre göre değişiklik göstermektedir. Bu faktörlerden birinin de değerler olduğu düşünülmektedir.

Değerler, bireyin tutumlarını, tutumlar da davranışları etkileme özelliği gösterdiğine göre değerler aynı zamanda çatışma yönetimi stratejilerinin tercih edilmesiyle bu davranış modellerinin seçilmesine de etki etmektedir. Davranış modellerinin özellikleri ile değerlerin taşıdığı özellikler karşılaştırıldığında hangi değer tarafından hangi davranış modelinin etkilenebileceği tahmin edilebilmektedir.

Çatışma yönetimi stratejilerinin tercih edilmesi ile ilgili olarak bazı durumların bazı stratejileri ön plana çıkardığı, bazı durumların da bazı stratejilerin tercih edilmemesine neden olduğu söylenebilir. Birey, eğer bu durumların farkında olarak tercihte bulunuyorsa bu; durumların değer önceliklerini değiştirdiğini kabul etmemiz gerektiği anlamını taşımaktadır. Çünkü davranışlar aynı zamanda gözlemlenebilir özellik göstermektedir. Bireyin davranışlarından tutumları hakkında bilgi edinilmesi muhtemeldir. Tutumlar bilindikten sonra değerlere ulaşmak da mümkün olabilecektir.

Diğer taraftan belirli bazı davranış kalıpları da kültür tarafından şekillenmektedir. Dolayısıyla bireyin içinde yer aldığı kültürün değerleri bireyin çatışma yönetiminde

tercih edeceği davranış modellerinin hangisini seçeceği konusunda da etkili olacağı düşünülmektedir.

Değerlerin, davranışlar üzerindeki etkisi insan kaynakları açısından değerlendirildiğinde; işgörenlerin veya adayların bireysel ya da kültürel değerleri hakkında bilgi sahibi olmanın adaylar için işe alımlarda, işgörenler için terfi ve atamalarda, performans değerlendirmede, motivasyonda, kariyer yönetiminde ve yetenek yönetiminde yöneticilere kılavuzluk yapabileceğinden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bununla birlikte, değerlerin davranışlar üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, örgütte kurulacak iş ekiplerinde, oluşturulacak organizasyonlarda ya da projelerde verimliliğin ve performansın artması da olasıdır.

Toplu pazarlık sürecinde gerçekleştirilen toplu görüşmelerde gerek işveren tarafının, gerek işçi tarafının sahip olduğu değerler hakkında bilgi sahibi olunması çatışmada hangi stratejiyi tercih edecekleri hakkında da taraflara yol gösterici olabilir. Diğer taraftan halkla ilişkiler bölümlerinde istihdam edilecek kişilerin, özellikle örgütü üçüncü kişilere karşı temsil eden işgörenlerin, devamlı olarak çatışma yönetimi eğitiminden geçirilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni; beklenmedik bir anda ortaya çıkan durumda bu kişilerin kontrollerini kaybetmeden ve örgütün hedefleri doğrultusunda davranmalarının beklenmesidir. Bu da iş tanımları gereği işgörenlerin uymaları gereken örgütsel rolleri işaret etmektedir.

Bireysel değerler ve çatışma yönetimi stratejileri; yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok disiplinlerden araştırmacıların ilgisini çekmiş konulardır. Nitekin bu değişkenin ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Yök Tez Merkezi'nin (2021) verilerine göre, bu ilişkiyi konuyla ilgili ele alan 2 doktora tezi ve 9 yüksek lisans tezi bulunmaktadır. Ayrıca Ebscohost (2021) veri tabanında arama yapıldığında iki değişkenin birlikte yer aldığı 23 çalışma görülmektedir. Nihayet Ekual veri tabanlarında yapılan aramalarda ise, 45; Dergipark'ta ise, 10 çalışma yer almaktadır.

Bu eksiklikten hareketle bu tezde, bireysel değerlerin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Analizlerde dışsal (bağımsız) değişken; bireysel değerler, içsel (bağımlı) değişken ise, çatışma yönetimi stratejileri olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda Schwartz tarafından geliştirilen ve Demirutku tarafından Türkçeye uyarlanan Portre Değerler Ölçeği ile Rahim tarafından geliştirilen ve Niederauer tarafından Türkçe'ye uyarlanan Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği çalışmanın amacına uygun bulunmuştur. Schwartz'ın değer teorisinin evrensel bir özellik taşıması ve her iki ölçeğin de literatürde sıkça kullanılması ölçeklerin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Bireysel, ailevi ve işle ilgili soruların bulunduğu ve araştırmacı tarafından oluşturulan kısım da anket formuna eklenmiştir. Saha çalışması için hazırlanan anket formu gerekli izinler alındıktan sonra yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini; Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesinde bulunan özel hastaneler ve devlet hastanesinde çalışan hemşireler, özel okul ve devlet okullarında çalışan öğretmenler, özel banka ve kamu bankalarında çalışan bankacılar oluşturmaktadır. Nihai örneklem; 411'dir. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirliği araştırılmıştır. Yapı geçerliliği için Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği için açıklayıcı faktör analizi ve her iki ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Oluşan faktörlerin güvenirliği cronbach alpha değerlerine dayanarak kontrol edilmiştir. Elde edilen geçerlik ve güvenirliği sağlanmış faktörleri kullanarak farklılık analizleri yapılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediği için nonparametrik testler kullanılmıştır. Çeşitli değişkenlere göre faktör düzeyleri arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Öncelikle bireysel değerlerin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkilerini saptamak üzere yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucuna göre *Güç* değeri, *Tümleştirme/Uzlaşma*, *Kaçınma* ve *Uyma* davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. *Güç* değerinin temelinde var olan hedeflerine ulaşmak için bireylerin çatışma yönetimi stratejilerinden *Tümleştirme/Uzlaşma*, *Kaçınma* veya *Uyma* davranışlarını tercih edebileceklerini söylemek mümkündür.

Dikkate değer bir diğer sonuç; *Başarı* değerinin, *Tümleştirme/Uzlaşma*, *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* davranışlarını negatif yönde etkilemesidir. *Başarı* değerine sahip olan kişi sosyal onaylanma amacıyla yetkinliğini aktif bir şekilde göstermek isteyeceğinden bir kazananı olmayan *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışlarını seçmeyebilir. Aynı zamanda kişi çatışmada kendi tarafını göstermek isteyeceğinden dolayı *Kaçınma* ve *Uyma* davranışlarını da tercih etmeyebilir. Benzer şekilde bu kişi

kendi yararı gereği karşısındaki kişinin yararını da yok sayamaz. Dolayısıyla bu kişinin *Hükmetme* davranışını da göstermesi beklenemez.

İlginç bir diğer bulgu ise, *Hazcılık* değerinin *Hükmetme* ve *Uyma* davranışlarını pozitif yönde etkilemesidir. Birey için çatışma; can sıkıcı, gereksiz ve hazzın önünde bir engel olarak algılanıyorsa kişinin çatışmayı ortadan kaldırmak için *Hükmetme* ve *Uyma* davranışını tercih edeceği söylenebilir.

Başka bir önemli bulgu ise, *Evrenselcilik* değerinin *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* davranışlarını pozitif yönde etkilemesidir. Kişi, tüm insanların ve doğanın refahını korumak amacıyla çatışmada *Hükmetme*, *Kaçınma* ve *Uyma* davranışlarını seçebilir.

Öte yandan değişkenler arasında ilgi çekici korelasyon ilişkileri gözlenmiştir. İlk olarak, katılımcıların *Muhafazacı* değeri ve *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif bir korelasyon elde edilmiştir. Bu, *Muhafazacı* değere sahip olan bireylerin çatışma yönetiminde geçmiş ilişkilerin korunması için *Tümleştirme/Uzlaşma* davranış modelini tercih ettiklerini gösterebilir. İkinci olarak *Muhafazacı* ile *Kaçınma* puanları arasında pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu, *Muhafazacı* değere sahip olan bireylerin çatışma durumunda ilişki içinde bulunduğu diğer insanlarla aynı düzenin devam etmesi için *Kaçınmayı* tercih ettiğini ifade edebilir.

Elde edilen bir diğer bulgu, *Özdeşlik* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif bir korelasyonun varlığıdır. Bu sonuç, herkesi eşit olarak gören, diğerlerinin refahını ve çıkarlarını da düşünen katılımcıların, çatışma sürecinde de bu tutumlarını devam ettirdiklerini gösterebilir.

Diğer yandan *Özgenişletim* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif bir korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Bu durum; mevkidaşları ile aynı güce sahip bireylerin, çatışmada ilişkilerinin bozulmaması amacıyla karşılıklı ödün vermeyi tercih ettiğini ifade edebilir. Benzer biçimde, *Özgenişletim* değeri ile *Hükmetme* davranışı arasında pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu bulgu, *Güç* değerine öncelik veren bireylerin çatışmada da güç yönelimli davranışını devam ettirdiğini gösterebilir.

Ayrıca *Yeniliğe Açıklık* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif bir korelasyon elde edilmiştir. Bu bulgu, değişime direnç göstermeyen, duygu,

düşünce ve davranışta bağımsızlığı öne süren bireylerin, çatışma durumunda da farklı fikirlere açık olduklarını ortaya koyabilir.

Diğer taraftan *Özyönelim* değeri ve *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Bu sonuç, aynı zamanda, bağımsız düşünceye önem veren bireylerin çatışma yönetiminde, kendi ilgi ve ihtiyaçlarından vazgeçerek *Uyma* davranışını da tercih etmediklerini gösterebilir.

Ayrıca *Uyarılım* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif ve bir korelasyon ilişkisi gözlenmiştir. Bu, farklılığa ve yeniliğe önem veren bireylerin çatışma yönetiminde de farklı fikirlerin sentezini tercih ettiğine işaret etmektedir. *Uyarılım* değişkeni ile pozitif ve zayıf düzeyde bir korelasyon ilişkisine sahip bir diğer değişken ise *Hükmetmedir*. Bu sonuç, bireysellik boyutunda yer alan *Uyarılım* değerinin bireyin kendisine ilgisinin ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü *Hükmetme* stratejisinin özelliklerinden biri de bireyin kendisine yönelik ilgisinin yüksek olmasıdır.

Öte yandan *Hazcılık* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif bir korelasyon ilişkisi saptanmıştır. Bu sonuç, haz yönelimli olan bireylerin çatışma yönetiminde karmaşık sorunlarla tek başına uğraşmaktan ziyade başkalarıyla birlikte sorunların üstünden gelmeyi tercih ettiklerini gösterebilir.

Bir diğer ilişki, *Güvenlik* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında elde edilmiştir. Bu sonuç, *Güvenlik* değerine öncelik veren bireylerin çatışma durumunda herkesin yararına daha iyi çözümler üretebilmek için başkalarının fikirlerine önem verdiğine işaret edebilir.

Bununla birlikte, *Uyma* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu, genel olarak başkalarının zarar görmesini istemeyen bireylerin çatışma durumunda da karşı tarafın isteklerini dikkate aldığını ifade edebilir.

Diğer yandan *Geleneksellik* değeri ile *Uyma* davranışı arasında da pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu, içinde bulunduğu düzeni devam ettirmek isteyen bireylerin ilişkiyi korumaya da önem vermelerinden dolayı çatışma durumunda *Uyma* davranışını tercih ettiğini ifade edebilir.

Ayrıca *Güç* değeri ile *Hükmetme* davranışı arasında pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Bu durum, *Güç* değerine öncelik veren bireylerin çatışmada da güç yönelimli davranışını devam ettirdiğini gösterebilir.

Dikkat çekici bir başka bulgu, *Başarı* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında elde edilmiştir. İki değişken arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu, bireyin diğer kişilerle beraber hareket etmesiyle başarı elde edecekse çatışmada *Tümleştirme/Uzlaşma* davranış modelini tercih ettiğini gösterebilir. Ayrıca, *Başarı* değeri ile *Hükmetme* davranışı arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç; *Başarı* değerine öncelik veren bireylerin, çatışma durumunda yaşadıkları sorun kendi başarılarını engelleyecek derecede önemli olduğunda *Hükmetme* davranış modelini tercih ettiklerini ifade edebilir.

Diğer taraftan *Evrenselcilik* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Bu sonuç; çatışma durumunda, *Evrenselcilik* değerine öncelik veren bireylerin tarafların amaçları birbirini dışladığında, herkesin yararına ortak bir noktada buluşmak için *Tümleştirme/Uzlaşma* davranış modelini tercih ettiğine işaret edebilir. İlginç bir bulgu ise, *Evrenselcilik* değeri ile *Hükmetme* davranışı arasında negatif bir ilişkinin varlığıdır. Bu, herkesin refahını gözetken bireylerin çatışma durumunda da bu tutumunu devam ettirdiğini ve hükmedici kişi özelliğini taşımayacağını gösterebilir. *Evrenselcilik* değerinin diğer bir negatif ilişkide bulunduğu davranış *Uyma* davranışdır. Bu, bireylerin *Uyma* davranışını içselleştirmelerinden dolayı değil, sadece durum bu şekilde davranmayı gerektirdiği için tercih ettiklerini gösterebilir.

Öte taraftan *İyilikseverlik* değeri ile *Tümleştirme/Uzlaşma* davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu, herkesin refahına öncelik veren bireylerin, çatışma durumunda da herkesin yararına olacak şekilde farklı düşüncelerin sentezini yapmayı tercih ettiğini göstermektedir. Ayrıca *İyilikseverlik* değeri ve *Kaçınma* davranışı arasında da pozitif ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu, bireyin sorunu önemsiz gördüğünde, ilişkide bulunduğu diğer insanların refahı için çatışmada *Kaçınma* davranış modelini tercih ettiğini gösterebilir.

Bireysel değişkenlere ilişkin yapılan farklılık analizi sonuçları incelendiğinde; öncelikle kadınların *Hazcılık* düzeyinin erkeklerden yüksek olduğu sonucu elde

edilmiştir. Bu, kadınların kendilerine olumsuz duygular yaşatan şeylerden erkeklere göre daha fazla kaçındıklarını ve haz veren şeylere yöneldiklerini gösterebilir.

Diğer taraftan erkeklerin *Güç* düzeyinin kadınlardan ve bekârların *Başarı* düzeyinin evlilerden yüksek olduğu görülmektedir. Erkeklerin *Güç* düzeyinin kadınlardan yüksek olmasının nedeni; toplumsal cinsiyet görevlerinden, rollerinden ve davranışlarından kaynaklanabilir.

Öte yandan 18-24 yaş grubunun *Hazcılık* boyutundaki algısının, 31-36 yaş grubundan ve 37-46 yaş grubundan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu, 18-24 yaş grubundaki bireylerin sorumluluklarının yaşları itibarıyla düşük olmasından kaynaklanabilir. Bireylerin almış oldukları sorumluluk az olduğunda daha fazla haz yönelimli olmaları mümkün görünmektedir.

Ayrıca yaş değişkenine göre, 18-24 yaş grubundakilerin *Güç* boyutundaki algısı, 31-36 yaş grubundan ve 46 yaş üzeri grubundan daha yüksektir. Bağımsız karar verebilme, kendi sorumluluğunu almayı isteme gibi istekleri olan bireylerin *Güç* değerine öncelik vermeleri olağan görünmektedir.

Yaş değişkenine göre, gruplar arasında anlamlı bir farklılık elde edilen diğer bir boyut, *Başarı* boyutudur. Örneğin, 18-24 yaş grubu, 31-36 yaş grubundan, 25-30 yaş grubu ise 31-36, 37-46 ve 46 ve üzeri yaş grubundan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu sonuç; yetişkinlik çağına giren 18-24 yaş aralığındaki genç bireyin, kendisini ispat etmek amacıyla *Başarı* değerine öncelik vermesinden kaynaklanmış olabilir.

Diğer taraftan *Güvenlik* boyutunda da yaşa göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular; yaşın ilerlemesiyle beraber gerek sağlık bakımından gerekse de toplumsal hayat bakımından güvenliğin bireyler için ön plana çıktığını göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bir başka sonuca göre, bekâr olanların *Uyarılım* düzeyi evli olanlara göre daha yüksektir. Bu, bekârların evlilere kıyasla daha bağımsız davranışlarda bulunabildiklerini, kararlarının daha risk içeren kararlar olduklarını gösterebilir.

Dikkate değer bir diğer bulgu; eğitim düzeyinde *Özyönelim* ve *Uyarılım* boyutlarında elde edilmiştir. Eğitim düzeyi lisans olan katılımcıların *Özyönelim* boyutundaki

algısı, eğitim düzeyi lise olanlardan daha yüksektir. Bu sonuç, yükseköğretim gören bireylerin düşünce, davranış ve duygu bağımsızlığının daha yüksek olduğunu gösterebilir. *Uyarılım* boyutunda ise, eğitim düzeyi lisansüstü olanların lisans, ön lisans ve lise düzeyinden anlamlı olarak farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Bu durum, lisansüstü eğitimin bireylere daha yenilikçi bakış açısını kazandırdığını ifade edebilir.

Elde edilen bir başka bulguya göre, bekâr katılımcılar evlilere göre *Hükmetmeyi* tercih etmektedir. Bu, evliliğin bireylere ilişkilerde kullanılmaması gereken bazı yöntemleri öğrettiğini işaret edebilir.

Ailevi değişkenlere göre yapılan farklılık analizi sonuçları incelendiğinde; ilk olarak, doğum sırasına göre *Hazcılık* boyutunda anlamlı farklılar elde edildiği görülmektedir. Doğum sırası 5'ten fazla olanların *Hazcılık* boyutundaki algısı, doğum sırası 1, 2, 3 ve 4 olanlardan daha düşüktür. Ailenin imkânları çocuk sayısı artışına göre azalma gösterdiğinden, kıt kaynakların paylaşılması nedeniyle bireylerin haz veren mal ya da hizmetlere ulaşması zor olmuş olabilir. Bununla birlikte bireyin kendinden büyük ve çok fazla kardeşinin olması hazza yönelik davranışların önünde engel teşkil etmiş olabilir. Bu, bireyin ilerleyen hayatında da haz veren mal ya da hizmetleri seçmediğini gösterebilir.

Benzer şekilde *Hazcılık* boyutunda, anne eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu, eğitim seviyesi en az ortaokul ve en yüksek üniversite olan anneler tarafından yetiştirilen çocukların haz içeren şeylere daha duyarlı olduklarını ifade edebilir.

Nihayet işle ilgili değişkenlere ilişkin yapılan farklılık analizi sonuçları incelendiğinde; *Başarı* boyutunda özel sektör çalışanlarının algısının, kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, özel sektörde çalışanlar arasında rekabetin daha fazla yaşandığına işaret edebilir. Rekabet şartları altında olan bireylerde *Başarı* değerinin aktif hale gelmesi mümkün görünmektedir.

Sonuç olarak, gelecek araştırmalar açısından bireysel değerlere ve çatışma yönetimi stratejilerine etki edebilecek çocukluk ve ergenlik döneminde maruz kalınan anne-baba tutumu, çocuk sahipliği, eşin eğitim düzeyi ve mesleği, hayatında önemli birinin kaybını yaşayıp yaşamadığı, yaşadığı ülke, yöneticinin tutumu, örgüt kültürü

ve örgüt iklimi gibi olası diğer faktörlerin incelenmesi önemlidir. Ayrıca, bireysel değerlerin çatışma yönetimi stratejilerine etkisinde örgüt iklimi, örgüt kültürü, kişilik, duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenleri incelemenin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akbaş, Oktay: **Türk Milli Eğitim Sisteminin Duyuşsal Amaçlarının İlköğretim II. Kademedeki Gerçekleşme Derecesinin Değerlendirilmesi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, 2004, Ankara.
- Akmer İlknur, Nur Esin, Heyecan Giritli: “Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil”, **İTÜ Dergisi/A Mimarlık, Planlama, Tasarım**, C. 4 (2), 2005: 47-58.
- Akkaş, İbrahim: “Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramları Çerçevesinde Ortaya Çıkan Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı”, **Ekev Akademi Dergisi**, ICOAEF Özel Sayısı, 2019: 97-118.
- Akova, Orhan, Gönül Akın: “Çatışma Yönetimi”, **Yönetmel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri** (Ed. K. O. Özer, M. Hızıroğlu, A. Saldamlı), Adra Yayıncılık, İstanbul, 2015: 516-549.
- Akyön, Fehmi Volkan: **İşyerinde Şiddete Karşı Çalışanların Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları; Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2008, İstanbul.
- Alexander, David Clinton: **Conflict Management Styles of Administrators in Schools for the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction**, PhD Thesis, Gallaudet University, Washington DC., 1995.

- Alakavuklar, Ozan Nadir, “Kişisel Değerlerin Kişilerarası Çatışma Yönetim Biçimleri Üzerindeki Etkisi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, Mayıs 2009: 52-57.
- Almagtome, Akeel: **Ulusal Kültürel Değerlerin Kurumsal Çevresel Açıklamalara Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2015, Eskişehir.
- Akman, Abdurrahman, Emre Yakut: “Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Demografik ve Kontrol Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, **International Journal of Social Science Research**, 7 (2), 2018: 188-210.
- Altıntaş, Tansen: **İş Doyumu ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007, Ankara.
- Alpar, Reha: **Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik Güvenilirlik**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Anjum, Muhammed Adeel, Jahanvash Karim, Zainab Bibi: “Relationship of Values and Conflict Management Styles”, **Business Review**, V. 9 (1), 2014: 92-103.
- Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert: **Sosyal Psikoloji**, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2012.
- Aslan, Şebnem: “Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle

İlişkilerinin Araştırılması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2), 2008: 303-323.

Asunakutlu, Tuncer, Barış “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 6 (1), 2004: 26-49

Avcı, Nazmi: **Toplumsal Değerler ve Gençlik: Bir Değerler Sosyolojisi Denemesi**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2007.

Aycan, Zeynep: “Endüstri/Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II** (Ed. Suna Tevrüz), Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1998: 21-34.

Aydın, Mustafa: **Örgütlerde Çatışma**, Bas-Yay Matbaası, Ankara, 1984.

Aydın, Mustafa: “Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, C. 1 (3), 2003: 121-144.

Ayyıldız Hasan, Ekrem “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 11 (1) 2006: 63-84.

Bacanlı, Hasan: **Psikolojik Kavram Analizleri**, Nobel, Ankara, 2002.

- Bademci, Vahit: “Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach’ın Alfa Katsayısı, İki Değerli [0,1] Ölçümlenmiş Maddeler İle Kullanılabilir”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, (13), 2006: 438-446.
- Bakan, İsmail, Salih Yeşil: “Örgütlerde Çatışma Yönetimi”, **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler** (Ed. Şerif Şimşek ve Said Kınır), Nobel, Ankara, 2006.
- Balcı, Duygu: **İnşaat Sektörü Çalışanlarının Çatışma Giderim Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul.
- Baloğlu Mustafa, Esra Balgalmış: “İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Öz-Değerlerinin Betimlenmesi: Tokat İli Örneği”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, 3 (10), 2005: 19-31.
- Bardi, Anat, Shalom H., Schwartz: “Values and Behavior: Strength and Structure of Relations”, **Personality And Social Psychology Bulletin**, V. 29 (10), 2003: 1207-1220.
- Barutçugil, İsmet: **Kültürlerarası Yönetim**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2011.
- Baş, Veysi, Bülent Dilmaç: “Psikoloji Değer İlişkisi”, **Değerler Bilançosu Felsefe, Sosyoloji, Kamu, Eğitim** (Ed. Hasan Hüseyin Bircan, Bülent Dilmaç), Çizgi Kitabevi, Konya, 2015: 289-298.
- Başaran, İbrahim Ethem: **Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul**, Feryal Matbaası, 4. Yazım, 2000.
- Başaran, İbrahim Ethem: **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, 3. Basım, Nobel, Ankara, 2004.

- Baykal, Kazım, Ahmet Kovancı: “Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C. 3 (3), 2008: 21-38.
- Bayram, Nuran: **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları**, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2016.
- Baysal, Can, Erdal Tekarslan: **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Basım., İstanbul, 1996.
- Bilgin, Nuri: **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No: 91, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1999.
- Bilgin, Nuri: **Sosyal Psikoloji Sözlüğü Kavramlar, Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Bağlam, İstanbul, 2016.
- Birsel, Melek, Güler İslamoğlu, Deniz Börü: “Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 10 (2), 2009: 243-260.
- Blake, Robert R., Jane S., Mouton: **The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People**, Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 1964.
- Bolay, Süleyman Hayri: “Aşkın Değerler Buhranı”, **Değerler ve Eğitimi**, 2. Basım, İstanbul, 2013.
- Boroş, Smaranda, Nicoleta Meslec, Petru L. Curşeu, Wilco Emons: “Struggles for cooperation: conflict resolution strategies in multicultural groups”, **Journal of Managerial Psychology**, V. 25 (5), 2010: 539-554.

- Bozoğlu, Bahadır: **Balkan Ülkeleri Üniversite Öğrencilerinin Çatışma ve Şiddete İlişkin Farkındalık Düzeyleri ile Çatışma Çözme Stilleri**, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, 2010, Konya.
- Bumin, Birol: **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Yayınevi, 1990.
- Bursalıoğlu, Ziya: **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 7. Baskı, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1987.
- Büyük, Celal: “Nietzsche’nin “Tanrı Öldü” Sözü ve Değerler Sorunu”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 17 (3), 2013: 1-20.
- Büyükdeveci, Sabri: “Değer’in Değeri Üzerine”, **Bilgi ve Değer** (Ed. Şehabettin Yalçın), Vadi Yayınları, 2002.
- Can, Abdullah: **SPSS İle Nicel Veri Analizi**, 7. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2019.
- Çapık, Cantürk: “Geçerlik Ve Güvenilirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı”, **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, C. 17 (3), 2014: 196-205.
- Çalışkur, Ayşem: “Türk Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Değerleri ve Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 13 (3), 2013: 109-142.
- Çetin, Fatih, H. Nejat Basım: “Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve

- Değerler”, **Örgütsel Davranış** (Ed. Ünsal Sıgır, Sait Gürbüz), 4. Baskı, Beta, İstanbul, 2017.
- Çınar, Aliye: **Değerler Felsefesi ve Psikolojisi**, Emin Yayınları, Bursa, 2013.
- Çokluk, Ömay, Güçlü **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik**  
Şekercioğlu, Şener **Spss Ve Lisrel Uygulamaları**, Pegem, 2010.
- Büyüköztürk:
- Çukur, Cem Şafak: “Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırmalı Kültürel Yaklaşımlar”, **Kültürel Bağlamda Yönetisel Örgütsel Davranış** (Ed. Ramazan Erdem, Cem Şafak Çukur), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2007, Ankara.
- Demirutku, Kürşad: **Parenting Styles, Internalization Of Values, And The Self-Concept**, PhD Thesis, Middle East Technical University, Ankara, 2007.
- Demirutku, Kürşad, Nebi Sümer: “Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 13 (25), 2010: 17-25.
- Deniz, Mehmet, Mehmet Çolak: “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 7 (23) , 2008: 304-332.
- Devos, Thierry, Dario Spini, Shalom H. Schwartz: “Conflicts Among Human Values and Trust in Institutions”, **British Journal of Social Psychology**, 41, 2002: 481-494.
- Doğan, Binali, Uğur Yozgat, Bige Aşkun: **Türkiye’de Yönetisel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma**, Beta, İstanbul,

2007.

- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 7. Baskı, Beta, İstanbul, 2018.
- Erbakan, M. Ali Fatih: **Kişisel Değerler–Liderlik Tarzları İlişkisi: Farklı Toplumsal ve Kültürel Ortamlardan Gelen Yöneticilerin Farklılaşması**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2010, Ankara.
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 10. Basım., Beta, İstanbul, 2011.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 13. Baskı, Beta, İstanbul, 2012.
- Erkenekli, Mehmet: **Türkiye’de Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplarına Göre Temel Değerlerin Farklılaşması**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2009, Ankara.
- Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta, 2009.
- Eunson, Baden: **Conflict Management**, John Wiley & Sons, Milton, Australia, 2007.
- Eyel, Cafer Şafak: **Bireysel Değerlerin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: İstanbul’daki Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2018, İstanbul.
- Ferrel, O.C., John Fraedrich: **Business Ethics Ethical Decision Making and Cases**, 2. Edition, Boston, 1994.

- Fitcher, Joseph: **Sosyoloji Nedir?**, çev.: Nilgün Çelebi, 3. Baskı, Attila Kitabevi, Ankara, 1996.
- Gerçek, Alper, Özlem Balaban: “Genel Öz Yeterlik ve Çatışma Yönetim Tarzı İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C. 16 (1), 2018: 116-127.
- Göcen, Gülüşan: “İbn Haldun’un Toplum ve İnsan Yaklaşımının Günümüze Düşen İzdüşümleri: Tüketim Toplumu ve Narsist İnsan”, **Toplum Bilimleri Dergisi**, 7 (14), 2013: 175-198.
- Göz, Kemal: “Toplumsal Değerler Bağlamında Yaşama Hürriyeti”, **Pamukkale Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi**, S. 1, 2014: 85-101.
- Güllüoğlu, Özlem: “Kayseri’de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi”, **İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi**, S. 36, 2013: 193-218.
- Gümüş, Özlem D., **Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye – ABD)**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2009, Ankara.
- Gümüşeli, Ali İlker: **İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 1994, Ankara.

- Güngör, Erol: **Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar**  
Ahlak Psikolojisi, Ahlaki Değerler ve Ahlaki  
Gelişme, 2. Basım, Profesörlük Tezi, Ötüken,  
Amsterdam, 1998.
- Gürbüz, Sait, Faruk Şahin: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**  
**Felsefe – Yöntem – Analiz**, 5. Baskı, Seçkin,  
2018.
- Gürer, Alper, Melahat Öneren, İbrahim Bozacı: “Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel  
Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin  
Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir  
Araştırma”, **International Journal of Social  
Science**, (29), 2014: 439-455.
- Gürüz, Demet, Emet Gürel: **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Basım, Nobel,  
Ankara, 2009.
- Harcar, Tijen: **2000’li Yıllarda Amerikan ve Türk  
Yöneticilerinin Bireysel Yöneticilik  
Değerlerine İlişkin İki Kültür Arası  
Karşılaştırmaya Yönelik Bir Araştırma**,  
İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Tezi, 2005, İstanbul.
- Hazar, Çetin Murat: “Kişilik ve İletişim Tipleri”, **Selçuk İletişim**, 4  
(2), 2006: 125-140.
- Hofstede, Geert: **Culture’s Consequences, Comparing, Values,  
Behaviors, Institutions, and Organizations  
Across Nations**, Sage Publications, London,  
2001.
- Hostetter, Steven J.: **Institutional Culture in the Bible College And  
Its Relationship To Organizational Member’s**

**Values**, PhD Thesis, Trinity International Universty, 2003.

Huan, Lim Jin, Rashad “The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace”, **Business & Entrepreneurship Journal**, V. 1 (1), 2012: 141-155.

Hüseyinliklioğlu, Buket: **Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2010, Adana.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Zeynep Cemalcılar: **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**, 20. Basım, Evrim, İstanbul, 2017.

Karagöz, Betül: **İlköğretim Öğrencilerine Değerlerin Okul Şarkıları Yoluyla Kazandırılması**, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Malatya, 2013.

Karalar, Rıdvan, Hakan “Bireysel Değerlerin Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2010: 79-106.

Karcıoğlu, Fatih, Elif Gövez, Cem Kahya: “Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki”, **Atatürk Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15(1), 2011: 327-340.

Karip, Emir: **Çatışma Yönetimi**, 5.Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.

Kaymakcan, Recep, Hasan “Yerel-Evrensel İkileminde İlköğretim DKAB

- Meydan: ve Sosyal Bilgiler Öğretim Programlarında Değerler”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Ek Özel Sayı, Bahar, 2012: 1573-1591.
- Keleş, Nalan: **Sınıf Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri İle Öğrenen Okul Algıları Arasındaki İlişki**, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2016, Mersin.
- Keskin, Yakup: **“Değer Davranış İlişkisi”, Değerler ve Değerler Psikolojisi** (Ed. Bülent Dilmaç, Hasan Hüseyin Bircan), 2. Baskı, Pegem Akademi, 2015.
- Kılıç, Songül: **Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Kim, Tae-Yeol, Chongwei Wang, Mari Kondo, Tae-Hyun Kim: “Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese and Koreans”, **International Journal of Conflict Management**, V. 18 (1), 2007: 23-41.
- Kirişçi, Aylin, Ali İlker Gümüşeli: “Teacher’s Cultural Values and Conflict Approaches” (Ed. John P. Keenan), **The Association on Employment Practices and Principles (AEPP)**, Proceeding of the 18th Annual International Conference, 2010: 179-186.
- Kilby, Richard E.: **The Study of Human Values**, Universty Press of America, Lanham, 1993.

- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 6. Basım, Beta, 1998.
- Konak, Mehmet, Mustafa Erdem: “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C. 21 (1), 2015: 69-91.
- Kozan, M. Kamil, Canan Ergin: “The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices”, **International Journal Of Conflict Management**, V. 10 (3), 1999: 249:267.
- Kuşdil, M. Ersin, Çiğdem Kağıtçıbaşı: “Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 15 (45), 2000: 59-76.
- Madalina, Oachesu: “Conflict Management A New Challenge”, **Procedia Economics and Finance** 39, 2016: 807-814.
- Mehmedoğlu, Ali Ulvi: “Üniversite Öğrencilerinin Değer Yönelimleri ve Dindarlık”, **Değerler ve Eğitimi: Uluslararası Sempozyumu 26-28 Kasım 2004**, 2. Basım., Dem, İstanbul, 2013.
- Meydan, Cem, Harun Şeşen: **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Morsümbül, Şebnem: **Değerlerin Kuşaklar Arası Değişimi: Ankara Örneği**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2014a, Ankara.
- Morsümbül, Şebnem: “Kültürel Değerlerin Üç Kuşak Arasındaki

- Değişimi Üzerine Bir İnceleme: Ankara Örneği”, **Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, Güz (21), Ankara, 2014b: 137-160.
- Naktiyok, Atılhan: “Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 16 (3.4), Ekim 2002: 165-185.
- Oakeshott, Michael: “Muhafazakar Olmak Üzerine”, **Muhafazakar Düşünce**, çev.: İsmail Seyrek, C. 1 (1) , 2004: 55-78.
- Örnek, Ali Şahin: “Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (30), 2013: 25-50.
- Otrar, Mustafa, Yasemin Övün: “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, C. 26 (26), 2007: 95-110.
- Özcan, Bahadır: “Investigating Basic Individual Values of Turkish High School Students”, **International Journal of Society Research**, V. 14 (20), 2019: 1189-1210.
- Özen, Şükrü, **Bürokratik Kültür 1: Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, No: 272, 1996.

- Özensel, Ertan: “Sosyolojik Bir Olarak Değerler”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1 (3), 2003: 217-239.
- Özensel Ertan: “**Sosyoloji ve Değer**”, **Değerler ve Değerler Psikolojisi** (Ed. Bülent Dilmaç, Hasan Hüseyin Bircan), 2. Baskı, Pegem Akademi, 2015.
- Özkan, Burcu, Fehmi Volkan Akyön: “Afet ve Acil Durum Çalışanlarının Kültürel Değer Yönelimleri ile Bireysel Çatışma Yönetim Yaklaşımları İlişkisi: Çanakkale İli Örneği”, **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, C. 9 (2), 2020: 97-111.
- Özlem, Doğan: **Etik Ahlak Felsefesi**, Notos Kitap, İstanbul, 2004.
- Özsoy, Emrah, Gültekin Yıldız: “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, **İşletme Bilimi Dergisi**, C.1 (2), 2013: 1-12.
- Pazarcık, Yener: **Eğitimin Bireysel Değerler Ve Yöneticilerin İş Görme Anlayışına Etkisi: Türkiye’de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2010, İstanbul.
- Pazarcık, Yener: “Eğitim Olgusunun Yöneticilerin İş Görme Anlayışlarına Etkisi: Türkiye’de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 11 (21), 2013: 149-178.
- Posthuma, R.A.: “Conflict management and performance outcomes”, **International Journal of Conflict**

- Management**, V. 22 (2), 2011: 108-110.
- Rahim, M. Afzalur: **Managing Conflict in Organizations**, 3. Edition, Quorum Books, London, 2001.
- Rahim, M. Afzalur: "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", **The International Journal Of Conflict Management**, V. 13 (3), 2002: 206-235.
- Roccas, Sonia, Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz, Ariel Knafo: "The Big Five Personality Factors and Personel Values", **Personality And Social Psychology Bulletin**, V. 28 (6), 2002: 789-801.
- Rokeach, Milton: **The Nature of Human Values**, The Free Press, New York, 1973.
- Roy, Ajanta: "Factor Analysis And Initial Validation Of The Personel Values Inventory", PhD Thesis, Tennessee State University, 2003.
- Saçkırk, Türkü: **Çatışma Yönetimi Ve Bireysel Değerler Arasındaki İlişki**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2019, Denizli.
- Sağnak, Mesut: "İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları", **Eğitim ve Bilim**, C. 30 (135), 2005: 50-57.
- Sakal, Önder, İhsan Aytekin: "Bireysel Temel Değerler Örgütlerde Sessizlik Tutumunu Açıklar mı?", **Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi**, C. 1 (3), 2016: 76-88.

- Sargut, A. Selami: “Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C. 49 (1), 1994: 321-332.
- Sargut, Selami: **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 4. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 2015.
- Schwartz, Shalom H., Wolfgang Bilsky: “Toward A Universal Psychological Structure of Human Values”, **Journal of Personality and Social Psychology**, V. 53 (3), 1987: 550-562.
- Schwartz, Shalom H. “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 countries; Advances in Experimental”, **Social Psychology**, V. 25, 1992: 1-65.
- Schwartz, S.H.: “Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values”, **Journal of Social Issues**, V. 50 (4), 1994: 19-45.
- Schwartz, Shalom H.: “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work”, **Applied Psychology: An International Review**, 48(1), 1999: 23-47.
- Schwartz, Shalom H., Galit Sagie: “Value Consensus And Importance: A Cross-National Study”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Sage Publications, 31, 2000: 465-497.
- Schwartz, Shalom H.: “A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations”, **Package of the European Social Survey**, 2003: 259-319.

- Schwartz, Shalom H.: “Robustness and Fruitfulness of a Theory of Universals in Individual Values”, **Studies of 10 Basic Values**, Vozes, 2005.
- Schwartz, Shalom H.: “A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications”, **Comparative Sociology**, V. 5 (2-3), 2006: 137-182.
- Schwartz, S. H., An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture, 2 (1), 2012, <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Seyyar, Ali: **Ahlak Terimleri (Ansiklopedik Sözlük)**, Beta, İstanbul, 2003.
- Sezgin, Feridun: **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu (Ankara İli Örneği)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, 2006, Ankara.
- Sığrı, Aykut: “Hofstede, Schwartz ve Inglehart’ın Kültür Teorileri: Türkiye, Amerika ve İngiltere Örnekleri Üzerine Bir Çalışma”, **Güncel Sosyoloji Araştırmaları**, 2020: 111-144.
- Sığrı, Ünsal: “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında, Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 9, 2006: 29-47.
- Sığrı, Ünsal, Akif Tabak, Ümit Ercan: “Kültürel Değerlerin Yönetmel Kapsamda Analizi: Bankacılık Sektörü Örneği”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(1), 2009: 166-192.

- Simon, Daniela, Levente Kriston, Andreas Loh, Claudia Spies, Fueloep Scheibler, Celia Wills, Martin Härter: “Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API)”, **Health Expectations**, 2010: 234-243.
- Simmel, George: **Bireysellik ve Kültür**, çev.: Tuncay Birkan, Metis, İstanbul, 2009.
- Sökmen, Alptekin, İrfan Yazıcıoğlu: “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, 2005: 1-18.
- Sökmen, Alptekin: **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Şerif, Muzaffer: **Sosyal Kuralların Psikolojisi**, çev.: İsmail Sandıkçioğlu, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1985.
- Şimşek, Şerif, Adnan Çelik: **İşletme Yönetimi**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2013.
- Şimşek, Şerif, Said Kınır: **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Şimşek, Ömer Faruk: **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Ekinoks, Ankara, 2007.
- Şişman, Mehmet: **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Tarakçı, Ahmet, Harun Kaya: “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz-Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi”, **17. Ulusal**

**Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, (Ed: Ömer Torlak, Erkan Erdemir, Özlem Uzun ve Sıtkı Çorbacıoğlu), 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir: 46-51.

Tanya, Chinniah:

**Individualistic – Collectivistic Values and Conflict Resolution Styles in East Indian and European – American Women**, PhD Thesis, Alliant International Universty, Los Angles, 2003.

Taylor, B., G. L. Lippitt:

**Management Development and Training Handbook** (Ed. By B. Taylor and G.L. Lippitt), 1984.

Tarhan, Nevzat:

**Değerler Psikolojisi ve İnsan Güzel İnsan Modeli Ailede, Toplumda, Siyasette Değerler Psikolojisi**, 9. Baskı, Timaş, İstanbul, 2016.

Tengilimoğlu, Dilaver:

“Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, 1991: 123-144.

Tezcan, Mahmut:

**Sosyolojiye Giriş Temel Kavramlar**, 4. Baskı, Ankara, 1995.

Thakore, Digvijaysinh:

“Conflict and Conflict Management”, **Journal of Business and Management**, V. 8 (6), 2013: 07-16.

Timothy, M. Daly, Julie Anne Lee, Geaffrey N. Sauter, Sarah Rasmi:

“Conflict-handling style Measurement: A best-worst Scaling Application”, **International Journal of Conflict Management**, V. 21 (3), 2010: 281-308.

- Toku, Ellen: **Conflict Management Practices in Selected in The Ashanti Region**, Master's Thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, 2014.
- Toku, Neşet: **Felsefe Yazıları**, Yeni Zamanlar, İstanbul, 2004.
- Tulunay, Nihal: **Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Doktora Tezi, İstanbul, 1990.
- Tinsley, Catherine Honor: **Culture's Influences on Conflict Management Behaviors in the Workplace**, PhD Thesis, Northwestern Universty, 1995.
- Topaloğlu, Cafer, Yasin Boylu: "Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme", **Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (İlke), S. 16, 2006: 1-27.
- Triandis, Harry C.: "Culture and Conflict", **International Journal Of Psychology**, 35 (2), 2000: 145-152.
- Turan, Selahattin, Mehmet Şişman, Belgin Durceylan: "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 13 (1), 2005: 181-202.
- Turgut, Tülay: "Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II** (Ed. Suna Tevruz), Türk Psikologlar Derneği, 1998, Ankara.
- Türker, Nuray, Doğan: "Kültürel Farklılıklar: Hofstede'nin Kültürel

- Karadağ: Boyutları Üzerine Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Bir Uygulama”, **Journal of Economy Culture and Society**, (61), 2020: 271- 295.
- Ulusoy, Kadir, Bülent Dilmaç: **Değerler Eğitimi**, 3. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2015.
- Uyguç, Nermin: “Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 18 (1), 2003: 93-103.
- Uysal, Evren: “Çağımızda Değer Kaymalarının Doğurduğu Sonuçlar ve Etik Kimliğin Korunması”, **Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, C. 17 (1), 2008: 67-79.
- Uysal Irak, Doruk: “Kültürlerarası Farklılıklar Çerçevesinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, **Kültürel Bağlamda Yönetişel Örgütsel Davranış** (Ed. Ramazan Erdem, Cem Şafak Çukur), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2007: 267-302.
- Uyumaz, Gizem, Ezgi Mor “Açımlayıcı Faktör Analizinde Tekrar Edilebilirlik: Kavram ve Uygulama”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.16 (2), 2016: 659-675.
- Üngüren, Engin: “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1/5, 2008: 880-909.
- Üngüren, Engin, Funda “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi

- Cengiz, Seden Algür: Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8 (27), 2009: 36-56.
- Ünlü, İhsan, Selçuk Ilgaz, Hakan Örtün: “İlköğretim Öğretmen Adaylarının Kültür Algılarının Kültür Alt Boyutlarına Göre İncelenmesi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 13 (33), 2016: 168-177.
- Warsame, Abdullahi Nar: **Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Yansımaları: Somali’de Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerinin Deneyimlerinin Belirlenmesi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2016, Eskişehir.
- Wasti, Arzu, Selin Eser Erdil: "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi** , V. 7, 2007: 39-66.
- Yalçın, Azmi, Esmeray Yoğun Erçen: “Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 13 (2), 2004: 201-218.
- Yapıcı, Asım, Zeki Salih Zengin: “İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Değer Tercih Sıralamaları Üzerine Psikolojik Bir Araştırma: Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Örneği”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, C. 1 (4), 2003: 173-206.
- Yazıcı, Kubilay: “Değerler Eğitimi’ne Genel Bir Bakış”, **Türklük Bilimi Araştırmaları**, (19), 2006: 499-522.

- Yazıcı, Mehmet: “Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 24 (1), 2014: 209-223.
- Yazıcıoğlu, Can, Samiye Erdoğan Yahşi: **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, 2014, Ankara.
- Yılmaz, Muzaffer Özcan: **Uyuşmazlık Analizi ve Çözümü İnsan Uyuşmazlıklarının Kaynakları ve Çözüm Paradigmaları**, 2. Basım, Dora, Bursa, 2018.
- Yılmaz, Özkan: **Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2016, İzmir.
- Yiğittir, Süleyman, Adem Öcal: “İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Değer Yönelimleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24/2010: 407-416.
- Yüksel, Öznur: **Davranış Bilimleri**, Gazi Kitabevi, 2006.
- Yürür, Şenay, Hasan Soygüzel: “Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi”, **PARADOKS**, C. 6 (1), 2010: 31-47.
- Zencirkıran, Mehmet, Aşkın Keser: **Örgütsel Davranış**, Dora, Bursa, 2018.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

Bu araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütölmekte olan bir Doktora tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Araştırma işyerindeki kişilerin bireysel değeri ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkilidir. Ankete **lütfe** **kurumunuzun ve sizin kimliğinizi belirten herhangi bir şey eklemeyiniz.**

İşbirliğiniz için teşekkür ederiz.

Bahar Doğramacı Yalçın

## I. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki önermelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz?

1. Tamamen Katılıyorum 2. Katılıyorum 3. Kararsızım 4. Katılmıyorum 5. Hiç Katılmıyorum

|                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1- Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak benim için önemlidir. İşleri kendime özgü yollarla yapmaktan hoşlanırım.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2- Benim için zengin olmak önemlidir. Çok param ve pahalı şeylerim olsun isterim.                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3- Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünürüm. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanırım.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4- Benim için yeteneklerimi göstermek çok önemlidir. İnsanların benim yaptıklarımı hayran olmasını isterim.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5- Benim için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğimi tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınırım.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6- Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünürüm. Her zaman deneyecek yeni şeyler ararım.                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7- İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanırım. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8- Benden farklı olan insanları dinlemek benim için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığım da bile onları anlamak isterim.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9- Sahip olduğumdan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünürüm. İnsanların sahip olduklarıyla tatmin olmaları gerektiğine inanırım.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10- Eğlenmek için her fırsatı kollarım. Zevk veren şeyleri yapmak benim için önemlidir.                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11- Yaptığım işler hakkında kendi başıma karar vermek benim için önemlidir. Faaliyetlerimi seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanırım.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12- Çevremdeki insanlara yardım etmek benim için çok önemlidir. Onların refaha kavuşmasını isterim.                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13- Çok başarılı olmak benim için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanırım.                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14- Ülkemin güvende olması benim için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünürüm.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 15- Risk almaktan hoşlanırım. Her zaman macera peşinde koşarım.                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16- Her zaman uygun şekilde davranmak benim için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak isterim.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17- İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek benim için önemlidir. İnsanların benim söylediklerimi yapmalarını isterim.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18- Arkadaşlarıma sadık olmak benim için önemlidir. Kendimi bana yakın olan insanlara adanmak isterim.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19- İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanırım. Çevreyi korumak benim için önemlidir.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20- Dini inanç benim için önemlidir. Dinimin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcarım.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21- Eşyalarımın düzenli ve temiz olması benim için önemlidir. Her şeyin pislik içinde olmasından hiç hoşlanmam.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22- Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünürüm. Meraklı olmaktan ve her türlü şeyi anlamaya çalışmaktan hoşlanırım.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23- Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanırım. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi benim için önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24- Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünürüm. Ne kadar kabiliyetli olduğumu göstermek isterim.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25- İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm. Öğrendiğim gelenek ve görenekleri devam ettirmek benim için önemlidir.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26- Hayattan zevk almak benim için önemlidir. Kendimi “şımartmaktan” hoşlanırım.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27- Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek benim için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışırım.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28- Ana-babama ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermem gerektiğine inanırım. Benim için itaatkar olmak önemlidir.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29- Herkese, hatta hiç tanımadığım insanlara bile adil muamele yapılmasını isterim. Toplumdaki zayıfları korumak benim için önemlidir.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30- Sürprizlerden hoşlanırım. Heyecan verici bir yaşamımın olması benim için önemlidir.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31- Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösteririm. Sağlıklı kalmak                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| benim için çok önemlidir.                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 32- Hayatta öne geçmek benim için önemlidir. Arkadaşımdan daha iyi olmaya çalışırım.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33- Beni inciten insanları bağışlamak benim için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görmeye ve kin gütmemeye çalışırım.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34- Bağımsız olmak benim için önemlidir. Kendi ayaklarım üzerinde durmak isterim.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35- İstikrarlı bir hükümetin olması benim için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenirim.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36- Başkalarına karşı her zaman kibar olmak benim için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız veya huzursuz etmemeye çalışırım.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37- Hayattan zevk almayı çok isterim. İyi zaman geçirmek benim için önemlidir.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38- Alçakgönüllü ve kibirsiz olmak benim için önemlidir. Dikkatleri üzerime çekmemeye çalışırım.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39- Her zaman kararları veren kişi olmak isterim. Lider olmaktan hoşlanırım.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40- Doğaya uyum sağlamak ve onun uyumlu bir parçası olmak benim için önemlidir. İnsanların doğayı değiştirmemesi gerektiğine inanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## II. BÖLÜM

Çalıştığınız kurumda aynı mevkide bulunduğunuz iş arkadaşlarınızla (ast ve üst hariç) aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi veya halletmeye çalıştığınızı göstermek için aşağıda birtakım önermeler belirtilmiştir. Lütfen aşağıdaki önermelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz?

1.Hiç Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Tamamen Katılıyorum

|                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1- Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2- Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3- Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4- Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5- Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6- İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7- Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8- Fikirlerimi kabul ettirmek için etkim kullanırım.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9- İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10- Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11- İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12- Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13- İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                          |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 14- Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15- Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16- İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17- İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18- İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19- Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20- Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21- Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22- Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23- Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24- İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25- Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26- İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27- İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınırım.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28- Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### **III. BÖLÜM**

1. Cinsiyetiniz

Erkek ☐ Kadın ☐

2. Yaşınızı Lütfen Aşağıdaki Boşluğa Yazınız

.....

3. Mesleğiniz

Öğretmen ☐ Bankacı ☐ Doktor ☐ Hemşire ☐

4. Medeni Durumunuz

Bekar ☐ Evli ☐

5. Eğitim Düzeyiniz

Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐

6. Yükseköğretimde Mezun Olduğunuz Bölümü Lütfen Aşağıdaki Boşluğa Yazınız

.....

7. Bu Kurumdaki Çalışma Sürenizi Lütfen Aşağıdaki Boşluğa Yazınız.

..... Yıl ..... Ay

8. İş Yaşamındaki Çalışma Sürenizi Lütfen Aşağıdaki Boşluğa Yazınız.

..... Yıl ..... Ay

9. Çalıştığınız Kurumda İdarecilik Göreviniz Var mı?

Evet ☐ Hayır ☐

10. Aylık Geliriniz

.....

11. Yetişme Çağınızda (7-19 yaşları arası ) En Uzun Süre Bulunduğunuz Yer

Köy ☐ Kasaba ☐ Şehir ☐

12. Yetişme Çağınızda (7-19 yaşları arası ) Aile Yapınız

Çekirdek Aile ☐ Geniş Aile ☐

13. Siz Dahil Kaç Kardeşsiniz?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 5'ten fazla ☐

14. Siz Kardeşleriniz Arasında Kaçınıcı Çocuksunuz?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 5'ten fazla ☐

15. Babanızın Mesleği

Çiftçi ☐ Devlet Memuru ☐ Esnaf ☐ Özel Sektör Çalışanı ☐ Diğer ☐ .....  
(belirtiniz)

16. Annenizin Mesleği

Çiftçi ☐ Devlet Memuru ☐ Esnaf ☐ Özel Sektör Çalışanı ☐ Ev Hanımı ☐  
Diğer ☐ .....(belirtiniz)

17. Annenizin Eğitim Düzeyi

Okuryazar Değil ☐ Sadece Okuryazar ☐  
İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisans Üstü ☐

18. Babanızın Eğitim Düzeyi Okuryazar Değil ☐ Sadece Okuryazar ☐

İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisans Üstü ☐

## EK 2: Özgeçmiş

Bahar Doğramacı Yalçın, ilk ve orta öğrenimini Babaeski’de, lise eğitimini 1997 yılında Yabancı Dil Ağırlıklı Kırklareli Atatürk Lisesinde tamamladı. Aynı yıl Bülent Ecevit Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü’ne başlayarak 2001 yılında mezun oldu. 2006 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı’nda “Kadınları Girişimci Olmaya Yönelten Nedenler: Giresun Örneği” konulu tezi ile yüksek lisans eğitimini tamamladı. Özel sektörde çeşitli işletmelerin üretim planlama ve pazarlama bölümlerinde görev aldı.

2007-2009 yılları arasında Kırklareli Üniversitesi Babaeski Meslek Yüksekokulu’nda Serbest Öğretim Görevlisi olarak çalıştı. 2014 yılında Artvin Çoruh Üniversitesi Hopa Meslek Yüksekokulu’nda Öğretim Görevlisi olarak akademik kariyerine devam etti. Hâlen Kırklareli Üniversitesi Lüleburgaz Meslek Yüksekokulu İnsan Kaynakları Yönetimi Programı’nda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

Doğramacı-Yalçın evli ve bir kız çocuk annesidir.