

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

SEKRETERLERİN VE ASİSTANLARIN MÜZAKERE TARZLARI: ISPARTA İL MERKEZİNDEKİ ÖZEL HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA*

THE NEGOTIATION STYLES OF SECRETARIES AND ASSISTANTS: A RESEARCH IN PRIVATE HOSPITALS IN ISPARTA CITY CENTRE

Dr. Murat Yusuf UÇAN¹

Derya YARANGÜMELİOĞLU AYDIN²

ÖZ

Müzakere tarzları, bireylerin müzakere sürecinde sergiledikleri tutum ve davranışlarla ilgilidir. Demografik özellikleri de müzakere tarzına etki eden önemli değişkenlerden birisidir. Bu kapsamda çalışmada, demografik özelliklerin sekreter ve asistanların müzakere tarzlarına etkisini belirlemek amacıyla Türkiye'nin Isparta il merkezindeki özel hastanelerde sekreter ve asistan olarak çalışan 200 bireyle araştırma yapılmıştır. Bu amaçla ileri sürülen hipotezler doğrultusunda anket çalışması (Tu, 2007) ile elde edilen verilere istatistik olarak değerlendirilerek frekans ve ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Bu çalışmada, Türkiye' deki diğer müzakere tarzı çalışmalarından farklı olarak, Casse ve Deol'un modeli kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeninin normatif müzakere tarzı ve gerçekçi müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, kadınların, her iki müzakere tarzları eğilimlerinin, erkeklerden daha fazla olduğunu içermektedir. Çalışma, eğitim düzeyleri değişkeninin analitik müzakere tarzı, gerçekçi müzakere tarzı ve sezgisel müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkilediği sonucuna varmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olanlarda gerçekçi ve sezgisel müzakere tarzlarına daha fazla eğilimli, analitik müzakere tarzı eğiliminin ise daha az olduğu görülmüştür. Yaş değişkeninin analitik müzakere tarzı, normatif müzakere tarzı ve sezgisel müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkilediği sonucuna varılmıştır. Yaş arttıkça analitik müzakere tarzı eğilimi azalırken, normatif ve sezgisel müzakere tarzı eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müzakere, Demografik Farklılıklar, Sekreter/Asistan, Müzakere Tarzları, Anlaşmazlık Çözüm Yolları.

JEL Sınıflandırma Kodları: I11, M12, M19, J52.

ABSTRACT

Negotiation styles are related with the behaviours and attitude which individuals display during the negotiation process. Demographic traits are also one of the important variables that influence negotiation styles. The study is carried out on 200 employees who work at private hospitals in Isparta in Turkey in order to find the influence of demographic traits on negotiation styles. All questionnaires (Tu, 2007) are coded for statistical analysis and frequency and chi-square tests are applied. Different from other negotiation style studies in Turkey, Casse and

* Bu makale, 23-25 Ekim 2014 tarihinde Pamukkale Üniversitesinde düzenlenen "13. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi"nde sözlü olarak sunulan bildirinin güncellenmiş ve genişletilmiş halidir. Bildiri Kitapçığı Yayınlanmamıştır.

¹ Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Gönen Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, muratyucan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6309-5738>

² Derya.yaren@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0771-1852>

Deols' model is employed in the study. According to the research results, it is determined that the gender variable significantly influence normative and factual negotiation styles. It also includes that women tend to have more negotiation styles than men. The study concludes that education level variable has significant effects on the analytical, factual and intuitive styles. It is also determined there is a tendency to have more factual and intuitive negotiation styles and less tendency to have analytical negotiation style among more educated individuals compared to others. Also age variable has significant effects on the analytical, normative and intuitive styles. It is found that as the age increases, the tendency of analytical negotiation style decreases, while normative and intuitive negotiation style tendencies increase.

Keywords: Negotiation, Demographic Variables, Secretary/Assistant, Negotiation Styles, Dispute Resolution.

JEL Classification Codes: I11, M12, M19, J52.

1. GİRİŞ

Değişim hızıyla birlikte, karmaşıklaşan bilgi temelli organizasyon ve yönetim işleyişi ve yapısı aynı zamanda anlaşmazlıkların da artmasına neden olmaktadır. Bu anlaşmazlıkların, çatışmaların ve farklılıkların çözümünde sekreter ve asistanların, kendi, yöneticisi ve organizasyon yönetiminden oluşan üçlü iş ajandasında müzakereci rolünün geliştirilmesine bağlıdır. Müzakere rolünü geliştirmede müzakere tarzlarının belirlenmesi gerekecektir. Müzakere sürecinde ve müzakere sonuçlarına etki eden müzakere tarzlarını etkileyen faktörlerin önemli sonuçlar verdiği görülmektedir. Sekreter ve asistanların amaçlarının başarılmasında, tatmin düzeyinin yükseltilmesinde, kaynak-amaç dengesinin oluşturulmasında, ilişkilerin geliştirilmesinde müzakere rolünün önemi gittikçe artmaktadır (Uçan, 2012, 2013, 2013/1). Müzakerelerde başarılı olmanın ilk şartı farklılıkları bilmek, ama bunun öncesinde özellikle bireyin kendine ait farklılıklarını bilmesi ve anlaması gerekmektedir. Bu kapsamda kurumların iş başarısında çalışanların müzakere tarzlarını bilmesi ve müzakere tarzlarına etki eden bireysel değişkenleri de anlaması gerekmektedir. Uluslararası ve Türkiye’ de farklı kültürlerle ait müzakere tarzlarının belirlenmesine yönelik araştırmalarda, Türklerle ilgili çalışmaların dikkat çekmeye başladığı görülmektedir Türkiye’nin uluslararası alanda etkin bir aktör olmaya başlaması bunda en büyük etken olmaktadır. Yapılan çalışmaların odak noktası kültürlerarası değişkenlere odaklanmakta ve çatışma yönetim tarzlarından uyarlanan müzakere tarzları modeli kullanılmaktadır.

Bu çalışmada, uluslararası çalışmalarda yeni kullanılmaya başlayan Casse ve Deol modelinin Türkiye’de kullanılmasını ve test edilmesini sağlamaya çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışma ulusal kültür içinde yer alan bireylerin demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyleri ile sınırlıdır) müzakere tarzına etkisi ve eğilimini içermektedir. Bu nedenle Türklere yönelik müzakere tarzının belirlenmesinin ve demografik faktörlerin Türk müzakere tarzına etkilerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada, Türk müzakere tarzına ilişkin özelliklerin belirlenmesi, bu özelliklere etki edeceği düşünülen sınırlı demografik değişkenlerden önemli olan cinsiyet, yaş ve eğitimin etkileri de belirlenmeye çalışılarak ulusal ve uluslararası literatüre katkı yapılması öngörülmüştür.

2. DEMOGRAFİK ETKENLER VE MÜZAKERE TARZLARI

Kelime anlamıyla bir şeyin tarzı, bir işi yaparken veya sunulurken izlenen genel bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin tarzı ise, onun genel olarak tutum ve uyguladığı davranışları kastetmektedir (Collins Cobuild, 1991:563). Müzakere terimi açısından müzakere tarzı müzakere sürecinde izlenen tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Müzakere tarzı, müzakere edilecek konunun algılanması ve ele alınması biçimini ortaya koyabilmektedir (Varoğlu ve Sığırı, 2008: 11). Müzakere tarzları ile ilgili sınıflandırmaların farklılığı görülmektedir. Bu farklılıkların araştırmacılar tarafından ölçülmesi ve değerlendirilmesinde de farklılık göstermektedir. Bu yaklaşımlar farklı yazarların literatür açısından zenginleştirilmesine katkı yaptığı şüphesizdir. Bu tarzlarla ilgili de yeni ve derinlemesine bir değerlendirme ihtiyacı görülmektedir.

Bu kapsamda; Fisher vd.,(1981) tarafından ortaya konulan “yumuşak(uyum) ve katı(rekabet) müzakere tarzı”, ve geliştirilen “İlkelere dayanan müzakere tarzı”; Varoğlu vd., (1998) ise , yumuşak ve katı müzakere tarzlarının

zafiyetlerini giderecek üçüncü bir tarz olan “sorun çözücü müzakere tarzı”; başka bir sınıflandırmada, “saldırgan ve işbirlikçi müzakere tarzı”(Cloke ve Goldsmith, 2000:213-214); Uçan (2008)’ın ise diğer yaklaşımların yetersizliğine dikkat çekerek geliştirdiği “dengeli ve esnek” yaklaşımı görülmektedir.

Çatışma yönetim tarzlarının müzakere tarzlarına da etkili olduğu görülür. Rekabet, uyum, işbirliği, kaçınma ve uzlaşma yaklaşımları bunlar arasındadır (Lewicki vd., 1997). Bu yaklaşımlar bağımlılık derecesine göre paylaştırıcı müzakere yaklaşımı ve bütünleştirici müzakere yaklaşımı olarak dile getirilmektedir (Uçan, 2013).

Çalışmalarda ağırlıklı olarak, rekabet, uyum, işbirliği, kaçınma ve uzlaşma müzakere tarzı yaklaşımları kullanılmaktadır. Tüm bu yaklaşımlar genel anlamda müzakere sürecinde izlenen ve müzakere sonucundaki beklentileri kapsayan önemli görüşlerdir. Bu çalışmalar müzakere tarzlarıyla ilgili yeni sınıflandırmaların artması ve bu tarzları kullanan müzakereci tiplerini belirlemeye yönelik araştırmaların artacağını göstermektedir. Müzakere temelde genel bir insan faaliyeti olarak görülür. Müzakere, iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, tarafları tatmin edecek şekilde çözmeye yarayan, sürecin gerçek anlamda kazan-kazan yaklaşımı ile tamamlanmasını hedefleyen iletişim yöntemidir (Gökçül, 2005:23). Müzakere, sonuç üzerinde iki tarafın da veto hakkının olduğu bir işlemdir. İki tarafın gönüllü rızasına dayanır. İşlemin gerçek şartlarının belirlendiği bir alışveriş sürecidir ve anlaşmaya dayanır (Oliver, 2001:3). Uçan(2008:29)' da müzakere süreci yönünü vurgulayarak, müzakere, bir dost tarafın yalnız başına halledemeyeceği (değişim/çatışma) konu ortaya çıktığında, ihtiyaçların tatmini (objektif ve sübjektif) amacıyla, iki (ya da daha fazla) dost tarafın bir araya gelerek, sonuç üzerinde veto haklarının olduğu ve gönüllü rızalarına dayanan mevcut kaynakların en uygun kullanılmasında mutabakatı sağlayan hayat alanındaki dost tarafların etkilenme sürecidir diyerek modern bir yaklaşım sunmuştur. Uçan(2008)'ın müzakere yönetimi ile ilgili kavramsal ve kuramsal çalışmasında müzakerecilerin(insan) özelliklerinin yer aldığı da görülür. Dolayısıyla müzakere sürecinde izlenen tarz kişiler veya gruplar açısından farklılık gösterebilir mi? sorusu akla gelmektedir. Müzakere sürecinde anlaşmaya varmak için tarafların müzakere tarzlarını bilmesi önem kazanmaktadır. Bu süreçte tarafların farklılıkları müzakere tarzlarının oluşmasını sağlamaktadır.

Müzakeredeki bu farklı tarzlar, iletişim, ikna stratejileri ve kişisel karakteristikler ki, bunlar arasında kararlılık, esneklik, uyum ve çalışma mekânı gibi çok yönlü ve karmaşık faktörlerin ürünüdür (Hung, 1998). Graham(1987)' in da vurguladığı müzakerecinin karakteristikleri arasında; cinsiyet, yaş, müzakerecinin deneyimi ve eğitim yer almaktadır ve bu faktörler işbirliği ve rekabet düzeyleriyle ilişkilendirmektedir. Howard, Blumstein ve Schwartz' in 1986 yılında yaptıkları çalışmada, kadınların erkeklerden daha fazla sözel olmayan(beden dili) ve dolaylı iletişim müzakere tarzı kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, müzakere tarzı ile güç arasındaki ilişkiye bakıldığında statü açısından daha düşük durumda olanların müzakere sırasında sözel olmayan ve dolaylı iletişimi tercih ettikleri belirtilmiştir. Yapılan araştırmalar da kültürlerarası faktörlerin ağırlıklı olarak çalışıldığı görülmektedir. Farklı ve aynı kültürlerin Blake ve Mouton'ın (1964) İkili İlgili Modeli (Dual Concern Model) Thomas'ın (1976) modeli ve Rahim (1983: 373) de Blake ve Mouton'un modelini temel alarak oluşturduğu çalışmalara dayanılarak müzakere tarzı, müzakere sürecine ve müzakere sonuçlarına etkileri incelenmeye çalışılmıştır. (Volkema, 1997; Salucuse, 1998; Fraser ve Zarkada-Fraser, 2002; Lin ve Miller,2003; Fan ve Zigang, 2004; Metcalf vd.2006; Erkuş, 2008; Erkuş ve Tabak, 2009). Bunun yanında müzakere tarzını etkileyen faktörlerden birisi de kişiliktir. Kişilik özelliklerinin bireylerin birçok davranışını etkilediği gibi, müzakere tarzlarını ve davranışlarını da etkileyebileceği söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalar bu düşüncüyü desteklemektedir. Öte yandan kişilik yanında yaş, cinsiyet, iş tecrübesi gibi bazı demografik değişkenlerin de bireylerin müzakere tarzının etkilediği bilinmektedir. Bu kapsamda kültür yanında kişilik, yaş, cinsiyet gibi değişkenlerin müzakere tarzları üzerinde etkileri olabileceği düşünüldüğünden, bu değişkenlerin de müzakere tarzlarındaki etkileri inceleme altına alınmıştır. Erkuş ve Tokmak(2009)'ın çalışmasında bu demografik özellikler yer almaktadır. Fakat farklı ölçekler kullanılması ve çalışmanın kişilik ve kültürel bağlamda incelenmesi görülmektedir. Bu kapsamda önemli katkılar sağlamıştır (Erkuş ve Tokmak, 2009:802). Çatışma yönetim tarzına odaklanan diğer bir çalışmada cinsiyetin müzakere süreci ve sonuçları üzerinde önemli etkisi olduğu belirtilmiştir (Erkuş 2008, 165-166). Müzakere süreciyle ilgili yapılan başka bir çalışmada cinsiyet ve yaş değişkenleri ile işbirlikçi ve rekabetçi yaklaşımlar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Erkuş ve Tabak, 2008,413-416). Erkuş ve Tabak (2009)' in başka bir çalışmasında, kontrol değişkenler olarak yaş ve cinsiyet görülmektedir. Bu çalışmada da bu iki değişkenin müzakere tarzlarına etkisi görülmüştür (Erkuş ve Tabak, 2009,233-235).

Müzakere bazen karşı tarafla olan ilişkisinden elde edeceği yararlardan ziyade, müzakerecinin aynı ırk, yaş, cinsiyet ve milliyetten olan iki tarafın yaptığı müzakereden ortaya çıkacak sonuçlardan dolayı karşı tarafla dostça

ilişkiler kurması gerektiğini düşünür. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Filistin Kurtuluş Örgütü (FKÖ) ile olumlu ilişkilerin birtakım yararlar sağlayacağı için değil, Arap ülkeleri ile iyi ilişkiler kurabilmek ve daha fazla petrol satın alabilmek amacıyla bu örgütle olan ilişkilerini geliştirmek istemektedir. (Dawson, 2001: 57).

Çalışmalarda ağırlıklı olarak, rekabet, uyum, işbirliği, kaçınma ve uzlaşma müzakere tarzı yaklaşımları kültürel faktörlerin etkilerinin belirlenmesine yönelik ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. Casse ve Deol' un modelinin kullanan çalışmalar sınırlı olmaktadır. Ayrıca bu çalışmalar kültürlerarası çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir (Farazmand vd., 2012;Tu ve Farazmand 2007; Tu, 2007).

Bu çalışma ile uluslararası çalışmalarda yeni kullanılmaya başlayan Casse ve Deol' un modeli Türkiye'de kullanılmasını ve test edilmesini sağlamak öngörülmektedir.

Casse ve Deol(1985) tarafından dört farklı müzakere tarzının ölçümündeki araçları geliştiren çok yönlü bir model oluşturulmuştur. Osman-Gani ve Tan (2002) tarafından daha sonraları yürütülen pek çok çalışma teorinin daha iyi anlaşılmasına yol açmıştır. Bu çalışmalar vasıtasıyla araştırmacılar farklı müzakere tarzlarına dair önermeleri doğrulamıştır. Osman-Gani ve Tan(2002)' in çalışmaları müzakere tarzlarının tanımlanmasında yararlı olmuştur. Bu müzakere tarzları; gerçekçi/olgusal, sezgisel, normatif/kuralcı ve analitik müzakere tarzlarıdır. Bunlar (Osman-Gani ve Tan, 2002: 825-826) :

1. Gerçekçi/Olgusal Müzakere Tarzı: Duygusal olmayan tarafsız bir şekilde gerçekleri tanımlar. Bir müzakere sırasında yapılan tüm detaylara ve tüm ifadelere özen gösterir ve deneyimle ilişkili kanıt ve gerçeklere daha önem verir.
2. Sezgisel Müzakere Tarzı: Bu müzakereci, ifade ve söylem geliştirirken sıcak ve canlıdır. Müzakere sırasında esnek ve yaratıcıdır. Değişen konu ve ortamlara uyabilir ve akılcıdır. Gelecekle ilgili öngöründe hayalcidir.
3. Normatif/Kuralcı Müzakere Tarzı: Bu müzakereci, kişisel değer gruplarına göre gerçekleri düşünür ve gerçeklere ağırlık verir; bu kişi; duygular, statü, otorite ve ödülleri gibi yararına olan tüm araçları en iyi pazarlığa ulaşmak için kullanır.
4. Analitik Müzakere Tarzı: Analitik müzakereci güçlü derecede mantıklıdır. Tüm konularda sebep-sonucu bulmaya uğraşır ve tamamıyla lehte ve aleyhte olan durumlara ağırlık verir.

Bu çalışmada, geliştirilen bu müzakere tarzlarını Türk literatürüne kazandırmak ve Türk kültürel yapısı içinde bu tarzların belirlenmesini ve demografik değişkenlerin müzakere tarzlarına etkilerini belirlemede önemli bir katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Teorik Çerçevesi, Örneklem, Amaç, Sorular, Yöntem, Hipotezler, Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmanın kapsamını Isparta özel hastanelerinde sekreter ve asistan olarak görev yapan 200 kişi oluşturmaktadır. Zaman ve maddi kaynak yetersizliği nedeniyle araştırmanın sadece Isparta özel hastanelerinde gerçekleştirilmesi çalışmanın sınırını oluşturmaktadır. Çalışmanın evrenini Isparta özel hastanelerinde sekreter ve asistan olarak görev yapan kişiler oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 200 bireyi içermektedir. Uygulama için dağıtılan 200 anketten 189 tanesi kullanılabilir düzeydedir. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı %94'dür. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Cevaplayıcıların müzakere tarzı önermelerinde 5'li likert ölçeği (1= Daima, 5= Asla) kullanılmıştır. Veriler SPSS 16.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda Casse ve Deol (1985) tarafından dört farklı müzakere tarzının ölçümündeki araçları geliştiren çok yönlü bir model uyarınca geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş olan Tu (2007) tarafından oluşturulan ve bu çalışmayı yapan araştırmacılar tarafından Türkçe 'ye çevrilmiş araştırma soruları kullanılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği analiz edilmiştir. Güvenirlilik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenirlilik bir test ya da ankette yer alan soruların birbiri ile tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgililenen sorunu ne ölçüde yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2005: 403).

Tablo 1. Müzakere Tarzlarında Kullanılan Soruların Güvenilirlik Katsayısı

<i>Araştırma Değişkenleri</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Güvenilirlik katsayısı</i>
Analitik Müzakere	10	0,967
Normatif Müzakere	10	0,977
Gerçekçi Müzakere	10	0,979
Sezgisel Müzakere	10	0,976

Tablo 1’ de görüldüğü gibi anket sorularının güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla Cronbach Alpha Testi yapılmıştır. Tu (2007) tarafından geliştirilen 10’ar maddelik müzakere tarzları ölçeklerinde Cronbach Alpha Testi sonucunda Cronbach Alpha değerlerinin analitik müzakere için 0,967; normatif/kuralcı müzakere için 0,977; gerçekçi/olgusal müzakere için 0,979 ve sezgisel müzakere için 0,976 bulunmasıyla araştırmanın oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altunışık vd.,(2005)’ne göre geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçmek isteneni ölçme derecesini ifade etmektedir.

Tu tarafından şematik bir model geliştirilerek; eğitim, din, bireyci/toplumcu faktörler kültür değişkenleri; cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalıştığı ülkede kalma süresi ise sosyal-demografik etkenler olarak belirlenmiş ve bunların dört müzakere tarzına etkilediği belirtilmiştir.

Bu çalışmada, dört müzakere tarzı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Anketin 2’ inci (Analitik müzakere tarzını belirler), 3’ üncü (normatif müzakere tarzını belirler), 4’ üncü (gerçekçi müzakere tarzını belirler), 5’ inci (sezgisel müzakere tarzını belirler) bölümlerinin her birinde 10’ar sorudan oluşan toplamda 40 soru bulunmaktadır. Diğer faktörler sabit olmak şartıyla çalışmanın konusu olan demografik etkenler bağımsız değişkenler olarak düzenlenmiştir. 1’ inci bölüm sorularında; demografik etkenler içerisinde; cinsiyet, yaş, gelir, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, yönetim düzeyi ve müzakere eğitimi yer almasına rağmen en önemli olanlardan cinsiyet, yaş ve eğitim ele alınmıştır. Ayrıca bu araştırma mesleki açıdan sekreterlere ve asistanlara, sektör açısından da sağlık sektörüne uygulanmıştır. Yine bu çalışma Türkiye'nin Isparta il merkezindeki özel hastanelerde yapılmıştır.

3.2. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde çalışma sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin sorulara verilen yanıtlar frekans analizi ve müzakere tarzları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ki kare bağımsızlık testi uygulanmıştır.

3.2.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümü, cevaplayanların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu bağlamda katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim ve gelir durumları sorulmuştur. Katılımcıların demografik verilere göre dağılımı Tablo 2’ de gösterilmektedir.

Tablo 2. Demografik Veriler

Yaşınız	Frekans	Yüzde	Gelir	Frekans	Yüzde
18-25	55	%29,1	500 tl ve altı	21	%11,1
26-35	91	%48,2	501-1000	120	%63,5
36-45	39	%20,6	1001-1500	43	%22,8
46 ve üstü	4	%2,1	1501-2000	5	%2,6
Toplam	189	%100,0	2001 ve üstü	0	%0
			Toplam	189	%100,0
Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Temel eğitim	9	%4,8	Kadın	86	%45,5
Orta eğitim	79	%41,8	Erkek	103	%54,5
Lisans	101	%52,9	Toplam	189	%100,0
Lisansüstü	0	%0			
Toplam	189	%100,0			

İlk olarak katılımcıların demografik bulguları incelenmiştir. Tablo 2'ye bakıldığında çalışanların %48,2'i 26-35 yaş; %29,1'i 18-25 yaş, %20,6'sı 36-45 yaş aralığında yer almaktadır. Dolayısıyla çalışanların toplamda %77,2'si 18-45 yaş aralığında genç çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında %52,9'u Lisans, %41,8'ü Orta öğretim mezunu ve %4,8'si ilköğretim mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılanların gelirlerine bakıldığında, %63,5'inin 501-1000TL, %22,8'inin 1001-1500 TL ve %11,1'inin 500 TL ve altı gelire sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışanların cinsiyetlerine bakıldığında ise %45,5'i kadın, %54,5'i erkek olarak görülmektedir.

3.2.2. Demografik Özellikler ve Müzakere Tarzı Ölçeği Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu bölümünde müzakere tarzlarının belirlenmesi ve bu eğilimin demografik verilere göre analizi yapılmıştır. Anket çalışmasında müzakere tarzlarını ölçen müzakere tarzı ölçeğine verilmiş olan cevaplar gruplandırılarak tarz ölçeklerinin ilk olarak ortalaması alınmış ve her bir katılımcının eğilimi belirlenmiştir. Literatürde yapılan çalışmalara göre gruplandırma yapılırken beşli Likert ölçeği esas alınmış, her iki uca (1 ve 5) eşit mesafede bulunan 3 değerinin her iki taraftan 0,5 birim alınarak oluşturulan aralık gruplamanın orta değeri olarak kabul edilmiş, bu aralığın altı düşük eğilimli, üzeri yüksek eğilimli olarak değerlendirilmiştir. Buna göre “müzakere tarzı eğilimi yüksek” olarak ifade edilen grubun bulunduğu birinci aralık (1 – 2,5 aralığı), $17*2,5 = 42,5$ (17-42 olarak alınacak); “orta eğilimli” olarak adlandırılan grubun bulunduğu ikinci aralık (2,5 – 3,5 aralığı), $17*3,5 = 59,5$ (43 – 60 olarak alınacak); “müzakere tarzı eğilimi düşük” olarak adlandırılan üçüncü grubun bulunduğu son aralık ise 61'den başlayıp (3,5 – 5 aralığı), $17*5 = 85$ üst sınırı ile eğilim düşük, orta ve yüksek olarak sınıflandırılmıştır (Arı 2007: 64 ve Armağan 2011: 73).

Tutulmlara yönelik yapılan analizlerin ikinci kısmında, demografik değişkenler ile düşük, orta ya da yüksek müzakere tarzı eğilim düzeyine sahip çalışanlar arasında istatistikî düzeyde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ki kare bağımsızlık testi (crosstabs test) $p < 0,05$ düzeyinde incelenmiştir. Bu test, iki veya daha fazla değişken grubu arasındaki ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla kullanılır. Yani değişkenler arasında bağımsızlık olup olmadığını araştırır (Demirgil 2005: 90). Bu çalışmada, en önemli olan cinsiyet, yaş ve eğitim değişkenlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- H1₀: Çalışanların analitik müzakere eğilim düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermez.
- H1_A: Çalışanların analitik müzakere eğilim düzeyleri cinsiyete göre farklılık gösterir.
- H2₀: Çalışanların normatif müzakere eğilim düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermez.
- H2_A: Çalışanların normatif müzakere eğilim düzeyleri cinsiyete göre farklılık gösterir.
- H3₀: Çalışanların gerçekçi müzakere eğilim düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermez.
- H3_A: Çalışanların gerçekçi müzakere eğilim düzeyleri cinsiyete göre farklılık gösterir.
- H4₀: Çalışanların sezgisel müzakere eğilim düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermez.
- H4_A: Çalışanların sezgisel müzakere eğilim düzeyleri cinsiyete göre farklılık gösterir.
- H5₀: Çalışanların analitik müzakere eğilim düzeyleri eğitime göre farklılık göstermez.
- H5_A: Çalışanların analitik müzakere eğilim düzeyleri eğitime göre farklılık gösterir.
- H6₀: Çalışanların normatif müzakere eğilim düzeyleri eğitime göre farklılık göstermez.
- H6_A: Çalışanların normatif müzakere eğilim düzeyleri eğitime göre farklılık gösterir.
- H7₀: Çalışanların gerçekçi müzakere eğilim düzeyleri eğitim göre farklılık göstermez.
- H7_A: Çalışanların gerçekçi müzakere eğilim düzeyleri eğitim göre farklılık gösterir.
- H8₀: Çalışanların sezgisel müzakere eğilim düzeyleri eğitim göre farklılık göstermez.
- H8_A: Çalışanların sezgisel müzakere eğilim düzeyleri eğitim göre farklılık gösterir.

H9₀: Çalışanların analitik müzakere eğilim düzeyleri yaşa göre farklılık göstermez.

H9_A: Çalışanların analitik müzakere eğilim düzeyleri yaşa göre farklılık gösterir.

H10₀: Çalışanların normatif müzakere eğilim düzeyleri yaşa göre farklılık göstermez.

H10_A: Çalışanların normatif müzakere eğilim düzeyleri yaşa göre farklılık gösterir.

H11₀: Çalışanların gerçekçi müzakere eğilim düzeyleri yaşa göre farklılık göstermez.

H11_A: Çalışanların gerçekçi müzakere eğilim düzeyleri yaşa göre farklılık gösterir.

H12₀: Çalışanların sezgisel müzakere eğilim düzeyleri yaşa göre farklılık göstermez.

H12_A: Çalışanların sezgisel müzakere eğilim düzeyleri yaşa göre farklılık gösterir.

3.2.3. Cinsiyet İle Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki

Tablo3'de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyet ile analitik müzakere tarzı eğilimine sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H1_A hipotezi reddedilmiştir. Bu bağlamda analitik müzakere tarzı eğilim düzeyi cinsiyete bağlı olarak değişkenlik göstermemektedir.

Tablo 3. Cinsiyet ve Analitik Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Cinsiyet		Analitik Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
Erkek	s	15	22	66	103
	%	%48,4	%56,4	%55,5	%54,5
Kadın	s	16	17	53	86
	%	%51,6	%43,6	%44,5	%45,5
Toplam	s	31	39	119	189
	%				%100,0
Pearson Chi-		0,569		Sig (p)	0,752

Tablo 4'de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyet ile normatif müzakere tarzı eğilimine sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla H2_A hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda normatif müzakere tarzı eğilim düzeyi cinsiyete bağlı olarak değişkenlik gösterir demek mümkündür. Düşük normatif eğilime sahip katılımcıların %61,9'u erkek; %38,1'i kadın; orta normatif eğilime sahip katılımcıların %47,4'ü erkek; 52,6'sı kadın; yüksek normatif eğilime sahip katılımcıların ise %36,4'ü erkek ve %63,6'sı kadınlardan oluşmaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla normatif müzakere tarzına eğilimli oldukları görülmektedir.

Tablo 4. Cinsiyet ve Normatif Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Cinsiyet		Normatif Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
Erkek	s	12	18	73	103
	%	36,4%	47,4%	61,9%	54,5%
Kadın	s	21	20	45	86
	%	63,6%	52,6%	38,1%	45,5%
Toplam	s	33	38	118	189
	%	17,5%	20,1%	62,4%	100,0%
Pearson Chi-		7,737		Sig (p)	0.021

Tablo 5. Cinsiyet ve Gerçekçi Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Cinsiyet		Gerçekçi Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
Erkek	s	12	13	78	103
	%	38,7%	41,9%	61,4%	54,5%
Kadın	s	19	18	49	86
	%	61,3%	58,1%	38,6%	45,5%
Toplam	s	31	31	127	189
	%	16,4%	16,4%	67,2%	100,0%
Pearson Chi-		7,541		Sig (p)	0,023

Yukarıdaki Tablo 5' de katılımcıların cinsiyet ile gerçekçi müzakere tarzı eğilimine sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_{3A} hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda gerçekçi müzakere tarzı eğilim düzeyi cinsiyete bağlı olarak değişkenlik gösterir demek mümkündür. Düşük normatif eğilime sahip katılımcıların %61,4'ü erkek; %38,6'sı kadın; orta normatif eğilime sahip katılımcıların %41,9'u erkek; 58,1'i kadın; yüksek normatif eğilime sahip katılımcıların ise %38,7'si erkek ve %61,3'ü kadınlardan oluşmaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla gerçekçi müzakereye eğilimli oldukları görülmektedir.

Tablo 6 'da katılımcıların cinsiyet ile sezgisel müzakere tarzı eğilimine sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_{4A} hipotezi reddedilmiştir. Bu bağlamda sezgisel müzakere tarzı eğilim düzeyi cinsiyete bağlı olarak değişkenlik göstermemektedir.

Tablo 6. Cinsiyet ve Sezgisel Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Cinsiyet		Sezgisel Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
Erkek	s	15	20	68	103
	%	57,7%	40,0%	60,2%	54,5%
Kadın	s	11	30	45	86
	%	42,3%	60,0%	39,8%	45,5%
Toplam	s	26	50	113	189
	%	13,8%	26,5%	59,8%	100,0%
Pearson Chi-		5,815		Sig (p)	0,055

3.2.4. Eğitim ile Müzakere Tarzlarındaki İlişki

Tablo 7'ye bakıldığında katılımcıların eğitim düzeyi ile farklı analitik müzakere tarzı düzeyine sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_{5A} hipotezi kabul edilmiştir. Düşük analitik müzakere eğilimine sahip çalışanların %52,9'u lisans, %42,9'u orta eğitim; orta eğilime sahip katılımcıların %66,7'si lisans, %33,3'ü orta eğitim, yüksek eğilime sahip katılımcıların %48,4'ü orta eğitim ve %38,7'si lisans düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Eğitim seviyesi arttıkça analitik müzakere tarzı eğiliminin azaldığını söylemek mümkündür.

Tablo 7. Eğitim ve Analitik Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Eğitim		Analitik Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
Temel eğitim	s	4	0	5	9
	%	12,9%	0,0%	4,2%	4,8%
Orta eğitim	s	15	13	51	79
	%	48,4%	33,3%	42,9%	41,8%
Lisans	s	12	26	63	101
	%	38,7%	66,7%	52,9%	53,4%
Toplam	s	31	39	119	189
	%	16,4%	20,6%	63,0%	100,0%
Pearson Chi-		9,814		Sig (p)	0,044

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeyi ile farklı normatif müzakere tarzı düzeyine sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu nedenle H_{6A} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8. Eğitim ve Normatif Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Eğitim		Normatif Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
Temel eğitim	s	4	0	5	9
	%	12,1%	0,0%	4,2%	4,8%
Orta eğitim	s	14	15	50	79
	%	42,4%	39,5%	42,4%	41,8%
Lisans	s	15	23	63	101
	%	45,5%	60,5%	53,4%	53,4%
Toplam	s	33	38	118	189
	%	17,5%	20,1%	62,4%	100,0%
Pearson Chi-		6,443		Sig (p)	0,168

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeyi ile farklı gerçekçi müzakere tarzı düzeyine sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla H_{7A} hipotezi kabul edilmiştir. Düşük eğilime sahip katılımcıların %53,5'i lisans, %43,3'ü orta eğitim; orta eğilime sahip katılımcıların %61,3'ü lisans, %38,7'si orta eğitim, yüksek eğilime sahip katılımcıların %45,2'si lisans, %38,7'si lise düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Bu analizde orta öğretim ve lisans eğitime sahip olan katılımcıların diğerlerine oranla daha yüksek oranda gerçekçi müzakere eğilimine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 9. Eğitim ve Gerçekçi Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Eğitim		Gerçekçi Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
Temel eğitim	s	5	0	4	9
	%	16,1%	0,0%	3,1%	4,8%
Orta eğitim	s	12	12	55	79
	%	38,7%	38,7%	43,3%	41,8%
Lisans	s	14	19	68	101
	%	45,2%	61,3%	53,5%	53,4%
Toplam	s	31	31	127	189
	%	16,4%	16,4%	67,2%	100,0%
Pearson Chi-		11,547		Sig (p)	0,021

Tablo 10'da katılımcıların eğitim düzeyi ile farklı sezgisel müzakere tarzı düzeyine sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla H_{8A} hipotezi kabul edilmiştir. Düşük eğilime sahip katılımcıların %55,8'i lisans, %40,7'si orta eğitim; orta eğilime sahip katılımcıların %52'si lisans, %48'i orta eğitim, yüksek eğilime sahip katılımcıların %46,2'si lisans, %34,6'sı orta eğitim ve %19,2'si temel eğitim düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Bu analizde orta öğretim ve lisans eğitime sahip olan katılımcıların diğerlerine oranla daha yüksek oranda sezgisel müzakere tarzı eğilimine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 10. Eğitim ve Sezgisel Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Eğitim		Sezgisel Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
Temel eğitim	s	5	0	4	9
	%	19,2%	0,0%	3,5%	4,8%
Orta eğitim	s	9	24	46	79
	%	34,6%	48,0%	40,7%	41,8%
Lisans	s	12	26	63	101
	%	46,2%	52,0%	55,8%	53,4%
Toplam	s	26	50	113	189
	%	13,8%	26,5%	59,8%	100,0%
Pearson Chi-		15,370		Sig (p)	0,004

3.2.5. Yaş ile Müzakere Tarzlarındaki İlişki

Tablo 11'e bakıldığında katılımcıların yaş aralıkları ile farklı analitik müzakere tarzı düzeye sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle $H9_A$ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda analitik eğilim düzeyi yaşa bağlı olarak değişkenlik gösterir demek mümkündür. Düşük eğilime sahip katılımcıların %49,6'sı 26-35 yaş aralığında; orta eğilime sahip katılımcıların %46,2'si 18-25 yaş aralığında; yüksek eğilime sahip katılımcıların ise %74,2'si 26-35 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla yaş arttıkça analitik müzakere eğiliminin azaldığı söylenebilir.

Tablo 11. Yaş ve Analitik Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Yaş		Analitik Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
18-25	s	0	18	37	55
	%	0,0%	46,2%	31,1%	29,1%
26-35	s	23	9	59	91
	%	74,2%	23,1%	49,6%	48,2%
36-45	s	8	12	19	39
	%	25,8%	30,8%	16,0%	20,6%
46 ve üstü	s	0	0	4	4
	%	0,0%	0,0%	3,4%	2,1%
Toplam	s	31	39	119	189
	%	16,4%	20,6%	63,0%	100,0%
Pearson Chi-		28,543		Sig (p)	0,000

Tablo 12'de katılımcıların yaş aralıkları ile farklı normatif müzakere tarzı düzeye sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu nedenle $H10_A$ hipotezi kabul edilmiştir. 18-25 yaş arasındaki çalışanların % 36,4 düşük eğilime sahipken, 26-35; 36-45 yaş aralığı %57,6 ve %36,4 oranla yüksek eğilime sahip oldukları görülmektedir. Bu kapsamda yaş arttıkça normatif müzakere tarzı eğilimin arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 12. Yaş ve Normatif Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Yaş		Normatif Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
18-25	s	2	10	43	55
	%	6,1%	26,3%	36,4%	29,1%
26-35	s	19	17	55	91
	%	57,6%	44,7%	46,6%	48,2%
36-45	s	12	10	17	39
	%	36,4%	26,3%	14,4%	20,6%
46 ve üstü	s	0	1	3	4
	%	0,0%	2,6%	2,5%	2,1%
Toplam	s	33	38	118	189
	%	17,5%	20,1%	62,4%	100,0%
Pearson Chi-		16,681		Sig (p)	0,011

Tablo 13'e bakıldığında katılımcıların yaş aralıkları ile farklı gerçekçi müzakere tarzı düzeye sahip olmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla $H11_A$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13. Yaş ve Gerçekçi Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Yaş		Gerçekçi Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
18-25	s	3	9	43	55
	%	9,7%	29,0%	33,9%	29,1%
26-35	s	17	14	60	91
	%	54,8%	45,2%	47,2%	48,2%
36-45	s	11	8	20	39
	%	35,5%	25,8%	15,7%	20,6%
46 ve üstü	s	0	0	4	4
	%	0,0%	0,0%	3,1%	2,1%
Toplam	s	31	31	127	189
	%	16,4%	16,4%	67,2%	100,0%
Pearson Chi-		12,511		Sig (p)	0,051

Katılımcıların yaş aralıkları ile farklı sezgisel müzakere tarzı düzeye sahip olması arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (Tablo 14). Bu nedenle H_{12A} hipotezi kabul edilmiştir. 18-25 yaş arasındaki çalışanlar % 33,6 oranla düşük eğilime sahipken, 26-35; 36-45 yaş aralığı %53,8 ve %34,6 oranla yüksek eğilime sahip oldukları görülmektedir. Bu kapsamda yaş arttıkça sezgisel müzakere eğiliminin arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 14. Yaş ve Sezgisel Müzakere Tarzı Eğilim Düzeyi

Yaş		Sezgisel Müzakere Ölçeği			
		Yüksek	Orta	Düşük	Toplam
18-25	s	3	14	38	55
	%	11,5%	28,0%	33,6%	29,1%
26-35	s	14	18	59	91
	%	53,8%	36,0%	52,2%	48,2%
36-45	s	9	14	16	39
	%	34,6%	28,0%	14,2%	20,6%
46 ve üstü	s	0	4	0	4
	%	0,0%	8,0%	0,0%	2,1%
Toplam	s	26	50	113	189
	%	13,8%	26,5%	59,8%	100,0%
Pearson Chi-		22,862		Sig (p)	0,001

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışma sonucunda Tu (2007)'nin çalışmasından alınan müzakere tarzları ölçeğindeki 40 sorunun uygulanan ana kitle için de geçerli olduğu güvenilirlik analiziyle bir kez daha ortaya çıkmıştır. Ölçeğe verilen cevaplardan yola çıkarak çalışanların eğilim düzeyleri belirlenmiştir. Araştırma amacına uygun olarak düşük/orta/yüksek müzakere eğilim düzeyleri ile çalışanların demografik faktörleri (yaş-cinsiyet-eğitim) arasındaki ilişki ki kare bağımsızlık testi ile analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Aynı kültür içinde dört müzakere tarzı ölçümü Türkiye ve uluslararası literatür açısından önemli bir çalışma olmaktadır. Uluslararası literatür çalışmalarında kültürlerarası çalışmalar ağırlıklı görülmektedir. Dolayısıyla sağlıklı bir karşılaştırma yapılması olanağının sınırlı olduğu dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte karşılaştırma açısından bazı sonuçları aşağıdaki demografik değişkenlere göre burada yine de belirtmek gerekmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında araştırmada analitik müzakere tarzının ve sezgisel müzakere tarzının cinsiyete bağlı olarak değişip değişmediği incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlılık bulunamamasına rağmen, normatif ve gerçekçi müzakere eğiliminin cinsiyete göre farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Kadınların normatif ve gerçekçi müzakere tarzlarına olan eğilimleri erkeklere oranla daha yüksek çıkmıştır. Tu(2007)'nin farklı kültürlerde yaptığı çalışmasında gerçekçi/olgusal müzakere tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özellikle çalışma ilişkilerinde eşit olmayan ilişkilerde kendilerini geliştirme ve gösterme açısından önemli bir tarz olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da kadınların gerçekçi müzakere tarzını erkeklere

oranla daha yüksek tercih etmesiyle örtüşmektedir. Özellikle kadınların Türkiye'deki iş yaşamında yeterince yer almamasında önemli bir nedende sayılabilir. Bu tarzı destekleyecek diğer bir tarz olan normatif/kuralcı müzakere eğilimi de erkeklere oranla yüksek çıkması da bu ilişkide destekleyici olması anlamlıdır. Farazmand vd., (2012)'nin çalışmasında, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ile ilgili olarak, 139 Müslüman öğrencinin 24 müzakere tarzı anketine verdiği cevapların ortalama puanlarının yalnızca cinsiyet açısından anlamlı farklılık arz ettiği tespit edilmiştir. Müslüman erkek öğrencilerin normatif, gerçekçi ve sezgisel müzakere tarzlarının Müslüman kadın öğrencilerinden anlamlı ölçüde farklı olduklarını göstermektedir. Müslüman erkek öğrencilerin normatif, olgusal ve sezgisel müzakere tarzlarını Müslüman kadın öğrencilerden daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, araştırmacının da belirttiği gibi bu örnekte 8 kadın 131 erkeğe eşit olmayan orantı göz önüne alındığında, bu örnek için müzakere tarzları üzerindeki toplumsal cinsiyet etkilerinin geçerliliğini düşürmekte ve daha eşit derecede cinsiyete dayalı bir örnek olmasını dile getirmiştir. Bu çalışmada da cinsiyet ile normatif ve gerçekçi müzakere tarzları ile anlamlı ilişki olduğu desteklenmesine rağmen sezgisel müzakere tarzı ile örtüşmemektedir. Ayrıca bu çalışma da erkeklerin kadınlardan normatif ve gerçekçi ve sezgisel müzakere tarzlarına daha fazla eğilimli oldukları sonucu çıkmıştır. Araştırmacının da belirttiği gibi daha eşit düzeyde cinsiyete dayalı çalışmalarda farklı sonuçlar alınabileceğini belirtmiştir. İki grubun analitik müzakere tarzlarının ortalama puanlarının karşılaştırılması anlamlı bir fark göstermemesi (Farazmand vd.,2012, 69) örtüşmektedir. Erkuş ve Tabak (2009)'ın başka bir çalışmasında, kontrol değişkenler olarak yaş ve cinsiyet görülmektedir. Farklı müzakere tarzı ölçeği kullanılmasına rağmen bu çalışma için önemli katkısı olduğu gibi, bu çalışmanın da ileride yapılacak çalışmalar için önemli katkısı olacağını göstermektedir. Erkeklerin daha rekabetçi oldukları görülürken, kadınların yardımsever (uyum) çatışma yönetim tarzı benimsedikleri tespit edilmiştir. Yine çalışmada bu konuda yapılan çalışmalar da farklı sonuçlar elde edildiği bu kapsamda çalışmada Türk kültürüyle uyumlu olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla cinsiyet değişkeninin de önemli olduğu vurgulanmıştır. (Erkuş ve Tabak, 2009,233-235).

Yapılan araştırma sonucunda eğitim seviyesi arttıkça analitik müzakere eğiliminin azaldığı belirlenmiştir. Ancak bunların tam aksine gerçekçi ve sezgisel müzakere tarzının eğitim seviyesi arttıkça çalışanların bu müzakere tarzlarına yöneldikleri gözlenmiştir. Tu(2007)'nin farklı kültürlerde yaptığı çalışmasında, sezgisel, normatif ve analitik müzakere tarzlarıyla eğitim değişkeni açısından anlamlı ilişki bulunurken, gerçekçi müzakere tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı görülmektedir. Tayvanlı çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe sezgisel müzakere tarzının daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu çalışmada da eğitim düzeyi yükseldikçe sezgisel müzakere tarzının yüksek çıkması destekler nitelikte görülmektedir. Tu(2007)'nin farklı kültürlerde yaptığı çalışmasında; Hong Kong ve Çinli çalışanlarda ise eğitim seviyesi düşük olanlarda sezgisel müzakere tarzı daha fazla çıkmıştır. Tu(2007) bu durumu eğitim ve sosyal yapının etkisi olduğunu belirtmektedir. Özellikle Tayvan'ın Japon ve USA etkisinde kalması, Çin'in de S.S.C.B. etkisinde kalmasıyla oluştuğunu belirtmektedir. Tayvanlı çalışanları aynı zamanda normatif müzakere tarzına eğilimleri her düzeyde yüksek olmaktadır. Bu çalışmada da Türkiye açısından Batı tarzı eğitim ve Türk kültürünün etkisi neden olabilmektedir. Bu çalışmada normatif müzakere tarzı açısından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Analitik müzakere tarzında Çinlilerin Tayvanlılara göre eğitim düzeyleri açısından tümünde daha yüksek çıkmasına rağmen, bu çalışmada aynı kültür düzeyinde eğitim seviyesi arttıkça analitik müzakere eğiliminin düştüğü görülmektedir. Aslında bu sonuç Tayvan eğitim ve sosyal yapısı ile Türk eğitim ve sosyal yapısının birbirine benzeştiği noktaları destekler nitelikte görülmektedir.

Yaş seviyesi arttıkça normatif ve sezgisel müzakere eğilimi arttığı görülmektedir. Buna rağmen, yaş arttıkça analitik müzakere tarzı eğilim düzeyi düşmektedir. Tu(2007)'nin farklı kültürlerde yaptığı çalışmasında, gerçekçi, sezgisel ve normatif müzakere tarzı ile yaş değişkeni arasında anlamlı ilişki bulunurken, analitik müzakere tarzıyla anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Tayvanlı çalışanlarda yaş seviyesi arttıkça sezgisel eğilimin arttığı görülürken tüm yaş düzeylerinde ise normatif düzey Çin ve Hong Kong çalışanlara göre daha fazla görülmektedir. Bu çalışmada sezgisel düzeyde Tayvanlılarla aynı sonuç çıkarken, yaş arttıkça normatif düzeyin daha çok eğilim olduğu görülmektedir. Erkuş ve Tabak (2009)'ın çalışmasında bireylerin yaşları arttıkça uzlaşmacı ve işbirlikçi eğilimleri arttığı tespit edilmiş ve toplumcu özellik gösteren Türk kültürü ile uyumlu olduğu belirtilmiştir (Erkuş ve Tabak, 2009,235). Bu eğilimin Türk toplumun sosyal etkenlerinden görülebilir ki daha işbirlikçi yaklaşımların yaş ilerledikçe daha çok uygulandığı sonucu çıkarılabilir.

Çalışmanın farklı ölçekte ve aynı kültür çevresinde sınırlı olarak ve yalnızca demografik değişkenlerinin etkisi ölçülerek yapılması dikkate alındığında, sekreter ve asistan olarak görev yapan çalışanların genel anlamda Türk eğitim ve sosyal yapısına uygun tarzlara yönelmesi tespit edilmiştir. Özellikle anlaşmazlıkların çözümünde

işbirliği ve uzlaşmacı yaklaşımları destekleyen gerçekçi ve sezgisel müzakere tarzları özellikle eğitim düzeyleri yükseldikçe daha fazla eğilim gösterdiği, tam aksine analitik müzakere tarzına eğilimin düştüğü görülmektedir. Cinsiyet açısından da işbirlikçi ve uzlaşmacı yaklaşımı destekleyen gerçekçi müzakere tarzına eğilimin kadınlarda daha fazla olduğu görülmektedir. Bunu destekleyen normatif müzakere tarzı da kadınlarda daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ancak sezgisel müzakere tarzı eğiliminin de kadınlarda daha fazla çıkması beklenirken anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yaş açısından bakıldığında da Türk sosyal yapısına uygun sonuçlar çıkmıştır. Yaş arttıkça normatif ve sezgisel müzakere tarzı eğilimin arttığı, analitik müzakere tarzı eğiliminin düştüğü tespit edilmiştir. Aslında bu sonuç farklı kültürlerde de yaşın ilerlemesine bağlı olarak deneyimin artmasının bir sonucu olarak işbirliği ve uzlaşma tarzına daha fazla eğilim olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak çalışmada ileri sürülen hipotezlerden sekiz tanesi kabul edilmiş, yalnızca dört tanesinde istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlamda hem uluslararası literatüre hem de Türk literatürüne katkı sağlayacaktır. Bu tarz ölçeğin uygulanması çalışmanın sonuçları açısından yapılacak kuramsal çalışmaların ilerlemesine de sağlayacaktır. Uluslararası çalışmalarda da yeterince doyurucu çalışmaların bu ölçekte az olması ve kültürel arası çalışmalar da kullanılması aynı kültür çevresinde sonuçların karşılaştırılmasının azlığı da dikkat edilirse bu çalışma bir başlangıç olacaktır. Çeşitli kısıtlar altında da yapılan bu çalışmada sekreter ve asistanların müzakere rolünü etkileyecek demografik değişkenlerin önemli olduğu görülmektedir. Hem sekreter ve asistanların kendilerini ve tarafları tanımada hem de yöneticilerin müzakere tarzlarıyla ilgili hangi çalışanın seçiminde ve eğitiminde önemli olacaktır. Müzakere süreci ve müzakere sonuçlarında, iletişim seçimi, amaçların başarılmasında, amaç-kaynak ilişkisindeki denge, tatmin düzeyi ve ilişkilerin seçiminde müzakere tarzlarında hangilerinin hangi ortamlarda daha etkili olacağını belirlemede önemli olacaktır. Bu konuda ileride yapılacak çalışmalar için bazı öneriler sıralanır:

1. Demografik değişkenlerle müzakere tarzı ilişkisinin daha farklı sektör ve mesleklerde araştırılması,
2. Müzakere eğitimi alanlarla, müzakere eğitimi almayanlar arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmesi,
3. Beş faktör kişilik özellikleri ile müzakere tarzı ölçeğinin test edilmesi,
4. Diğer müzakere tarzı ölçeklerinden çıkan sonuçlar ile Casse ve Deol' un modelinin sonuçlarının karşılaştırılması,

çalışmalarının yapılması müzakere tarzları konusunda sağlıklı genellemelere ulaşılabilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 4.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arı, E., S. (2007). Satın Alma Kararlarında Tüketici Etnosentrizmi ve Menşe Ülke Etkisinin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Armağan, E. ve Gürsoy, Ö. (2011). "Satın Alma Kararlarında Tüketici Etnosentrizmi ve Menşe Ülke Etkisinin CETSCALE Ölçeği ile Değerlendirilmesi", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 67-77.
- Casse, P. ve Deol, S. (1985). Managing Intercultural Negotiations: Guidelines For Trainers And Negotiators, Washington, DC.: International Society for Intercultural Education.
- Cloke ,K. ve Goldsmith, J., (2000). Resolving Conflicts at Work, San Fransisco: John Wileyand Sons, Inc., CA.
- Cobuild, C. (1991). Student's Dictionary: Helping Learness With Real English, London and Glasgow: Collins Birmingham University International Language Database Publishers.
- Dawson, R., (2001), Secrets of Power Negotiating, Second Edition, USA: The Career Pres Inc..
- Demirgil, H. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Şeref Kalaycı (Ed.), Ankara: Asil Yayın.

- Erkuş, A. ve Tokmak, İ. (2009). “ Kişilik ve Demografik Değişkenler Kapsamında Türk Tipi Müzakere Tarzı Arayışı ve Kültürel Bağlamda Bir Değerlendirme”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Yayın No:32, Osman Gazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 799-806.
- Erkuş, A. (2008). “Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Adana, 17(2), 163-176.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2), 213-242.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2008). “İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 397-418.
- Farazmand, F. A., Tu, Y. T. ve Danaeefard, H. (2012). “A Comparative Study of Negotiation Styles: Afghanistan, Iran and Syria”, Journal of International Business Research, April, 11(2), 61-72.
- Fan, P. ve Zigang, Z. (2004). “Cross-Cultural Challenges When Doing Business in China”, Singapore Business Review, 26(1), 81-90.
- Fisher, R., Ury, W. ve Patton, B. (Ed.) (1981). *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fraser, C. ve Zarkada-Fraser, A. (2002). “An Exploratory Investigation Into Cultural Awareness and Approach to Negotiation of Greek, Russian and British Managers”, European Business Review. 14(2), 111-127.
- Gökçül, B. (2005). *Stratejik İlişki Kurma: Müzakere*. İstanbul: Kapital Medya Hiz. A.Ş..
- Graham, J. L. (1987). “A Theory of Interorganizational Negotiation”, *Research in Marketing*, 9, 163-183.
- Howard, J.A., Blumstein, P. ve Schwartz, P., (1986). “Sex, Power, and Influence Tactics in Intimate Relationship”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 102-109. <http://www.experts.scival.com/uwashington/default.asp>, (Erişim Tarihi: 02.02.2014).
- Hung, C. L. (1998). “Canadian Business Pursuits in The PRC, Hong Kong and Taiwan, and Chinese Perception of Canadians as Business Partners”, *Multinational Business Review*, 6(1), 73-83.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler*, İstanbul: Asil Yayınevi.
- Lewicki, J. L., Saunders, D. M. ve Minton, J. W. (1997). *Essentials of Negotiation*, USA: McGraw-Hill Company.
- Lin, X. ve Miller, S. J. (2003). “Negotiation Approaches: Direct and Indirect Effect of National Culture”, *International Marketing Review*, 20, 286-303.
- Metcalf, L. E., Bird, A., Shankarmahesh, M., Aycan, Z., Larimo, J. ve Valdelamar, D. D. (2006). “Cultural Tendencies in Negotiation: A Comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States”, *Journal of World Business*, 41(4), 382-394.
- Oliver, D. (2001). *Etkili Müzakerenin 101 Yolu*, H. T. Dursun (Çev.), 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Osman-Gani, A. M., ve Tan, J. S. (2002). “Influence of Culture on Negotiation Styles of Asian Managers: An Empirical Study of Major Cultural/Ethnicgroup in Singapore”. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 819-840.
- Salacuse, J. W. (1998). “Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results”, *Negotiation Journal*, July, 14(3), 221-240.
- Tu, Y.T ve Chih, H.C. (2011). “An Analysis on Negotiation Styles by Religious Beliefs”, *International Business Research*, 4(3), 243-253.
- Tu, J. T., ve Farazmand, F. (2007). “Impact of Culture on International Business Negotiations: A Cross-Cultural Comparison of Taiwan, Hong Kong and Mainland China”, Paperpresented at the Proceeding of

- International Conference on Business, Management and Economics (ICBME), 13-17 June, in Yasar University, Izmir, Turkey.
- Tu, J. T. (2007). Impact of Culture on International Business Negotiations: A Cross-Cultural Comparison of Taiwan, Hong Kong and Mainland China, PhD. Dissertation, UMI Number:3285239, By ProQuest Information and Learning Company, ProQuest Dissertations and Theses; 2007; ProQuest Dissertations & Theses (PQDT), Lynn University, USA.
- Uçan, M. Y. (2008). Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uçan, M.Y. (2012). “Değişen Dünyada Yönetici Asistanının Etkinliğinde ve Etkiliğinde Müzakere Yeteneğinin Rolü”, 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, 4-6 Ekim, Süleyman Demirel Üniversitesi, 83-94.
- Uçan, M.Y. (2013/1). “Değişen Dünyada Yönetici Asistanının Etkinliğinde ve Etkiliğinde Müzakere Yeteneğinin Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Büro Yönetimi Özel Sayısı, Süleyman Demirel Üniversitesi, 121-136.
- Uçan, M.Y. (2013). “Müzakereci Olarak Yönetici Asistanı: Yeni Bir Kariyer Mi?”, Uluslararası Katılımlı 12. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt 2, 24-26 Ekim, Kırklareli Üniversitesi, 261-276.
- Varoğlu, A.K., Aktaş, R. ve Zel, U. (1998). Müzakere Teknikleri, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Varoğlu, A. K. ve Sığırı, Ü. (2008). İş, Yönetim ve Diplomasi Dünyasında Müzakere, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Volkema, R. (1997). “Perceptual Differences in Appropriateness and Likelihood of Use of Negotiation Behaviors: A Cross-Cultural Analysis”, The International Executive, May/Jun, 39(3), 335-350.