

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ  
TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Burak DEMİRALP**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**ŞUBAT 2018**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ  
TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Burak DEMİRALP**

**1303811270**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. R. Dilek KOÇAK**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1303811270 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Burak DEMİRALP", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Çatışma Yönetimi Tarzları Arasındaki İlişki: Görgül Bir Araştırma" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. R. Dilek KOÇAK**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Kabul/Red



**Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Tuğba YAŞIN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Kabul/Red



**: Yrd. Doç. Dr. M. Fikret ATEŞ**  
**Başkent Üniversitesi**

Kabul/Red



**: Yrd. Doç. Dr. R. Dilek KOÇAK**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Kabul/Red



**Tez Savunma Tarihi: 05.02.2018**

**ONAY**

**Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL**

**Enstitü Müdürü**

**02/03/2018**



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum, “Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Çatışma Yönetimi Tarzları Arasındaki İlişki: Görgül Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Burak DEMİRALP

05.02.2018

## ÖNSÖZ

Bu çalışmamın planının yapılmasında ve gerçekleştirilme aşamasında her türlü yardım ve desteği göstererek, yüksek lisans tezimi tamamlamamda büyük emeği bulunan Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. R. Dilek KOÇAK'a, kıymetli jüri üyelerine, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünün değerli çalışanlarına, anket çalışmalarımda bana her türlü yardımı ile desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma, gerek öğrenim dönemim ve gerekse tez çalışmam süresince bana destek ve sabır gösteren kıymetli eşime çok teşekkür ederim.

Şubat 2018

Burak DEMİRALP

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR .....	ix
ÖZET .....	x
ABSTRACT .....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	6
<b>1. LİDERLİK</b> .....	6
1.1 Lider ve Liderlik Kavramı .....	6
1.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar Liderlik Özellikleri .....	9
1.3 Liderlik Yaklaşımları .....	9
1.3.1 Özellikler Yaklaşımı .....	9
1.3.2 Davranışsal Yaklaşımlar .....	11
1.3.2.1 McGregor'un X ve Y teorisi .....	12
1.3.2.2 Blake ve Mouton'un liderlik ızgarası yaklaşımı .....	13
1.3.2.3 Ohio State Üniversitesi çalışmaları .....	14
1.3.2.4 Michigan Üniversitesi çalışmaları .....	15
1.3.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları .....	15
1.3.3.1 Fiedler'in liderlik modeli .....	16
1.3.3.2 Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı .....	17
1.3.3.3 Amaç yol kuramı .....	18
1.3.3.4 Vroom ve Yetton'un durumsal liderlik modeli .....	20
1.4 Güç Kavramı .....	21
1.5 Liderlik Gücünün Kaynakları .....	22
1.5.1.1 Ödüllendirme gücü .....	25
1.5.1.2 Zorlayıcı güç .....	26
1.5.1.3 Yasal güç .....	27
1.5.1.4 Uzmanlık gücü .....	28
1.5.1.5 Karizmatik güç .....	29
1.6 Liderlik Tarzları .....	31
1.6.1 Dönüşümcü Liderlik .....	31
1.6.2 Sürdürümcü Liderlik .....	32
1.6.3 Tam Serbestlik Tanyan Liderlik .....	32
1.6.4 Karizmatik Liderlik .....	32
1.6.5 Demokratik Liderlik .....	33
1.6.6 Otokratik Liderlik .....	34
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	35
<b>2. ÇATIŞMA KAVRAMI</b> .....	35
2.1 Çatışma Kavramı .....	35

2.2	Çatışmanın Nedenleri.....	36
2.3	Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar .....	39
2.4	Örgütlerde Çatışmanın Nedenleri.....	40
2.4.1	İletişim İle İlgili Çatışma Faktörleri.....	43
2.4.1.1	Anlam güçlükleri .....	43
2.4.1.2	Yetersiz bilgi alışverişi .....	43
2.3.2.3	İletişim kaynaklarının bozukluğu .....	43
2.4.2	Örgütsel Yapı ve Yönetim İle İlgili Çatışma Faktörleri .....	44
2.4.2.1	Güç Mücadelesi .....	44
2.4.2.2	Kıt Kaynak Kullanımı .....	44
2.4.2.3	Yetki belirsizliği .....	45
2.4.2.4	Yönetim yaklaşımındaki farklılıklar.....	45
2.5	Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Stratejiler .....	45
2.5.1	Uzlaşma.....	46
2.5.2	Kaçınma .....	46
2.5.3	Hükmetme .....	46
2.5.4	Ödün Verme .....	47
2.5.5	Tümleştirme .....	47
2.6	Çatışmanın Çözüm Yöntemleri.....	48
2.7	Çatışmanın Olası Sonuçları .....	50
2.7.1	Çatışmanın Olumlu Etkileri .....	50
2.7.2	Çatışmanın Olumsuz Etkileri .....	51
	<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>53</b>
	<b>3. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>53</b>
3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	53
3.1.1	Araştırmanın Modeli .....	53
3.1.2	Evren ve Örneklem .....	54
3.1.3	Araştırma Soruları.....	55
3.1.4	Araştırmanın Hipotezleri.....	55
3.1.5	Veri Toplama Aracı .....	56
3.1.6	Verilerin İstatistiksel Analizi .....	57
3.2	Bulgular ve Yorumlar.....	57
3.2.1	Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri.....	58
3.2.2	Liderlik Özellikleri İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkiler .....	59
3.2.3	Algılanan Liderlik Özelliklerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı .....	69
3.2.4	Çatışma Yönetim Tarzlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı .....	74
	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>85</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>93</b>
	Ek-A: Anket Soruları .....	94
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>98</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 3.1</b>	: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı.....	58
<b>Tablo 3.2</b>	: Liderlik Özelliklerinin Ortalaması.....	59
<b>Tablo 3.3</b>	: Çatışma yönetim tarzlarının ortalaması.....	59
<b>Tablo 3.4</b>	: Liderlik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasında korelasyon ilişkisi.....	61
<b>Tablo 3.5</b>	: Liderlik özelliklerinin tümleştirme üzerine etkisi.....	63
<b>Tablo 3.6</b>	: Liderlik özelliklerinin ödün verme üzerine etkisi.....	64
<b>Tablo 3.7</b>	: Liderlik özelliklerinin hükmetme üzerine etkisi.....	65
<b>Tablo 3.8</b>	: Liderlik özelliklerinin kaçınma üzerine etkisi.....	66
<b>Tablo 3.9</b>	: Liderlik özelliklerinin uzlaşma üzerine etkisi.....	67
<b>Tablo 3.10</b>	: Çok faktörlü liderliğin çatışma yönetim tarzı üzerine etkisi.....	68
<b>Tablo 3.11</b>	: Algılanan liderlik özelliklerinin cinsiyete göre ortalamaları.....	69
<b>Tablo 3.12</b>	: Algılanan liderlik özelliklerinin yaşa göre ortalamaları.....	70
<b>Tablo 3.13</b>	: Algılanan liderlik özelliklerinin öğrenim durumuna göre ortalamaları.....	70
<b>Tablo 3.14</b>	: Algılanan liderlik özelliklerinin mesleki kıdeme göre ortalamaları.....	71
<b>Tablo 3.15</b>	: Algılanan liderlik özelliklerinin bulunduğu yerde çalışma süresine göre ortalamaları.....	72
<b>Tablo 3.16</b>	: Algılanan liderlik özelliklerinin yönetici ile çalışma süresine göre ortalamaları.....	73
<b>Tablo 3.17</b>	: Algılanan liderlik özelliklerinin çalışılan yöneticinin cinsiyetine göre ortalamaları.....	73
<b>Tablo 3.18</b>	: Algılanan çatışma yönetim tarzlarının cinsiyete göre ortalamaları.....	74
<b>Tablo 3.19</b>	: Algılanan çatışma yönetim tarzlarının yaşa göre ortalamaları.....	75
<b>Tablo 3.20</b>	: Algılanan çatışma yönetim tarzlarının öğrenim durumuna göre ortalamaları.....	76
<b>Tablo 3.21</b>	: Algılanan çatışma yönetim tarzlarının mesleki kıdeme göre ortalamaları.....	77
<b>Tablo 3.22</b>	: Algılanan çatışma yönetim tarzlarının bulunduğu yerde çalışma süresine göre ortalamaları.....	78
<b>Tablo 3.23</b>	: Algılanan çatışma yönetim tarzlarının çalışılan yöneticinin cinsiyeti göre ortalamaları.....	79
<b>Tablo 3.24</b>	: Algılanan çatışma yönetim tarzlarının yönetici ile çalışma süresine göre ortalamaları.....	80

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1 : Araştırma modeli.....	54
Şekil 3.2 : Liderlik özellikleri ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin diyagram.....	60
Şekil 3.3 : Liderlik özelliklerinin tümleştirme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli. ....	64
Şekil 3.4 : Liderlik özelliklerinin ödün verme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli. ....	65
Şekil 3.5 : Liderlik özelliklerinin hükmetme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli. ....	66
Şekil 3.6 : Liderlik özelliklerinin kaçınma üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.....	67
Şekil 3.7 : Liderlik özelliklerinin uzlaşma üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.....	68
Şekil 3.8 : Çok faktörlü liderliğin çatışma yönetim tarzı üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli. ....	69

## KISALTMALAR

**vb** : ve benzeri  
**vd** : ve diğerleri



## ÖZET

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

DEMİRALP, Burak

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. R. Dilek KOÇAK

Şubat 2018, 96 Sayfa

Tarihsel süreç içinde sosyal ve toplumsal gelişmelere bağlı olarak insanlar arasındaki iletişim ve etkileşim artmıştır. Bu gelişen süreç çatışmaları da beraberinde getirmiştir. Farklı kültürler, farklı algılayış biçimleri, yetersiz bilgi, iletişim eksiklikleri, çıkar farklılıkları çatışmaların temelinde yatan olguları oluşturmaktadır. Çatışma doğada varlığını sürekli olarak devam ettirmekte, içinde bulunduğu ortama göre farklı kaynaklardan meydana gelmektedir. Kimi zaman ilerlemenin devamı için gerekli görülen çatışma kimi zamanda aksaklıklara sebebiyet vermektedir. Bu durum çatışma yönetiminin gerekliliğini ortaya koymakta ve bu alanda çalışmalar yapılmasına önem verilmesine neden olmaktadır. Bu çalışma yöneticilerin liderlik özelliklerini ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere, Ankara ili Tekstil Firmasında faaliyet gösteren 408 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada kişisel bilgi formu ile birlikte liderlik ölçeği ve çatışma yönetim tarzları ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan liderlik düzeyinin yüksek olduğu, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarını orta düzeyde sergilediği belirlenmiştir. Algılanan liderlik düzeyi ile yöneticilerin çatışma yönetim tarzları arasında pozitif korelasyon ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan liderlik düzeyinin çatışma yönetim tarzlarının bir belirleyicisi olduğunu söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, çatışma, çatışma yönetim tarzları.

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGER'S LEADERSHIP QUALITIES AND THEIR CONFLICT RESOLUTION STYLES: AN EMPIRICAL RESEARCH

DEMİRALP, Burak

Thesis for Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. R. Dilek KOÇAK

February 2018, 96 Pages

In the historical process, communication and interaction between people have increased due to social and social developments. This evolving process brought about conflicts. Different cultures, different forms of perception, inadequate information, lack of communication, differences of interests constitute the basis of conflicts. Conflict continues to exist in nature, depending on the medium in which it is found, it comes from different sources. Sometimes it is necessary for the continuation of the conflict to occur, sometimes causing disruptions. This leads to the necessity of conflict management and gives importance to the study of this area. This study was conducted to determine the relationship between the leadership characteristics of managers and conflict management styles. It was conducted on 408 employees. Leadership scale and conflict management style scales were used together with personal information form in the research. It was determined that the level of perceived leadership was high in the result of the research and managers displayed conflict management styles moderately. It is concluded that the perceived leadership level is positively correlated with the conflict management styles of the managers. It is possible to say that the level of perceived leadership is a determinant of conflict management styles.

**Keywords:** Leadership, conflict, conflict management styles.

## GİRİŞ

İnsanın var olduğu ortamda çatışmanın olması kaçınılmaz bir gerçektir. Çünkü farklı kültürlerden ve hayat tarzlarından gelen insanların oluşturduğu örgütlerde çeşitlilik söz konusudur. Örgütü oluşturan insanların değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıklarının olması çatışmayı meydana getirir. Çatışma; araştırmacılar, örgüt kuramcıları, uygulayıcılar ve yöneticiler için sürekli önem kazanan ve tartışılan konuların başında gelmektedir. Çatışmanın işletmelerde olumlu ve olumsuz etkileri her zaman olabilmektedir. Yöneticilerin davranış biçimi işletmede bu durumlarda büyük öneme sahiptir. Yöneticinin işletmedeki çatışmayı, işletmenin amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetmesi gerekmektedir. Çatışmaların en önemli nedeni olan bu farklılıkların örgütün yararına olabilmesi ya da örgütün etkinliğine ve gelişmesine katkıda bulunabilmesi yöneticinin kurum içindeki çatışmaları etkin bir biçimde yönetmesine bağlıdır. Çatışma, bütün özel ve özel olmayan alanlarda varolan doğal ve günlük bir olgudur. Çatışma, iki veya daha fazla bireyin çıkarlarının uyumsuz olduğu durum olup kaçınılmaz olarak insan aktivitelerinin bir parçasıdır.

Çatışma sözlüklerde çarpışma ya da uyuşmazlık, tartışma ya da kavga, savaş ya da mücadele olarak tanımlanır. Çatışma, insanların farklı görüş, ilgi, değerler ve ihtiyaçlar konusunda yaşadığı doğal bir anlaşmazlık ya da gerginlik durumudur. Çatışma ile ilgili literatür incelendiğinde; çatışma kavramının tanımı üzerinde, henüz bir fikir birliği sağlanamamış olduğu görülmektedir. Bunun temelinde; çatışmanın, sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de alanına girmesi ve tüm bu disiplinlerin, çatışmayı, kendi açılarından tanımlamaları yatmaktadır. Yukarıda bahsettiğimiz hususların yanı sıra çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlıktır. Zorlanma, engellenme gibi, çatışmada gerek bireyin kendi içinde gerekse örgüt ortamı içinde kurduğu dengeyi bozan bireyi yeniden dengeye zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır. Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı

olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma karşısında yetki kullanma, taraflar arasında uzlaşma sağlama, çatışma karşısında kayıtsız kalma veya çatışmayı yumuşatma, pazarlık etme, kişileri değiştirme gibi pek çok yöntem kullanılabilir. Bu noktada yöntemlerden hangisinin daha başarılı olacağı, çatışmanın şekline, örgüt yapısına, yöneticinin uygulama becerisine ve yönetimin kişisel değerlerine bağlıdır.

Örgütlerin kendi öz amaçlarını istenilen düzeyde gerçekleştirmesi, örgüt yapısı ve işleyişinden kaynaklanan sorunları çözüme ve daha etkin bir yönetimi gerçekleştirmede bu sorunlardan yararlanma yeteneğine bağlıdır. Bu noktada yöneticilerin örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmeleri, organizasyonun devamını sağlayabilmeleri için çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri gerekir. Modern yönetim ve örgüt anlayışına göre, çatışmalar kaçınılmazdır ve örgütlerin etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı durumlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmalar olduğu durumlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vb. gibi nedenlerle performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun veya örgütün varlığının sürdürülmesi tehlikeye düşecektir. Bu bağlamda çatışma örgütsel etkililik ve verimliliğin sınırlarının, organizasyon devamlılığının belirlenmesinde önemli bir konumda yer almaktadır.

Çatışma, örgüt için bir güç kaynağı olduğundan büyük öneme sahiptir. Bunun başlıca nedeni taşıdığı olumlu özelliklerdir. Bireyler ya da örgütler arası çatışmalar, gizli kalmış sorunların ortaya çıkmasına ve bu sorunların çözümü için çaba harcanmasına neden olmaktadır. Çatışmalar örgüt içi gerekli olan değişimin yolunu açabilir. Örgüt içi karşıt gruplar arasında bir iletişim ağının kurulmasını veya var olanların artırılmasını sağlayabilir.

İlk çağlardan beri varlığını sürdüren çatışma olgusu kimi zaman şiddet, uyuşmazlık gibi faktörler yaratarak ilişkileri etkilemekte olsa da gelişmeyi, ilerlemeyi, teşviki de beraberinde getirebilmektedir. Çatışmanın yaratacağı sonuçlar süreçte kullanılan yöntemlere bağlı olarak şekillenmekte bu noktada yöneticilere önemli roller düşmektedir. Zamanında ve doğru şekilde tespit edilen sorunlara, uygun araçlarla ve yöntemlerle müdahale edilerek çatışma ortadan kaldırıp maliyet ve zaman kayıpları önlenmelidir. Ancak bu noktada üzerinde durulması gereken önemli noktalardan biri

de şudur; çağdaş örgüt anlayışında, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da bastırmak değil, gerektiğinde örgütte çatışma yaratarak, çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp yararlı yönlerini arttırmak, yani çatışmayı örgütün yararına yönetmektir. Çatışmanın yönetiminde önemli olan, yıkıcı sonuçları en aza indirerek, en yapıcı sonuçları almaktır.

İşletmelerde yöneticilerin sorumluluk alma kapasiteleri ve buna istinaden de sorumluluklarını yerine getirme şekilleri kendi yöneticilik kimliklerinin bir dışa vurumu olmakla birlikte, aynı zamanda işletmelerinin çalışanlarıyla kurmuş olduğu iletişimin potansiyelini de ortaya koymaktadır. Buna göre de yöneticiler, aslında sadece belirli bir yönetme işini yerine getirmemekte, aynı zamanda bir mental sürecin yönetimini de gerçekleştirmektedirler. Bu şekilde hareket eden yöneticilerin alışlagelmiş olan konumlarından ziyade birer lider olarak hareket ettiklerini söylemek mümkündür.

Herhangi bir bireyin yönetici olarak bir işletmede görev alıyor olmasına karşın, gerçek anlamda bir lider olabilmesi farklı bir konuyu ifade etmektedir ve buna istinaden de yöneticilerin bu sığata haiz olmaları adına liderliklerini gösterecek şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Hem bir lider olmanın hem de iyi bir yönetici olmanın ispatı olarak görülebilecek olan liderlik mekanizması, çalışanları bir arada tutmak, aynı hedefe doğru yönlendirmek ve ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak adına yönlendirici bir niteliğe sahiptir. Buna istinaden de liderlik, bir örgüt için başarı/başarısızlık ekseninde tetikleyici ya da engel oluşturacak niteliğe sahip bir faktördür.

Çalışanların bu süreçteki algılamaları dâhilinde süreç değerlendirilecek olursa, onların da bir lider arayışı içerisinde oldukları ve bu bakımdan liderlik mekanizmasının bir yöneticinin uygulamaları dâhilinde neler getirdiği ya da neleri götürdüğü konusunda çalışanlar önemli birer değerlendirici konumundadırlar. Yöneticilerin ne denli birer lider oldukları ya da bunu başarıp başaramadıkları hususunda çalışanların görüşleri, bir yöneticinin liderlik düzeyini belirlemektedir. Bu açıdan bakılacak olursa liderlik, bir yöneticinin kendisini çalışanlarına ispat etme ve onların güvenini elde etme konusunda da yönlendirici olmaktadır. Nihayetinde de yöneticilerin mutlak olarak bir liderlik özelliği taşımaları büyük bir önem arz etmektedir. Aksi takdirde, yöneticiliğin sıradan bir konum olması ve asıl ciddiyetini kaybetme durumu söz konusu olabilmektedir.

Liderliğin bu denli ön plana çıktığı bir süreçte, yöneticiler için bir lider olmak kadar nasıl bir lider olmaları gerektiği konusunda da bir durum tespitinin yapılması gerekmektedir. Buna göre liderler, mümkün olduğunca çalışanlarının yapısına uyum sağlayacak şekilde hareket etmek durumunda kalabilmektedirler. Bu durum onların birbirinden farklı liderlik modellerine bürünmeleri sonucunu doğurabileceği gibi bu modellerin içerisinde çalışanların pek arzu etmeyecekleri liderlik uygulamalarına da neden olabilmektedir. Bu süreç sonucunda, baskıcı bir lider modeli karşımıza çıkabileceği gibi bunun aksi olarak da son derece uzlaşmacı liderlik tiplerinin ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Değişkenlik gösteren bu yapı, çalışanlarla uyumluluk gösterebileceği gibi çeşitli uyumsuzlukların ve çatışmaların da ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.

Son yıllarda çalışanların işletmeleri için olan önemlerinin giderek artması göz önünde bulundurulacak olursa, aslında çalışanlar açısından ön plana çıkan liderlik modellerinin daha ılımlı ve daha yapıcı oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar, daha katılımcı modele sahip liderleri diğerlerine göre daha fazla benimseyebilmektedirler. Bu nedenle de yöneticilerin liderlik anlayışlarının, her ne şekilde olursa olsun, mutlak olarak çalışanlarını sürecin içerisine katacak ve onlardan olumlu geri dönüşler alacak nitelikte olması gerekmektedir. Değişen iş dünyasının değişen yapısı, yöneticilerin çalışanlarıyla aralarında bağ kurmalarını sağlayacak türden bir yönetim anlayışı benimsemelerini zorunlu kılmaktadır.

Her ne kadar bir yönetici için otoriter ve disipline yaklaşımları benimseyen bir karakter beklense de, liderlik yöneticilerin baskın bir rolde olmalarını zorlaştırmaktadır. Buna istinaden de yöneticiler liderlik anlayışlarını çalışanlarının yapısı, örgütlerinin genel çalışma prensipleri, iş dünyasının genel nitelikleri vb. noktalar üzerinde konuşlandırmak durumunda kalmaktadırlar. Bir başka ifadeyle bir yönetici için nasıl bir lider olması gerektiği konusundaki karar onun kendi düşünceleri ya da tarzına bağlı olmamakta, tam aksine, çevresel faktörlerin etkisine göre şekillenmektedir. Böylelikle, geçmişteki gibi liderliği sorgulanamayacak şekilde hareket eden yönetici modelinden, daha uyumlu ve daha şeffaf bir yönetim anlayışına sahip lider modeline geçiş yapılmaktadır.

Liderliğin yöneticiler açısından modeli her ne olursa olsun, ön plana çıkan asıl nokta, liderin sorun çözme kabiliyetidir. Literatürde çatışma yönetimi adıyla sık bir şekilde anılan durumlarda sorunların çözümü açısından yöneticiler sorumluluk olarak

ve buna istinaden de ortada var olan sorunların çözümüne katkı sağlamak durumundadırlar. Çatışma yönetimi konusu, yöneticiler açısından liderlik kabiliyetlerini ispatlamak adına önemli konulardan biridir. Buna göre çatışma yönetiminin ortaya koymuş olduğu sorunlu süreçlerde gereken sorumluluğu alarak sorunun çözümüne odaklı olarak tutum ve davranış belirleyen yöneticiler için liderlik etmek daha kolay bir hal almaktadır. Ayrıca söz konusu yöneticiler için lider olduklarına dair bir algı da çalışanların zihnine yerleşebilmektedir.

Çatışma yönetimi konusu, örgütsel yapılar içerisinde sık yaşanan çeşitli sorunların kalıcı olarak çözümü açısından son derece kritik ve hassas bir konudur. Buna istinaden çatışma yönetimi sadece tarafları uzlaştırmayı değil, aynı zamanda tarafların uzun süreli olarak birbirleri ile uyumlu olarak çalışmalarını da önemsemektedir. Genel olarak bakıldığında örgütlerin birbirlerinden çok farklı karakterlerden oluşmaları nedeniyle çeşitli sorunların yaşanması son derece doğal olarak görülebilmektedir. Fakat bu sorunların sürekli olması bir yönetim zafiyetinin bulunduğunu da işaret edebilmektedir. Bu nedenle çatışma yönetimi konusunda örgütlerin yönetim anlayışları ve yöneticilerin liderlik kabiliyetleri açısından bir testi teşkil etmektedir.

Bu çalışmada, yöneticilerin birer lider olarak sahip oldukları özellikleri ile bu özelliklerinin çatışma yönetimi sürecinde sorun çözme kabiliyetlerinin ne düzeyde olduğu ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde de yöneticilerin hem liderlik özellikleri bazında hem de bu liderlik özelliklerine istinaden çatışma yönetimi sürecinde aldıkları sorumluluğun şekilleri incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise yöneticilerin liderlik özellikleri ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma bulguları bulunmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 1.1 Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik yeteneği olan bir yöneticinin topluluk içerisindeki iş görevleri, hedeflenmiş amaçlara göre yönlendirebilmesi ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için kişileri gerekli olduğu kadar gözlemlemesi kendisinden beklenir (Sullivan ve Decker, 2001, 12). Literatürde liderlikle ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır. Örneğin Chase (1994:23) liderliği; “sıgalarını en yüksek seviyede gerçekleştirebilmeleri adına insanlara etkide bulunma” olarak tanımlar. 20. yy'nin başlarındaki araştırmalarda liderlik; denetim, merkezileşme ve örgüt hedefi kavramları çağında dikkat çekmektedir. Bogardus (1934) ve Kilbourne (1935) liderliği; “ Mevcut olan birey niteliklerinin meydana çıkarılması” olarak ifade eder tanımlamaktadır (akt İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 37). Champouz (2006) ise liderliği birden daha çok kişinin mevcudiyetini elzem kılan toplumsal bir iletişim süreci olarak belirtir. Farklı kaynakların genel bir ifadesi olarak liderlik; belli koşullar içinde belirlenmiş amaçlar çerçevesinde, bu amaçları gerçekleştirebilmek için, bir kişinin ilgili diğer kişilerin işlerine ve hareketlerine etkide bulunması, biçimlendirmesi ve denetim altına alması olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2001). Benzer şekilde Weschler ve Massarik liderliği; “etkileşim sürecinin ortaya çıktığı bir yerde daha önce tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek için belirlenmiş bireyler arasındaki iletişim süreci” olarak tanımlamaktadırlar (akt. Zel, 2003: 39).

Etkin bir liderin farklılığa yönlendirmesi, etkinlik ve grup kültürü meydana getirmesi beklenir (Eren, 1998: 25). Liderlik özelliği bağlamında lider, diğerlerini çeşitli amaçlara göre güdüleyen, onlara yön veren ve denetimi gerçekleştiren kişi olarak ifade edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:145). Liderlik kavramı ele alındığında esas olan diğerlerine etkide bulunmaktır. Liderlik; “bir topluluktaki bireyleri kimi hedefler

çerçevesinde bir araya getirme ve bu hedeflere ulaşmak için onları harekete geçirme becerisi ve enformasyonlarının tümü” olarak ifade edilmektedir (Eren, 1993:286).

Topluluk kapsamında liderliği ifade etmek ve bu hususta ayrıntıya girmek için özellikle 20. yy’de pek çok bilimsel araştırma yapılmış olup bu araştırmalarda liderlik uygulamalı olarak incelenmiş ve farklı yönleriyle ifade edilmeye çalışılmıştır. Farklı bilim alanlarından kuram ve deney alanında uzman bireyler lider kavramını incelemeye de devam etmişlerdir. Champoz (2006: 14) liderliği birden daha çok kişinin varlığını zorunlu kılan toplumsal bir iletişim süreci olarak belirtir.

Lider mevcut beceri ve niteliklerle, topluluk içinde çalışanların istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi ya da grubun amaçlarının gerçekleştirilmesi için oldukça önemli görevleri yerine getirmek durumundadır. Liderin bu rolleri hissel roller ve görevle ilgili roller olarak iki temel kolda ele alması gerekir. Göreve dair roller, kimi amaçları elde etmek için topluluğun meydana getirilmesi, aktif hale getirilmesi ve idare edilmesine dair roller serisidir. Kişinin liderliğini devam ettirmesi ve koruması için topluluk amacını gerçekleştirecek bu rollere uygun davranması gerekmektedir. Hissel roller iş görenlerin toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarının karşılanması hakkındaki rollerdir (Barutçugil, 2002: 15).

Mullins (2005: 36) liderliği kişilerin güdülenme ve istekli bir biçimde diğer bireylere etkide bulunarak iş yapması diğerlerini de tam olarak parçaları şekline sokması olarak tabir eder. Aynı biçimde, liderliği kişilerin mevcut vizyonlarını geliştirme, faydalarını çoğaltma ve en iyi konuma ulaşabilmelerini sağlama; bu şekilde ilerlemeyi gerçekleştirebileceği kadar gerçekleştirme olarak belirttiği ifade edilebilir. Adler (2002: 33) de Huczynsky ve Buchanan (1991: 64) gibi liderliğin topluluk niteliğine değinerek liderliğin kişinin vizyonunu şekillendirmeye sağladığı katkıya dikkat çekmektedir.

Ellis ve Dick (2003) ise liderliğe daha fazla mana yükleyerek, grubu amaçları yönünde olumlu ya da olumsuz olarak yönlendirebilecek çok önemli hareketler ve atılımlar biçimde belirtir. Bir başka ifade de ise liderlik; “problemi idrak etmeyi, problemi ortadan kaldırmaya dair tercihlerini elemanlarına göstererek problemin çözümü için topluluğun performansından fayda sağlamayı gerektiren; adapte olabilen, toplumsal çevreye karşı hassas, zekâ, ısrarlı, birlikte çalışmaktan yana olan, kararlı,

intizamlı, bilgi sahibi, etkileyici, enerjik, özgüvenli ve yetenekli” olarak öne sürülmüştür (Sungur, 1997: 96).

Liderin görev ve işleri şöyle ifade edilmektedir (Budak, 2003; 155);

1. Planlayıcı: Lider arzu edilen amacı gerçekleştirmek için amaca gidilecek yolları planlayan ve düzene sokan bireydir.
2. Amaç Belirleyici: Liderin ana işlerinden biri, grubun amaçlarını tespit etmek ve bu amaçları gerçekleştirmek için yapılacakları tespit edendir.
3. Yürütücü: Liderin esas görevlerinden biri, örgütün işlerini düzene sokmaktır.
4. Uzman: Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına gerekli olan enformasyona ve yeteneklere sahip lider, elemanlar tarafından çabuk bir şekilde kabullenilmektedir.
5. Grup Temsilcisi: Grup büyüdükçe, grup elemanlarının farklı gruplarla doğrudan ve etkin bir etkileşime sahip olmaları zorlaşır. Bu şartlarda lider örgüt elemanlarının diğer örgüttekiler karşısında temsili liderin görevidir.
6. Kontrolör: Lider, yöneticisi olduğu örgütün kontrolörüdür.
7. Ödüllendirici ve Cezalandırıcı: Belli hudutlar doğrultusunda elemanların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması, liderin görevlerindedir.
8. Hakem ve Aracı: Liderin bir başka görevi de, grup içindeki problem ve ayrılıklarda hakem ve orta yolu bulucu konumda olmasıdır.
9. Örnek: Liderin davranışları elemanlara emsal olacağından ötürü liderin örnek hareketler göstermesi elzemdir.
10. Grup veya Örgütün Sembolü: Liderler, mevcut niteliklerinden kaynaklanan kimi zaman grubun simgesi olabilirler. Grubun sürdürülebilirliği ve daimiliğini gerçekleştirecek birey örgütün simgesi haline gelir.
11. Eğitici ve Öğretici: Liderin esas görevlerinden biri de elemanlarını eğitime tabi tutmak, onların noksanlıklarını yok etmek ve ilerideki lideri yetiştirmektir.

Genel olarak ifade edildiğinde liderlik, bir grup insanı özel olarak meydana getirdiği amaçlar yönünde bir araya getirebilme, mevzubahis amaçları gerçekleştirebilmek için harekete geçirme, süreci denetlemek için gerekli olan bütün yetenek ve enformasyonun tümü olarak belirtilebilir (Eren, 2010:435). Bununla birlikte örgütün hareket ve ilerleyişini denetimde tutmak dışında toplanan örgüt elemanlarının

devamlılığını sağlamak da ayrıca fonksiyonel anlamda önem arz etmektedir (Bayrak, 1997:355).

Erçetin (2000) üzerinde pek çok ifade olmasına rağmen mevcut ifadelerin hemen hemen hepsinin dolu ve anlamlı olmamasından ötürü liderlik denildiğinde tam olarak ne ifade edilmek istendiği, içeriğinin ne olduğu, ayrıntılarının neler olduğu gibi soruları bir tek yanıtla ifade edilemeyeceğini, konum ve zamanla özellikle ilgili olarak yanıtların farklılık gösterebileceğine dikkat çekmiştir (Erçetin, 2000).

## **1.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar Liderlik Özellikleri**

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın olmakla birlikte bazen de birbirleri yerine kullanılabilir. Ancak bu iki kavramı farklılaştıran önemli özellikler vardır. Yönetici kişilerin hareketlerini biçimlendirmeye yönelik performans ve gücün formal olarak gerçekleşmesini sağlarken, liderlik toplumsal iletişim ile diğerlerinin hareketlerine etki etmeye yöneliktir. Şekillendirme gücü mevcut olsun olmasın oldukça fazla birey topluluklarını etkisi altına almış ve hareketlerini biçimlendirmiş birçok insan mevzubahistir. Bunun yanı sıra her yöneticinin lider olarak sıfatlanması da zaruri değildir; aynı biçimde her lider de yönetici olarak sıfatlandırılmak zorunda değildir. Bununla birlikte yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması istenen bir şeydir; zira geniş zaman aralığında getiri elde ettirecek bir hal olarak görülmektedir (Güney, 2012;40).

## **1.3 Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik kavramı üzerine yaklaşımlar özellikler ve davranışsal olmak üzere iki ayrı başlıkta ele alınacaktır.

### **1.3.1 Özellikler Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda liderliğin doğumla birlikte kazanılan bir beceri olduğu ve bu yeteneğin doğuştan elde edildiği tezi savunulmaktadır. Özellikler yaklaşımı büyük insan kuramı olarak da isimlendirilmiştir. Buna göre liderlik doğumla birlikte var olan bir farklılık olup bazı insanların mistik ve farklı olmalarından ortaya çıkmaktadır (Arslantaş, 2008; 36). Geleneksel Yaklaşım olarak da nitelikler yaklaşımında kişilerin özelliklerinden kaynaklanan lider olabilme görüşü mevcuttur. Yaklaşımın esas noktası,

kimi bireylerin doğdukları andan itibaren lider oldukları ve liderlik için gerekli olan bedensel ve bireysel niteliklerinin mevcut olduğudur. Özellikler yaklaşımında bireyin toplulukta lider konumunda olması, bireyin kimi nitelikleriyle ilgilidir. Yaklaşımına göre lider, bedensel ve bireysel nitelikler bakımından diğerlerinden farklılık göstermektedir (Koçel, 1995;19). Bu yönde lideri diğerlerinden farklı kılan ana nitelikleri zekâ, kendine güven, enerji, bilgi birimi olarak belirtilmektedir (Kırel, 1998; 33). Liderin dikkat çeken bedensel nitelikleri; boyu, kilosu, performansı, gücü, yaşı, fiziksel olgunluğu, sağlığı ve yakışıklılığıdır (Eren, 2000; 28). Kurama göre liderin etkinliği esas olarak liderin nitelikleriyle ilişkilidir. Topluluk içerisinde lider olarak kabullenilen kişinin diğerlerinden pek çok nitelikte ayrıldığı görülmektedir (Koçel, 1995; 19).

1920-1950 yıllarında yapılmış ruhsal testler aracılığıyla liderin nitelikleri bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1989: 284). Testlerin neticesine göre liderde olması gereken nitelikler şu şekildedir:

1. Fiziksel nitelikler: Enerji ve aktiflik.
2. Zekâ ve yetenek: Yargılama, bilgi birikimi, akıcı konuşma, kesinlik.
3. Kişilik: Yaratıcılık, dürüstlük, etik davranış.
4. Çalışma ile ilgili nitelikler: Başarı motivasyonu, önde olma isteği, sorumluluk motive edici, sorumluluk alma
5. Toplumsal nitelikler: İşbirlikçilik, prestij, popülerlik, sosyallik, iletişim yeteneği, nezaket.

Liderlik hakkında 200'den çok incelemeyi araştıran Robert B. Mayers'in ortaya koyduğu sonuçlar Aydın (1988; 35) tarafından şöyle ifade edilmiştir: Liderlik ile kişilerin doğuştan sahip olduğu nitelikler arasında bir ilişki yoktur. Liderin elemanlarının bir kısmından daha zeki olması, sadece zeki olan kişilerin lider olacağını göstermez. Örgütün yüz yüze kaldığı sorunların lider tarafından sonlandırılması, liderliği pozitif olarak etkiler. Gelişmiş hisler, girişken olma, işbirlikçi olma, orijinallik, kararlılık gibi nitelikler liderlikle ilgili değildir. Tüm liderlere ait eş bir nitelik yoktur.

Yaklaşım yöneltelen eleştiriler de söz konusu olmuştur. Bu bağlamda, sadece liderlik değişkeni odağında araştırıldığından dolayı başarılı bulunmamıştır. Araştırmalar, kimi başarılı liderlerin belirtilen niteliklere sahip olmadığını, örgüt elemanları içinde bu niteliklere sahip birinin ise lider olamayabildiğini de ortaya koymuştur. Bu yaklaşım iyi bir lider nasıl yetişir sorusuna yanıt vermemiştir. Bu kapsamda liderliği inceleyebilmek adına farklı şartları da göz önünde bulundurmanın

elzem olduğu görülmüştür. Özellikler Yaklaşımı, liderin her niteliğini ifade edemediğini ve takipçilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmadığı için de ayrıca eleştirilere maruz kalmıştır. Daha açık bir ifade ile Özellikler Yaklaşımı uygulamada liderleri açıklamak adına eksik kalmıştır. Bu ve benzeri sebeplerden ötürü yeni yaklaşımlar üzerine de odaklanılmıştır (Buono ve Bowditch, 1990).

### 1.3.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlik niteliklerindense liderin hareketleri üzerine yoğunlaşan davranışsal yaklaşımda; liderlik incelemeleri teorilerden öteye alınmış ve bu incelemeler neticesinde liderliğin bir bakıma öğrenilebileceği sonucuna varılmıştır. Bu yaklaşımda liderlik yapmak isteyen kişilerin öğrenecekleri hususuna önem verilmiş olup liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Lakin yine de liderlik hareketlerini tespit etme çabası noksan kalmış zira herkesin üzerinde anlaştığı bir liderlik algısı ve bundan ötürü ortaya çıkan ortak halin ne olduğu tam olarak bilinemediğinden, liderlikle ilgili net bir enformasyon verilmesi söz konusu olmamaktadır. İncelemeler neticesinde aktif liderlerle aktif olmayan liderlerin hareketleri arasında farklılıklar olduğu ve aktif liderlerin farklı hallerde benzer hareketlerde bulduklarını ortaya çıkarmıştır (Keçecioğlu, 2003; 36).

Davranışsal yaklaşımların temel düşüncesi; liderleri etkin kılan özelliğın bireysel nitelikler değil de liderlik boyunca ortaya koydukları davranışlar olarak ifade edilmektedir. Liderin niteliklerini belirleyen davranışlar arasında kendi alt birimlerinde çalışan bireylerle olan etkileşim, planlama ve denetleme yaklaşımı gösterilebilir. Bu hususta pek çok inceleme yapılmış; davranışsal liderlik stiline tespiti üzerinde yoğunlaşmıştır. Ohio Eyalet ve Michigan Eyalet Üniversite'lerinde liderlik konusunda çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların neticesinde davranışsal yaklaşımların etkili bir liderliğin sebeplerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Liderlerin kendi altlarında çalışanları ile kurdukları iletişim yöntemleri, planlama ve kontrol tarzları gibi yöntemlerin liderliğin etkinliğini tespit etmenlerden olduğunu ortaya koymuşlardır (Tabak, 2005; 26).

Davranış odaklı liderliği ifade etmek için elde edilmesi gereken bulgular için dört soru mevcuttur;

“Lider karar aşamasında neler yapar?, lider grup içerisinde yer alan diğer bireyleri nasıl yetiştirir?, liderin ortaya koyduğu davranışlar nelerdir?, lider işlerini nasıl sürdürür?” (Keçecioglu, 2003).

Ohio Eyalet Araştırmaları, Michigan Eyalet Araştırması, Likert’in Sistem Dört Yaklaşımı, McGregor’un X ve Y Teorisi, Robert Blake ve JeanneMouton’un Liderlik Izgarası Yaklaşımı davranışsal yaklaşımların ilerlemesine fayda sağlayan çalışmalar yapmışlardır.

RensisLikert, Douglas McGregor’un geliştirdikleri yaklaşımla etkin olan ve etkin olmayan faaliyetleri birbirinden ayrı kılan faktörlerin neler olduğu inceleme altına alınmıştır. Geliştirilen bu modellerle davranışlar dört kısımda ele alınmış; her kısımda yer alan hipotezlerle ifade edilen davranışlar bulunmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992).

İstismarcı Otokratik Liderlik; yönetimin kendi altlarında çalışanlarına söz hakkı vermediği, karar alma aşamasında kendi kararlarını aldıkları ve bu kararların direkt çalışanlara iletiildiği tiptir. Astların toplulukta bulunmasını devam ettiren tehdit ve korkutma sonucunda sağlanmaktadır. Motivasyon ceza ile gerçekleştirilmek istenmekte olup ödüllendirme ise bedensel ve güven ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olmaktadır (Bovee vd., 1993; 36).

Yardımsaver Otokratik Liderlik; yönetici tarafından önemli kararların alındığı; ancak kimi kararların daraltılmak suretiyle astlarında görüşlerinin alındığı; cezalandırma ve motive etmek için ödüllendirme ile cezalandırma yönteminin birlikte kullanıldığı liderlik tipidir (Özsalmanlı, 2005; 11).

Katılımcı Liderlik; Yönetimin büyük çapta kararda söz hakkının olduğu; astlarınsa alt seviyede, özellikle teknik kararlarda fikir beyan etmesinin sağlandığı; astlar ile üstleri arasında iletişimin çift yönlü olduğu liderlik biçimidir (Özsalmanlı, 2005;12).

Demokratik Liderlik; koordineli olarak karar vermenin yer aldığı; iletişim alt-üstün dışında diğerleriyle de gerçekleşmekte olup astlara ödül olarak ekonomik ödüller verilmesi azami düzeyde olmakta; verilen yükümlülük bakımından da noksansız bir güdüleme sağlanmaktadır (Özsalmanlı, 2005;13).

### **1.3.2.1 McGregor’un X ve Y teorisi**

McGregor’un X ve Y Teorisi; Douglas McGregor tarafından 1960 yılında ortaya atılmıştır; liderin hareketlerini tespit eden en önemli etmen olarak liderin kişilerle olan

etkileşimi ele alınmıştır. Yöneticilerin ve liderlerin kişi hareketleri hakkındaki inançları ve hipotezleri; onların ortaya çıkaracağı davranışlara da etki etmektedir (Zel, 2001; 22).

Kişilerin iş yapmaktan hoşlanmadığı ve sorumluluk almaktan kaçındıklarına yönelik olan X teorisi; kişileri çalıştırmak için baskı uygulamak gerektiği üzerine eğilmiştir. Y teorisi ise kişilerin iş yapmayı sevmeleri ve işe motive olmaları hipotezlerine dayanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006; 14).

En belirgin motive etme aracı “korku” olan X teorisinde liderlerin baskıcı, otoriter ve diktatör olmaları gerektiği; Y teorisinde ise kişiye saygının esas alındığı, liderlerin katılımında bulunduğu ve destekleyici oldukları yaklaşımı üzerinde durulmuştur (Palmer ve Winters, 1993; 27).

### **1.3.2.2 Blake ve Mouton’un liderlik ızgarası yaklaşımı**

Örgüt geliştirme programlarında kullanılan Blake ve Mouton’un Liderlik Iızgarası yaklaşımı iki temel boyutta ele alınır. Bireyler arası etkileşime ve üretime dair olarak adlandırılan bu temel boyut alt olarak her boyut için 9 kısma ayrılmış ve 81 tür liderlik tipini ortaya çıkarmıştır. Bu modele göre liderlerin ilk olarak bireyler arası etkileşimi göz önünde bulundurulmaktadır. Bundan ötürü lider altlarının motivasyonunu arttırmak suretiyle çalışma hevesini çoğaltır. Akabinde müdahale etmeyerek çalışmaların planlanmasını sağlar. Her çeşit desteği gerçekleştiren lider, bu yaklaşımdan göstermiş olduğu hareketleri kavramsal açıdan tanıtmak yoluyla fayda sağlar (Zel, 2001; 101).

Dokuz ölçekli bir diyagram kullanarak Robert Blake ve JaneMouton, bu iki boyut ile diyagramın farklı noktalarında bulunan beş liderlik tipi arasındaki bağı açıklamışlardır. Bu diyagramda en az alakayı 1 sayısı ile ifade ederken, en fazla alakayı ise 9 sayısı ile ifade etmektedir (Can, 2006; 15).

Bu modelde bulunan 5 liderlik stili şu şekildedir (Can, 2006; 16):

- a) 1/1 Cılız Liderlik: Yöneticinin insan bağlarına ve üretime ilgisi en alt seviyededir, bu nedenle harcanan çaba en alt düzeydedir.
- b) 1/9 Kulübü Liderlik: Yöneticinin üretime ilgisi en alt seviyededir; fakat insan bağlarına yoğunlaşmıştır.
- c) 9/1 Görev Liderliği: Yöneticinin kişi bağlarına ilgisi en alt seviyede olup verimlilik otoritenin kullanılmasıyla elde edilmektedir.
- d) 5/5 Orta Yolcu Liderlik: Yönetici hem yapılacak işe hem de insan ilişkilerine orta seviyede önem veren uzlaştırmacı bir liderdir.

- e) 9/9 Ekip Liderlik: Yönetici hem üretim hem de kişisel bağlara en üst seviyede önem vermektedir. Bireylerin kendilerini çalışmaya verdikleri ve güvenin karşılıklı olduğu bir ortamda işlerin görüldüğü bir lider söz konusudur.

### 1.3.2.3 Ohio State Üniversitesi çalışmaları

Carroll Shartle liderliğinde yapılan Ohio liderlik incelemelerinde (1945), farklı lider hareketlerinin oluşturulması amacı hedeflenmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde farklı lider hareket şekilleri ifade edilmiş, bunlar soru biçimine çevrilerek “Lider Davranışı Tanımlama Anketi” meydana getirilmiştir. Farklı yöneticilere yapılan bu anket neticesinde lider hareketlerinin iki grup olarak toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu gruplar; yapıyı harekete geçirme ve kişiyi önemseme olarak ifade edilmektedir (Zel, 2001:102).

Yapıyı harekete geçirme; liderin kendi görevi ya da çalışanlarının görevleriyle ilgili olarak çalışmayı ifade etme ve davranışı meydana getirmeye yönelik etkinlikleri içerir. Yapıyı harekete geçirmeyi önemli bulan bir lider yapılan bir çalışmanın olumlu olarak sonuçlanması fikrinden yola çıkar. Kişiyi önemseme davranışında ise bireyler arasındaki güven, ikili ilişkiler ve çalışanların hisleri ile ilgili olma gibi etkinlikler yer alır (Robbins, 1998:350).

Bu çalışmaya göre; bireyi dikkate alan ve girişimcilik özelliği çok olan liderler en aktif liderler olmakta; bu özellikleri az olan liderler de en pasif ve etkisiz liderler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ohio Üniversitesi araştırmalarının sonrasında yapılan incelemeler de, Ohio Üniversitesinin yaptığı çalışmaları doğrulamakta ve şu sonuçları ortaya koymaktadır. Liderin hem kişiyi dikkate alması bununla birlikte yapıyı da harekete geçirme seviyesi çalışanların etkinliğinde önemli bir faktördür. Kişiyi ilgi bakımından zayıf yöneticilerin hareketinde yapıyı davranışa geçirme güdüsünün faydalı olmadığı ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, kişiyi ilgi bakımından yüksek not almış yöneticilerin hareketlerinde de yapıyı davranışa geçirme etmeni önemli bir rol oynamaktadır (Zel, 2001:104).

#### 1.3.2.4 Michigan Üniversitesi çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert liderliğinde yapılan araştırma, Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ile neredeyse aynı zamanda yapılmıştır. Ele alınan çalışmada liderin atlarına karşı hareketleri ve üretime dair hareketleri ifade edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmalar dört etmende ele alınmıştır (Northcraft, 1994:415);

- 1- Gruptaki elemanların bireysel hislerine verilen değeri ve önemi çoğaltıcı hareketler,
- 2- Gruptaki elemanlar içinde; bağların artmasını sağlayan hareketler,
- 3- Grubun amaçlarını gerçekleştirmek için grubu motive edici hareketler,
- 4- Üretimsel kaynakları elde ederek, amaçları gerçekleştirmeyi hızlandıran hareketlerdir.

Bu faktörlerin ilk ikisi çalışanlara dair hareketleri, diğer ikisi ise üretime dair hareketleri araştırmaya dairdir.

Bu araştırmanın neticesinde iki farklı lider hareketi, çalışmaya dair lider ve kişiye yönelik lider olarak ifade edilmiştir. Çalışmaya yatkın lider ile ifade edilen iş yapılmasını amaç edinir ve iş görenleri amaca ulaşmakta birer vasıta olarak ele alır. İş görenleri daha önceden belirlenmiş kurallara göre kontrol eder ve elinde olan resmi güçle idari hareketler gerçekleştirir. Kişiye yönelik lider ise topluluk içi bağları önemli bulur ve demokratik bir iş mekânı meydana getirmeyi amaç edinir. Bunun yanı sıra bu çeşit liderler iş görenlerinin bireysel ilerlemesine ve kariyerlerine de önem verirler. Bu iki liderlik hareketi arasındaki değişim; liderlik işlevini ele alış ya da onun doğrultusunda gitme tarzından kaynaklanmaktadır (Zel, 2001: 105).

Michigan liderlik çalışmaları, liderlik hareketlerini ifade edecek ve sınıflandıracak ölçütler, ilerletmeyi amaç edinmiştir. Ancak bu teorilerle ilgili olarak söylenen ifadeler sadeleştirildiği ve genelleme yapıldığından dolayı kullanılan yönetici farklı şekillerde ifade edilmiştir.

#### 1.3.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımı, liderin mevcut koşullarda nasıl davrandığını ele almaktadır. Bu yaklaşımda farklı koşullarda farklı liderlik hareketleri önemli bir rol

oyunmaktadır. Hedeflenen amacın niteliği, çalışanların becerileri ve istekleri, örgütün yapısı ve tüm örgüt elemanlarının geçmiş tecrübeleri liderin hareketlerine etki eden etmenlerden meydana gelmektedir (Ertürk, 2000:156). Durumsallık yaklaşımının davranışsal yaklaşımından en önemli farkı; liderlik hareketinin koşullara göre farklılaşacağını belirtmekte, hareket yaklaşımının ortaya çıkardığı en iyi idari şeklinin tek olduğu fikrini reddetmektedir.

Her daim geçerliliği olan liderlik teriminin aramalarından ötürü hallerin gerektirdiği yaklaşımları göz önünde bulundurmaması olan davranışsal kuramın en büyük eksikliğidir. Bu şekilde durumsal yaklaşım liderliğin şartlar özelliğini de ele almıştır. Bu hipotezin esasını liderliğin farklı hallerde farklı tepkiler vermeye neden olmasına dayalıdır. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey-Blanchard Modeli durumsal yaklaşımlar olarak ifade edilir.

### **1.3.3.1 Fiedler'in liderlik modeli**

Fred Fiedler'in geliştirdiği bu model ilk geniş çaplı durumsal liderlik teorisini meydana getirmektedir. Bu modele göre topluluğun çabası liderin yönetim şekline ve liderin içinde yer aldığı durumun nitelikleriyle ilgilidir (Robbins, 1998:354). Bu modele göre liderin bir şart ya da toplulukta etkinliği ile diğer bir şart ya da toplulukla benzer faaliyeti gerçekleştiremeyebileceği belirtilir. Fiedler, liderlik teorisinde liderlik performansı, görev yapısı, topluluk ve lider içindeki bağlantılar gibi durumsal elemanları bir araya getirmiştir.

Liderlik tarzı; Fiedler liderlik tarzını ifade edebilmek amacıyla “en az seçilen çalışma arkadaşı” (leastpreferred co-worker, LPC) testini meydana getirmiştir. Bu testte liderin iş görenler içerisinde birlikte en az iş yapmak istediği elemanı göz önünde bulundurarak o bireyin bireysel niteliklerini ifade etmesi talep edilmektedir. 16 zıt özellikten (açık-kapalı, destekleyici-reddedici, soğuk-sıcak vb.) meydana gelen bu testin neticesinde liderin LPC notu 16-128 puan dilimi içerisinde tespit edilmektedir. Notu 57'nin aşağısında olanların LPC'si düşük kabul edilmiş olup Fiedler'e göre göreve eğilimde bulunan bu liderler otoriterdir ve işin başarı ile neticelenmesi kendileri için önemlidir. Bunun yanında 64 puanın yukarısında LPC değeri yüksek olarak ifade edilmektedir. LPC puanının yüksek olması liderin çalışma arkadaşlarından en az biriyle birlikte çalışmaktan memnun olduğunu, bu kişiyi pozitif olarak ifade ettiğini gösterir.

Bu tarz liderlerde de bağlara yönelik liderlik tutumu söz konusu olabilmektedir (Keçecioğlu, 2003:173).

Hareketsel etmenler ifadesi; Fiedler'in modeline göre LPC anketiyle lider hareketi tespit edildikten sonra lider hareketinin durumsal etmenlerle kıyaslanması gerekmektedir. Fiedler üç durumsal etmen ifade etmiştir;

- 1- Liderin çalışanlarla bağı, topluluktaki elemanların lidere karşı olan sevgi, güven ve bağlılığını kapsar. Bu bağlar liderin çalışanlara etki etme seviyesini ortaya çıkarır.
- 2- Görevin yapısı, görevin ne kadar net, tanımlı ve sabit olduğu ile ilgilidir. Belirsiz görevler liderin topluluğa etkisini zorlaştırır.
- 3- Liderin konumuna göre sahip olduğu güç, liderin otoritesini gösterir. Otoritenin sağlam olduğu hallerde liderliğin gösterilmesi daha kolay olmaktadır.

Fiedler'e göre liderlik hareketinde etkili olan bu üç durumsal değişkenden en önemli lider-çalışan bağı, en önemli olmayanı ise liderin otoritesinden kaynaklanan gücüdür.

LPC anketinde yöneticilerin aldığı notların her gün farklılık göstermesi durumsal faktörlerin değerlendirilmesinin karmaşık ve zor olması, modelin en çok eleştirildiği hususu meydana getirmektedir. Bir başka eleştiri de ölçülen şeyin ne olduğu ve bu değişkenleri nasıl değerlendirdiği sorusuna yönelik olmasıdır (Keçecioğlu, 2003:179).

Fiedler'in teorisi, etkin liderlikteki rolü ve örgütsel şartlar hakkında durmasından ötürü daha önceki liderlik modellerinin ötesinde bulunmaktadır. Bu modele göre, önceden ileri sürülmüş modellerden farklı olarak, bütün yerlere ideal bir liderlik tarzı mevcut değildir. Liderlik tarzı durumsal faktörlerin etkisine göre meydana gelmektedir.

### **1.3.3.2 Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı**

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Ohlo Üniversitesi modeli ve Reddi'nin üç boyutlu liderlik teorisinin ilerletilmesi neticesinde meydana getirilmiştir. Teori göreve ve bağlara dair hareketler arası ilgiyi altta çalışanların olgunluk seviyesini dikkate alarak araştırılmıştır (Eren, 2000:433). Liderin etkili bir idare gösterebilmesi için, lidere bağlı iş görenlerin olgunluk seviyesine layık bir hareket göstermesi gerekli olmaktadır. Bu noktada çalışanların olgunluğu; geleceğe dair hedef

tespit edebilme, güç ve yükümlülük alma dileği ve mevcut olan akademik düzeyi ve tecrübeleri olarak ifade edilebilir.

Hersey ve Blanchard çalışanların olgunluk seviyesini dört toplulukta ele almakta ve bununla ilgili dört liderlik stili ifade etmektedirler (Robbins, 1998:358).

S1: Emretme, söyleme; çalışanların olgunluk düzeyinin alt düzeyde olduğu, liderlerin görevleri ifade ettiği ve çalışanlarına ne zaman nasıl ve nerede işlerini yapacaklarını söyledikleri ve bu şekilde liderin göreve yoğunlaşarak çalışanlarını yetiştirdikleri stildir.

S2: İkna; çalışanların olgunluk seviyesinin kısmen daha yüksek olduğu, liderlerin çalışanlarına emir vermekle birlikte destek de sağlayan hareketler sergiledikleri yöntemdir.

S3: Karara katma; çalışanların olgunluk seviyesi fazladır, lider varılan kararlara çalışanların da teşvikini sağlayarak kendi işlerini kolaylaştırmaktadırlar. Lider diyaloga ve bağlara daha çok alakadardır.

S4: Yetkilendirme; çalışanların olgunluk düzeyi çok fazladır. Çalışanlar kendilerine yetecek seviyede olup, lider çalışanlarını destekler ve planlayarak idari güçlerini çalışanlarına aktarır.

Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımı; Blake ve Mouton'un yönetsel ızgara modeli ile aynı kimi yönlerden benzerlikler göstermektedir. Bu modelde yer alan S1, emir verme 9.1 lider; S2, ikna, 9.9 lider; S3, karara katılım sağlama, 1.9 lider ve S4, yetkilendirme, 1.1 lider hareketleriyle benzerlik göstermektedir. Bu modelin yönetsel ızgara modelinden farklılık gösterdiği kısım; yönetsel ölçek 9.9 yönetiminin en iyi liderlik hareketi olduğunu öne sürerken, davranışsal liderlik ise bunu reddetmiş ve farklı hallerde farklı liderlik hareketi gösterilmesinin gerekliliğine dikkat çekmiştir.

### **1.3.3.3 Amaç yol kuramı**

Robert House ve Martin Evans birbirlerinde ayrı olarak farklı bir model ortaya çıkarmışlar ve her ikisinin de düşünceleri Yol Amaç Modeli olarak bir araya getirilmiştir. Bu yaklaşım Ohio Üniversitesi modeli ve güdülenme kuramlarından en popüler olan Vroom'un beklenti kuramından yola çıkılarak ortaya atılmıştır. Teori; liderinin ilk amacının çalışanlarını güdülemek olduğu temel görüşüne dayanmaktadır.

Bu modelde çalışanların hareketlerine etki eden iki eleman vardır; çalışanların kimi hareketler neticesinde kimi sonuçlara verdiği değer diğer bir ifadeyle neticeyi

isteme seviyesidir (Hersey,1996:126). Liderin çalışanlarının motive olmasını gerçekleştirmek ve onların hareketlerini kimi amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için iki ana görevi vardır. Bunlar;

- 1- Elde edilmek istenen amacı kesinleştirmek ve çalışanların bu amaca ulaşabilmeleri için uygun yol bulmalarını sağlamak.
- 2- Çalışanların hedeflerini gerçekleştirebilmelerini sağlamak için onları güdülemek için destek ve ödüller vermek (Duncan, 1978: 227).

Yol-amaç modeli örgütsel amaçlarını elde etmede çalışanların çabasını ve motivasyonunu çoğaltmak için dört farklı lider hareketi ifade etmiştir (Zel, 2001:115).

- a. Destekleyici lider; çalışanlarına yakın davranır, onların dilek ve gereksinimlerine önem verir. Herkese aynı davranan bu liderlerle diyalog kurmak daha kolaydır.
- b. Yönlendirici lider; çalışanlarına işleri nasıl yapacaklarını ifade eden ve enformasyon veren, çalışanlarından ne istediğini net olarak ifade eden, kaidelere tam manasıyla uyulmasını isteyen liderdir.
- c. Başarıya dönük lider; amaçlar belirleyen ve çalışanlarının amaçlarını gerçekleştirmeleri adına kişisel yükümlülük hissetmelerini ve en yüksek derecede çaba göstermelerini isteyen liderdir.
- d. Katılımcı lider; çalışanların düşüncelerini önemli bulan ve onların fikirlerini alan lider türüdür. Yönelimsel ölçek yaklaşımında 9.9 lider türündeki lidere benzer bir liderdir.

Robert House, bu dört liderlik hareketini farklı haller karşısında bir liderin de kullanabileceğini ifade eder.

Yol-Amaç modeli liderlik konusunda pek çok katkı sağlamıştır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir;

- 1- Lider, çalışanlarına farklı ödüller vererek onları motive etmeye çalışarak pozitif yönde verimliliği arttırabilmektedir,
- 2- Çalışanların görevlerinin net olmadığı hallerde lider amaçlarını ifade etmek, çalışanlara teknik enformasyon vermek ve çalışanlarına destek vererek, net olmayan durumları yok etmekte ve çalışanlarını motive etmektedir,
- 3- Çalışanların görevlerinde net olmayan durumlar varsa ve durağan bir çalışma süreci varsa lider çalışanların ruhsal gereksinimlerine dair de birtakım çalışmalar yaparak onları motive edebilmektedir.

Lakin ortaya atılan incelemeler modelin ilk versiyonunun çok sıradan olduğunu ve çalışanların motivasyonuna etkide bulunacak çok sayıda değişkenin olmasının yanı sıra yeterli oranda değişkeni de göz önünde bulundurmadığını ifade etmiştir.

#### **1.3.3.4 Vroom ve Yetton'un durumsal liderlik modeli**

Victor H. Vroom ve Philip Yetton liderin karar alma ve iş süreci hakkında inceleme yaparak aynı zamanda karar ağacı modeli de denilen bu modeli meydana çıkarmışlardır.

Bu modele göre durumsal değişkenler ile çalışanların özellik ve karakterleri lider hareketini farklılaştırarak örgütsel faaliyete etkide bulunmaktadır (Hersey, 1996:130).

Vroom ve Yetton'a göre lider farklı sorunların neticelendirilmesinde farklı karar stillerini denmelidir; zira tüm şartlara uyan bir karar verme stili mevcut değildir. Lakin varılan kararın etkili bir şekilde devreye sokulması için çalışanlarca da desteklenmesi gerekmektedir. Liderin aldığı kararın en uygun olması için durumsal değişkenleri ve çalışanların özelliklerini de iyi bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. Bunun için de şu sorulara cevap verilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Hersey, 1996:133);

1. Sorunun neticelendirilmesinde kullanılacak yöntem için arzu edilen belli bir özellik ya da değer var mı?
2. Kaliteli bir karara varabilmek için uygun bilgi toplanmış mıdır?
3. Sorun netleşmiş midir?
4. Kabul edilecek kararın çalışanlar tarafından onayı uygulama açısından önemli mi?
5. Kararın çalışanlar tarafından onaylanma ve özümsemesi fazla mıdır?
6. Çalışanlar sorunun neticelendirilmesine dair grubun amaçlarını yeterince önemsiyorlar mı?
7. Seçilen çözümün çalışanlar arasında soruna yol açar mı?

Liderin bu sorulara vereceği evet/hayır cevapları karşısında kullanılacak olan karar mekanizması belirlenmiş olur.

Bu sorulardan yola çıkılarak araştırmacılar karar ağacı olarak da isimlendirilen şemayı meydana getirmişlerdir. Bu sorulara verilen yanıtlara göre liderler beş farklı karar verme hareketi göstermektedirler (Robbins, 1998:363);

Otokratik 1 (A1): Lider kendi bilgilerinden yola çıkarak sorunları çözer.

Otokratik 2 (AII): Lider gerekli olan bilgiyi çalışanlarından alır ve sorunun neticelenmesi için kendisi kararını verir. Çalışanların görevi liderin daha kolay sonuca ulaşmasını sağlamak için gerekli olan bilgiyi sağlamaktadır. Lider çalışanlara sorun ile ilgili enformasyonları vermekten sakınabilir.

Danışmacı 1 (CI): Lider, sorun ile ilgili olarak çalışanların birer birer hususi fikir ve görüşlerini alır. Lakin sonuca yine lider varır.

Danışmacı 2 (CII): Lider varılacak sonuçta çalışanların topluluk olarak fikir ve görüşlerine önem verir. Sonra kendileri karar varır.

Grup 2 (GII): Lider, sorunun sonuçlanması için çalışanlarını topluluk olarak bir araya getirir; birkaç sonuç demokratik olarak tartışılır ve lider konu ile ilgili topluluğun birlikte aldığı kararı onaylar ve uygulamaya sokar.

Bu model liderlik hareketlerinin araştırıldığı modeller içinde önemli bir yerdedir. Lider hareketlerinin farklı haller karşısında özellikle stresli durumlarda farklılık göstereceğini ifade etmektedir. Vroom ve Yetton, liderin etkisinin daha kuvvetli olmasında çalışanların fikir ve düşüncelerinin önemli olduğu ileri sürer (Hersey, 1996:133). Vroom ve Yetton'un ele aldığı çalışmalar, bu modeli onaylamış ve ampirik realiteyi ispat etmiştir. Bu çalışmalarda, sonucun başarısını güvence altına alamayacağı ve modelle uyuşmayan bir kararın da kesinlikle başarısız neticelendirilemeyeceğini belirtir (Zel, 2001:117).

#### **1.4 Güç Kavramı**

Örgüt yönetimi açısından güç son derece önemli bir faktördür. Gücü anlamadan güç sahibi olmak mümkün değildir. Gücü kullanmayı bilmeyen bireyin gücü elinde tutması ve yönetmesi olanak dışıdır. Güç kavramı birden fazla biçimde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir: Başkalarını etkileme kabiliyeti, arzu edilen etkiyi verebilme kabiliyeti, diğerlerini kontrol edebilme potansiyeli ya da diğerlerinin eylem ve tutumlarını etkileme yeteneği. Güç, sahip olma ve diğerlerini kontrol etme isteğini temsil etmektedir. Hedeflenen, diğerlerini etkilemek, yönetmek ve olabildiğince hâkimiyet altına almaktır. McClelland'a göre güç gereksinimi iki boyutta gerçekleşebilmektedir. Bunlar; olumlu boyut, ikna edici ve ilham verici güç; olumsuz boyut, itaat ettirici ve hâkimiyet sağlayıcı güçtür.

Güçlü olma ihtiyacı, insanın temel güdülerindedir. Güç, diğerlerine bir şey yaptırabilme, bir şey talep edebilme veya bir şeyin nasıl olması gerektiği hakkında yol

gösterme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Güç, gerek örgütlerde, gerek toplumsal hayatın herhangi bir katmanında karşımıza çıkar ve insan ilişkilerinin sabit bir parçasıdır. Bu yönüyle de yüzyıllardır önemli tartışma ve araştırmaların ana konusu olmuştur. Güç konusunda ilk araştırma yapan yazar Max Weber'e (1947) göre güç, sosyal ilişkilerde herhangi bir mevkide olan kişinin engellere rağmen mevkisini ve mevkisinin getirilerini koruyabilme potansiyeli şeklinde tanımlanmaktadır.

Robert Dahl, güç kavramını örgütsel eylemleri anlamayı sağlayacak bir kavram olarak kullanmıştır. Dahl'a göre güç, kişinin bir diğerinin davranışına etki edebilme kapasitesidir. Liderlik söz konusu olduğunda güç, önemli bir vasıftır. Bu sebeple yöneticiler güce sahip olarak pozisyonu ve kişilik özellikleri kapsamında bu güçten yararlanmaya ihtiyaç duyarlar. Güç, başarılı biçimde kullanıldığı takdirde önemli etkilere sebep olur. Bu bağlamda güç ve kaynakları, ele alınması gereken önemli konulardır.

### **1.5 Liderlik Gücünün Kaynakları**

Liderlik, gücün etkin şekilde kullanılma sürecidir. Güç, kişinin diğerlerini kendi isteği yönünde davranmaya sevk edebilme, etkileyebilme yetisidir. Haliyle güç, ilişkisel bir kavramdır. Bir diğer ifade ile güç kavramı, birey ya da grup tarafından, diğerlerinin istenilen şekilde davranmalarını sağlamak adına, çeşitli yollarla ortaya çıkarılan etki biçiminde de tanımlanmaktadır.

Güç kaynakları, gücün üzerinde inşa edildiği değer ve prensipler şeklinde tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle güç kaynakları, gücün nereden ve nasıl geldiği sorusunun yanıtıdır. Kişinin sahip olduğu gücü doğuran siyasal, ekonomik, sosyal, psikolojik ve durumsal etkinlikler, gücün oluşumu konusunda önemli rollere sahiptir. Daha genel bir tanım ile güç sahibine gücü veren faktörün ne olduğu, kişinin veya grubun diğer üyeleri üzerindeki etkiyi sağlayanın ne olduğunu biçiminde ifade edilmektedir. Kişi, başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ediyorsa o, kişinin güç kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Trafik polisinin hızla ilerleyen bir sürücüyü durdurması ve ona ceza kesmesi, polisin sahip olduğu konuma, sözel ve görsel iletişim kaynaklarına ve mevkisinden aldığı yetkiye dayandırılabilir (Karaman,1999;15).

Güç kaynakları konusunda çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar arasında en bilindik olan ve en sık kullanılanı, French ve Raven

tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada liderin gücü beş ana kaynaktan almaktadır. Bu kaynaklar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylıca ele alınacaktır. Kısaca özetlersek:

1. Ödül Gücü: Kişilerin değerleri için faydalı ödüller kazanmasına aracılık edilmesidir.
2. Zorlayıcı Güç: Korkuya dayalı olan güçtür. Liderin fiziksel güç kullanması, cezalandırma ve işten çıkarma yönünde tehditlerinde bulunmasını kapsamaktadır.
3. Uzmanlık Gücü: Liderin işle ilgili olan bilgi birikimi ve kabiliyetlerinin diğerleri tarafından kabulü ile ortaya çıkan güçtür.
4. Karizmatik Güç: Liderin sahip olduğu kişisel özellikler ile diğerlerini etkileme gücüdür.
5. Yasal Güç: Otoriteyi ifade eden güç türüdür.

Güç kaynakları, birçok farklı biçimde sınıflandırılmışlardır. French ve Raven'in yöneticilerin güç çeşitleri konusunda yapmış oldukları sınıflandırma, konu ile ilgili en popüler araştırma olarak bilinmektedir. Gücü 'potansiyel etki' şeklinde tanımlayan araştırmacılar, güç türlerini öncelikle yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü, karizma gücü ve bilgisel güç şeklinde altı ana başlıkta incelemişlerdir. Sonrasında bu model üzerinde birçok çalışma yapılarak model geliştirilmiştir (Raven, 1992; 65).

Alvin Toffler, yeni güçler yeni şoklar adlı eserinde, sosyal açıdan en yaygın güç türlerinin fiziksel güç, servet ve bilgiye sahip olma gücü şeklinde sıralamıştır. Toffler'in açıklamasına göre bir Japon destanında, büyük güneş tanrıçası Amaterasu, Omi-Lami'ye üç kutsal şey sunar. Bunlardan ilki olan kılıç fiziksel gücü, mücevher serveti ve ayna da bilgeliği simgelemektedir ve her üçü de sosyal hayatın hemen her evresinde evin içinde de siyasal alanda da kullanılabilir (Toffler, 1992;24).

Güç stilleri ile ilgili bir diğer sınıflandırma ise kişisel güç ve pozisyon gücü olarak iki başlıktan oluşan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma ampirik çalışmalarca desteklenmemekle beraber, alan yazında oldukça kabul görmüştür. Pozisyon gücü, bireyin kendisinden değil, örgüt içindeki mevkisinden kaynaklanan güç şeklinde tanımlanmaktadır. Blanchard ise bu tanımdan farklı olarak yöneticide pozisyon gücünün, mevkisinden değil, üst yönetimin yöneticiye duyduğu güvenin derecesinden kaynaklı olduğunu dile getirmiştir. Bu bilgiyi destekler şekilde, aynı mevkide bulunan

iki yöneticiden birine, diğerinden daha fazla yetki verildiği görülebildiğinden, bu gücün pozisyona değil, üst yönetime bağlı olduğu görülmektedir. Pozisyon gücü, liderin ödül, ceza ve yaptırımlara sahip oluşu ile ilgilidir. Kişisel güç ise, kişinin organizasyondaki pozisyonu veya üst yönetimle olan ilişkileri ile değil, bireyin kişilik özellikleri ve kabiliyetleri ile ilgilidir. Bu gücü taşıyan yöneticiler, çalışanlara ilgi, sevgi ve yakınlık göstererek onlarla duygusal bir bağ kurmaktadır. Bu tip ilişkilerde yönetici, çalışanına istediğini yaptırırken zorlamak yerine rasyonel ikna yollarına başvurur ve zaman zaman da çalışanların kendisini örnek almalarından faydalanmaktadır. Kişisel güç, çalışanların yöneticiyi izleme arzusunun seviyesi veya yöneticilerin etkilemek istedikleri kişilerin güvenini kazanma derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre kişisel güç, yöneticinin bireysel özelliklerinden çok, destekçilerinden gelmektedir. Özetle yönetici bu gücü, çalışanlarından kazanmak zorundadır. Bass'a göre karizmatik liderlik, kişisel güce sahip olmanın en zirve noktasıdır.

Liderlik gücünün kaynakları, Carza ve Yunouza tarafından dört başlıkta toplanmıştır (Koçel, 2003; 28). Bu sınıflandırmaya göre dört temel güç kaynağı şu şekilde sıralanmıştır:

1. Politik manevralar ya da örgütte politika yapmak: Örgüt üyeleri, örgüt içerisinde koalisyonlar kurarak, gruplaşarak ve otorite sahibi konumlara gelmeye çalışarak güçlerini artırabilirler.
2. Örgütsel kaynaklar: Bireyin mevkisine bağlı olan yasal yetkilere ek olarak, kişinin örgütteki yeri, karar mekanizmasına ve bilgi akışına yakınlığı ve yaptığı işin önemi gibi hususlar ayrı ayrı önemli güç kaynakları olabilirler.
3. Kişisel kaynaklar: Genel itibarıyla uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile ilgilidir.
4. Grup kaynakları: Bir gruba üye olmak veya önemli insanlarla yakın olmak, kişiye güç sağlayabilmektedir.

Güç kaynakları, gücün üzerine inşa edildiği değer ve prensipler şeklinde tanımlanmaktadır. Güç kaynağını oluşturan etkenler arasında bilgi, dış görünüm, fiziksel güç, para, yetki, beceri, tecrübe, önderlik kabiliyetleri ve başarı gibi öğeler yer almaktadır. Gücün bir etki yaratması için, çevre tarafından benimsenmesi ve bireyler arasında bir bağımlılık ilişkisinin bulunması gerekmektedir (Eren,2012; 391-393).

Güce özgü çeşitli karakteristik özellikler vardır: Güç sosyal bir terimdir. Kişiler arası etkileşimi karakterize eder. Güç değişmez ve kesin değildir. Güç ilişkileri kişiye

ve zamana göre değişebilmektedir. Bazen astları üzerinde çok büyük bir güce sahip olan bir kişi, bir başka dönemde bu gücü kullanamayabilir. Çalışanlar üstlerinin hatalarını gördüklerinde zamanla onun gücünü reddedebilirler.

Güç ve otorite, iki yakın kavram olmakla beraber, aynı şey değildir. Otorite, gücün legal halidir. Örgütlerde belirgin olan kavram otoritedir. Buna örnek olarak ast üst ilişkileri verilebilir. Astlar, yöneticiden gelen emirleri olduğu gibi kabul ederek uygulamaya koyarlar. Otoritenin alanı, güce oranla daha kısıtlıdır (Eren,2012; 391-393).

Güç kaynakları, güç sahibinin güç temelini nereden aldığını ifade etmektedir. Yani kaynaklar, güç temelini ne şekilde kontrol edildiğini anlatmaktadır. Güç temelleri ise, kişiye gücünü veren şeyin ne olduğunu ifade etmektedir. Bir kişinin güç sahibi olduğundan söz edersek, diğerlerinin davranışlarını yönetmek için neyi kontrol ettiği, o kişinin güç temelidir (Güney, 2012;62).

Güç kaynakları, birçok farklı biçimde sınıflandırılmıştır. En bilinen ve kabul gören sınıflandırma French ve Raven tarafından yapılmıştır ve bu sınıflandırmaya göre güç tipleri beş ana başlıkta toplanmıştır. Bu beş başlık şu şekilde listelenmektedir: Yasal güç, zorlayıcı güç, ödöl gücü, karizma ve uzmanlık gücü (Eren, 2012; 391-393).

### **1.5.1.1 Ödüllendirme gücü**

Ödüllendirme gücü, yöneticinin beklenen davranışları ödüllendirme yöntemiyle çalışanların davranışlarını etkileme kabiliyeti şeklinde ifade edilmektedir. Zorlayıcı gücün karşıtı, ödüllendirme gücüdür. İnsanlar çıkar elde ettiklerinde, yöneticinin direktif ve taleplerine daha kolay uyum sağlarlar. Bu sebeple kişiler, kendilerinin değerli gördükleri maddi ve manevi öğeleri elinde bulunduran kişileri güçlü kabul etmektedirler.

Ödüllendirme, maaş zammı, terfi, daha fazla yetki verme, övgü ya da takdir şeklinde olabilmektedir. Ödüllendirmeye dayalı bir güç temeli inşa etmek, yetkiye dayalı bir güç temeli oluşturmaya kıyasla daha zordur. Yönetici, terfi, zam, statü gibi güç araçlarına sahip kişidir. Çalışan, bu ödüllerden birini isteyip elde edemediğinde rahatsızlık duymakta, bu nedenle de uyma davranışı göstermektedir. Böylelikle de ödöl alma ihtimalini artırmaktadır. Zira örgütlerde ödöl kazanan birimler statü açısından daha iyi algılanırlar ve gücü ellerinde tutabilirler” (Eren, 2012;392).

Ödül, motivasyonun en etkili yoludur. Ödüllendirme, sadece maddi ödüller üzerine kurulu değildir. İç ve dış motivasyonla olduğu kadar, parasal olan ve olmayan ödüller ile ilgilidir (Canman, 2000; 45). Yöneticinin ödüllere sahip olması, bu güçten iyi biçimde yararlanması için yeterli değildir. Zira bu kaynakları doğru biçimde kullanmayı bilmek de önemlidir. Adaletli ve eşit davranılmadığı durumlarda çalışanlarda performans düşüklüğü ve iş tatminsizliği gözlenmektedir.

Zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü birbirinin zıttıdır. Ödüllendirme, olumlu şeylerin elde edilmesi veya olumsuz şeylerin uzaklaştırılması şeklinde işlemektedir. Eğer çalışanların ödüllendirici sonuçlar alıp alamayacakları netleştirilirse, isteklerini karşılamaları karşılığında ödül sunmak gidişatı olumlu etkileyebilmektedir (Kirel, 1998).

### **1.5.1.2 Zorlayıcı güç**

Korku temeli üzerine kurulmuş bir güçtür. Örgüt üyelerini korkutan her şey, bu konuda güç kaynağı olmaktadır. Bu güç direkt olarak fiziksel şiddeti ifade edebildiği gibi, rütbe düşürme ya da işten çıkarma gibi davranışları da ifade edebilmektedir. Bunun için yöneticinin cezalandırma yetkisine sahip olması kadar, çalışanların yöneticiyi bu şekilde algılaması da önemlidir.

Bu güç, örgütteki kişileri belirli bir davranışa yöneltmek adına kullanılan maddi ve manevi zorlamaları ifade etmektedir (Şimşek, 2001; 11). Korku, insanları motive edici bir unsurdur. Birey, emirlere karşı geldiği takdirde başına gelebilecek olumsuzluklardan korktuğu takdirde gücü kabul etmektedir. Yani bu türde, ceza tehdidi kullanarak iş yaptırmak söz konusudur. Maaş kesintisi, mevki düşürme, işten atma tehdidi gibi cezalar, çalışanların yöneticinin her talebine uymalarını sağlamaktadır. Zorlayıcı güç, kaynaklara sahip olmakla ilgilidir ve örgütlerde en önemli güç kaynağıdır.

Zorlayıcı güç, dikkatli kullanılmalıdır. Zira cezalandırma gücü, çalışanlara katkı sağlamak yerine, kazanacakları şeyleri azaltan bir yapıdadır. Cezalandırmanın yanlış kullanımı, etkisini azaltmaktadır. Çok katı ya da tutarsız kullanılan cezalar, istenmeyen sonuçlara sebep olabilmektedir. Zorlayıcı güç daima olumlu sonuçlar vermeyebilir. Zaman zaman ortaya işten kaçınma, itaatsizlik, huzur bozma, rapor alarak işten uzaklaşma, işleri geciktirme gibi sonuçlar çıkabilmektedir (Eren, 2012;392).

Zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü benzer sistemlerle işleyen zıt güçlerdir. Zira bu tipte ödüllendirme yerine cezalandırma söz konusudur. Ceza ise negatif ödül şeklinde tanımlanabilir. Cezalandırma, maaş kesintisi tehdidi ile yapılabileceği gibi, maaş artışının engellenmesi biçiminde de uygulanabilir. Önemli olan, ortada bir ceza tehdidinin varlığıdır.

Zorlayıcı gücün sık kullanımı, insanların rahatsız olmasına, incinmesine ve zamanla daha zor kontrol edilebilmelerine neden olmaktadır.

### 1.5.1.3 Yasal güç

Yasal güç, kişinin resmi konumu ya da derecesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel hiyerarşide yöneticinin pozisyonu, astların davranışları üzerindeki gücünü etkilemektedir. Kişi, üstünün kendisini etkileme hakkı olduğunu düşünüyorsa, üstün meşru bir gücü olduğu söylenebilir. Yönetici, yasal gücü yalnızca işle ilgili sınırlar dahilinde kullanabilmektedir. Aksi takdirde astların buna itiraz etme hakları vardır. Zira meşru güç, yasalara dayanmaktadır. Astlar, üstün emrine uymadıkları durumda olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını bilirler. Önemli olan, astların, üstün davranışlarını kabul ediyor olmasıdır. Yasal güç, bir mevkiinin sağladığı yetkilerin kullanımından doğmaktadır. Bu güç kaynağı, yöneticinin karakterinden tümüyle bağımsızdır. Yasal güç, yetki ile ilgilidir. Astların, yukarıdan gelen emir ve taleplere uymak zorunda hissetmeleri söz konusudur. Dolayısıyla, eğer örgüt içinde belirli mevkideki kişilerin belirli yetkilere sahip olduğu üyeler tarafından kabul ediliyorsa, o mevkideki kişilerin astlarından belirli taleplerde bulunma hakkı kabul edilmiş demektir (Eren, 2012;392).

Mevcut mevkiinin getirdiği yetkiler net biçimde tanımlanmamışsa ya da mevkii sahibi kişiler tarafından kullanılmıyorsa, bu güç değerini yitirecektir ve örgüt içinde farklı kaynaklar bu gücü kullanma eğilimi göstereceklerdir. Bir yönetici kendi işi ile ilgili kararlarda aktif olamıyor veya nokta koyucu olamıyorsa, makam gücünü kullanamadığı söylenebilir. Başarılı bir yönetici, makam gücünü kullanmakla kalmayıp, bu gücü genişletme yönünde ilerleyecektir.

Ailede babanın gücü, toplumda polisin gücü, hiyerarşik sistemlerde yöneticilerin sahip olduğu güç, yasal güçtür. Diğerlerini etkileyebilmek, yasal güce bağlıdır. Yöneticinin yasal gücünü kabul etmek ve görevlerini yerine getirmedikleri takdirde olumsuz sonuçlar yaşayacaklarını kabul etmek, astların eylemlerini şekillendirecektir.

Yasal güç, seçim ya da atama sonucunda bir statüye kavuşan ve belirli bir makama geçen kişiye verilen resmi ve legal yetkiyi ifade etmektedir (Şimşek, 2001).

#### 1.5.1.4 Uzmanlık gücü

Tecrübe ve bilgi ile ilgili bir güçtür. Uzmanlık gücü, etkin liderliğin temelidir. İzleyicilerin algısı, uzmanlık gücü açısından son derece önemlidir. Bir liderin deneyimli ve bilgili olarak algılanması, astlarını kolayca etkileyebilmesini sağlayacaktır (Chirichello, 2010, s.94). Örgüt içerisinde yöneticilerin ya da diğer çalışanlardan birinin önemli bir konuda uzmanlık sahibi olması, o kişiyi güçlendirecektir. Çağımızda teknik konularda uzmanlıkların artışı, çalışanların yöneticiler üzerindeki etkisini artırmıştır. Zira bir uzmanlık alanında derin bilgi sahibi olanlar, büyük bir güce sahip olarak örgüt işleyişini önemli oranda etkileyeceklerdir (Çelik, 2005, s.206). Uzmanlık gücü, devamlı okuyarak, eğitim alarak, çeşitli kurs ve seminerlere katılarak ve kişinin kendisini sürekli geliştirmesi yoluyla kazanılmaktadır. Bunları başarmak için de bilgiye karşı bir ilgi ve ihtiyaç duyulması önemlidir. Kişi, neleri bildiğini ve neleri bilmesi gerektiğini algılamadığı sürece, bu eksikliği ortadan kaldırmak mümkün değildir. Uzmanlık gücüne sahip astlar, bu gücü üstlere karşı kullanırken çokbilmiş görünmekten kaçınmalı, uzman olmadığı bir konuda iş kabul etmemelidir.

Uzmanlık gücü çift yönlüdür. Bu yönler etkileyenin gücü ve etkilenenin etkileyene karşı duyduğu güvendir. Özetle bu güç tipinde, karşılıklılık söz konusudur. Bir yönetici, çalışanına işle ilgili bir problemi ne şekilde çözeceğini aktarır ve çalışan da bunu tümüyle anlamasa da sırf yöneticinin güç ve uzmanlığına olan inancı sebebiyle uygularsa, bu durumda uzmanlık gücünden bahsetmek gerekir (Çelik, 2005, s.206).

Önder konumdaki kişinin tecrübe, bilgi ve uzmanlıkları ile ilgili olan bu güç kaynağı, iş hayatında en önemli araçlardandır. Bu güç kaynağında, astların algısı son derece önemlidir. Zira çalışanlar, yöneticinin uzmanlığına, bilgi birikimine ve tecrübelerine ne kadar değer veriyorlarsa, o kişiden o kadar çok etkileneceklerdir.

Uzmanlık gücü, özel yetenekler ve bilgi üzerine kuruludur. Sahip olan bilgiye dayanmaktadır. Örnek olarak bir veteriner, veterinerlik alanında uzman olarak tanındığında, hayvan bakımı gibi konularda kişilerin davranışlarını etkileyecek bir konuma sahip olmaktadır. Ancak söz konusu veteriner, insan psikolojisi ya da matematik üzerine bir konuda önerilerde bulduklarında aynı oranda dinlenmeyeceklerdir. Zira kişinin etkisi, büyük oranda uzmanlık alanı kapsamında

etkili olmaktadır. Bir konuda uzman olmak, diğerlerinin kişiye bağlanmasına ve saygı duymasına sebep olmaktadır. Uzmanlık gücü; diğer yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirici güç ile kıyaslandığında bireysel bir güçtür. Diğer güçler örgüt aracılığıyla ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2005, s.206).

Haberlerin kontrol edilmesi de bilginin güç haline gelmesinin bir diğer yoludur. Gazete, radyo, televizyon, sosyal medya gibi halka hitap eden medya kanallarının kontrol edilmesi, bu durumu kanıtlamaktadır.

### **1.5.1.5 Karizmatik güç**

Bu güç tipine sahip kişiler, diğerlerini kolaylıkla etkileyebilen kişilerdir. Karizmatik gücün açıklanmasına yardım eden bir faktör, karizmatik liderlerin altlarının kişisel hedeflerine ulaşmalarında yardımcı oluşudur. Çalışanlar asıl olarak karizmatik liderin amaçlarına hizmet ederken, kendi amaçlarını da fark edebilirler. Karizma, çekici bir kişiliğe sahip olan bireyin kendi mistik, sihirli, tanrısal veya üstün gücüne inandırarak kendisine takipçiler toplamasını sağlamaktadır (Erdem vd., 2012;298).

Direkt olarak liderin kişiliği ile ilgili olan bu güç tipinin kaynağının temelinde, liderin kişiliğinin çalışanlara ilham vermesi ve onların arzu ve umutlarını dillendirebilmesi yer almaktadır. Karizma kavramı, psikolojik çekiciliği ifade etmektedir. Gruptaki bazı üyeler, kişisel özellikleri sayesinde diğerleri üzerinde çekici bir etki sahibi olabilmektedirler. Bu durum da söz konusu kişilerin liderleşmesine ve diğerlerini kolayca etkileyebilmelerine neden olmaktadır (Güney, 2012;62).

Diğerleri tarafından sevgi ve saygı gören kişiler, diğerlerinin eylem ve tutumlarını da etkileyebilirler. Karizmatik gücün temelinde, liderin kişilik özellikleri yer almaktadır. Kişide diğer birinin beğendiği, çekici bulunduğu özelliklerle mevcutsa ve bu özelliklerden dolayı bu kişi ona bağlanmışsa ya da ona öykünerek onunla bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Karizmatik liderlik söz konusu olduğunda diğerlerinin talep edilen davranışlar göstermesinin sebebi saygı, hayranlık ve özdeşlik gücü taşıyan üst ile özdeşleşme arzusudur. Söz konusu gücün temelleri bağımsız değildir.

Yapılan araştırmalar, çalışanların liderlerin emirlerini uygulamalarındaki en önemli üç sebebin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirici güçler olduğunu saptamıştır. Bir diğer çalışma ise, yöneticilerin seviyeleri ve kullanılan uzmanlık / özdeşlik gücü ile çalışanların duygusal katılımı ve işlerine bağlılığı arasında önemli bir bağ olduğunu

göstermiştir. Uzmanlıkta özdeşlik gücü, performansı arttırmakta ve iş doyumunu yükseltmektedir. Yine de net bir şey söylemek zordur. Zira kimi durumlarda zorlayıcı güç daha uygun iken, kimi durumlarda ise ödüllendirici güç performans artışını daha etkili biçimde sağlayabilmektedir. Bir diğer çalışma, zorlayıcı güç kullanımını neticesinde çalışanların örgüte bağlılık duyamadıklarını ortaya koymuştur. Özdeşlik ve uzmanlık güçleri ise, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamakta ve arttırmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2003; 32).

Karizma kavramı, sosyoloji bilimine Max Weber tarafından kazandırılmıştır. Karizma kelimesi, aşkın varlığın vergisi ve olağanüstülük anlamlarına gelmektedir (Aslantürk ve Amman, 2001; 15). Tarihsel açıdan karizma, yetenek anlamına gelen eski Yunan kelimesinden türemiştir. Ardından Hıristiyan kilisesi tarafından tanrının tahmin ve iyileştirme gibi sıradışı marifet gerektiren işleri yapabilmek amacıyla gönderdiği yetenekleri açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Kelimeyi liderlik kavramına uygulayan kişi Max Weber olmuştur. Weber bu terimi karizmatik yetki şeklinde kullanmıştır. Weber'e göre yetki, belirli kişilerin, belirli bir kaynaktan gelen emirlere itaat etme olasılığıdır. Weber yetkiyi üç grupta incelemiştir. Bunlar karizmatik yetki, geleneksel yetki ve ussal-yasak yetki şeklinde sıralanmaktadır (Güney, 2012;62).

Karizmatik güç, çalışanların liderin kişiliğine güvenmesine bağlıdır. Psikolojik açıdan birinin liderliğini kabul etmek, onun gücünü kabul etmek anlamına gelmektedir. Liderlik kabiliyetine sahip olanlar, doğru karar alma, astı koruma gibi özellikleri ile takipçiler üzerinde güç sağlamış olurlar. Kimi zaman yetkili kişiler bu çeşit bir güce sahipken, kimi zaman da hiçbir yetkiye sahip olmayan biri bu güce sahip olabilmektedir. Lider ya da yönetici kişiliğinin çalışanlarda saygı uyandırması, çalışanlara ilham vermesi, onların arzu ve taleplerini dile getirmesi ve tüm bunların neticesinde bu kişiliğin diğerleri tarafından örnek alınması benzeşim ve karizmatik gücün temelini oluşturmaktadır (Erdem ve ark., 2012;298).

Karizmatik liderlik kavramından söz eden Weber'in tanımı, ilerleyen yıllarda birçok bilim adamı tarafından ele alınmıştır. Karizmatik insanların davranışları sekiz ana boyutta incelenmiştir. Bu davranışlar güçlüden zayıfa doğru şu şekilde sıralanmıştır (Baltaş, 2002):

1. Sıradışı davranışlar göstermek
2. Bireysel riskler almak
3. Geleceğe yönelik vizyon sahibi olmak

4. Takipçilerin gereksinimlerine karşı duyarlı olmak
5. Köklü değişimler için harekete geçmek
6. Koşulları gerçekçi biçimde değerlendirmek
7. Kendini güçlü olarak ifade edebilmek
8. Statükoyu değiştirmek için çaba göstermek.

## **1.6 Liderlik Tarzları**

### **1.6.1 Dönüşümcü Liderlik**

Liderin çalışanları etkileyerek çalışanları anlık ilgilerinden ileriye götürmesi ve örgütsel hedeflerin yerine gelmesi amacıyla güdülenme oluşturması dönüşümcü liderlik şeklinde ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderliğin özü örgütte güven, saygı ve takdir etmeyi merkeze alan bir atmosfer yaratarak çalışanların örgüte faydalı olabilmelerine katkıda bulunmaktır. Yukl, dönüşümcü liderliğin oldukça önemli olduğunu çünkü çalışanların bu sayede örgütsel hedefleri başarabilmek için motive olacağını ifade etmiştir (Bass, 1999: 25; Yukl, 1999: 29).

Dönüşümcü liderliğin önemli hususlarından biri liderin bireysel ilerlemesine katkı sağlamasıdır. Son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramların önemi artmıştır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik çalışanlara sunduğu kendini geliştirme imkanıyla bu kavramların önemini daha çok öne çıkarmıştır (Bass, 2000: 19).

Lider ile takipçi arasında hedefe giden yolda birbiri ile doğru orantılı iletişimin olması kavramın gelişmesi ya da diğer bir ifade ile sürecin başlayabilmesinde önemli bir role sahiptir. Celep, Burns'un dönüşümsel önderliği üzerine Yukl'un (1989) yapmış olduğu yorumu şu şekilde aktarmıştır: Dönüşümsel liderlik örgüt içerisinde sadece üst düzey pozisyonlar için geçerli bir durum değildir. Aksine örgüt içerisinde yer alan herhangi biri tarafından da gösterilebilir. Liderlik yapan kişi astlarını ve üstlerini etkileyebilir. Sıradan olarak gösterilen faaliyetleri gerçekleştirirse de, durum netice olarak sıradan olarak değerlendirilemez (Celep, 2004:23). Değerlendirmeden de anlaşılacağı üzere dönüşümsel liderlik sürecinde etkileşimli bir ortam mevcuttur ve hem lider hem takipçiler daha çok karşılıklı etkileşim sonucu konumlanırlar.

### **1.6.2 Sürdürümcü Liderlik**

Sürdürümcü liderlik de bürokratik konum ve kurumsal anlamdaki geçerlilik temelde bulunmaktadır. Bu liderlik tarzında, işlerin bitirilmesi, çalışanların bağlılığı ödül-ceza yapısıyla ilgilidir. Sürdürümcü liderlik tarzında lider, çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda cesaretlendirmeye, çalışan kişiler de bireysel hedeflerine varmaya çalışırlar (Hitt vd., 2006: 29). Dönüşümcü liderlikten farkı, çalışanların güdülenmeleri ve örgütün amaçlarına varabilmek için dış motivasyonlardan yararlanılmasıdır. Lider çalışanın başarılı olduğu sorumlulukları ödüllendirmeyi hedefler.

Liderin çalışanıyla, paylaştıkları amaca yönelik değişim sağlamak haricinde bir isteği bulunmamaktadır. Çelik (2004), sürdürümcü liderlerin çalışanlarının başarılarını ödüllendirdiklerini, var olan kurallara bağlı şekilde hatasız çalışma gayretinde olduklarını, işlerinden doğan hataları çalışanlara mal ettikleri ve yükümlülük kabul etmediklerini ve de var olan düzeni muhafaza ettiklerini belirtmiştir.

### **1.6.3 Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik**

Bu liderlik tarzında çalışanlar serbest bırakılmıştır. Üstlendikleri sorumluluklara dair yol haritalarını kendileri çizebilirler. Bu liderlik tarzında sorumluluk hakkı daha ziyade çalışarlardadır. Örgüttekiiler, kendi başlarına eğitilir ve güdülenirler. Tam serbestlik tanıyan liderler, idarecilik yetkisine en az gereksinimi olan, çalışanlarını rahat bırakan ve her çalışanın ona sunulan potansiyelle hedeflerini belirlemelerine ve bu çizgide programlarını oluşturmalarına olanak sunan kişilerdir.

Başka bir ifade ile bu tarz liderler, üzerlerine sorumluluk almamakta ve sorumluluğu bütünüyle çalışanlara bırakmaktadır. Bu liderlik tarzının olumsuz yanı, liderin ağırlığını kaldırdığından örgütte karmaşa meydana getirmesidir (Şahin, vd., 2004: 37). Bu tarz liderlikte lider, sahip olduğu otoriteyi ya çok az kullanır ya da hiç kullanmaz (Erdal, 2007: 43).

### **1.6.4 Karizmatik Liderlik**

Bu liderlik türünde, lidere karşı beslenen sevgi, saygı ve hayranlık ön planda olup, aynı zamanda dönüşümcü liderliğin ana unsurunu oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik adına mecburi; fakat yeterli tek şartın olmadığı ifade edilmektedir (Simons, 1999; 18).

Bu liderlik tarzı, psikoloji, sosyoloji, idare, insan kaynakları ve siyasal bilimler gibi sosyal bilimlerin pek çok dalınca incelenmiştir. Bu kadar çok bilim dalı tarafından incelenmesi münasebetiyle herkes tarafından kabul gören bir tanımlama yapılamamaktadır.

Kılınç (2006:100) ise karizmatik liderlikle ilgili olarak ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarının sentezi olarak; karizmatik liderlikte öne çıkan unsurları üç ana başlık altında toplamıştır. Bu kısa özetle öncelikle liderin özelliklerini, daha sonra liderin göstermesi gereken etkileme tarzlarını ve son olarak karizmatik lideri ortaya çıkaran koşulları sıralamıştır.

1. Özgüvenin yüksek olması
2. Etkileme ve baskın olma ihtiyacının yüksek olması
3. İnanıldığı şeyin doğruluğuna karşı tarafı ikna etme yeteneği
4. Bireysel anlamda riskten kaçmama
5. Bireysel manada fedakârlıktan kaçınmama
6. İzleyicilerinin zihninde güven duygusunu oluşturma
7. Hedeflerine ulaşmak için maddi manevi fedakârlıklarda bulunma
8. Toplu hareketliliği sağlama yeteneği

Karizmatik liderler, zaman ve koşullara göre ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, dikkat edilmesi gereken nokta, bu liderlerden çok onların ortaya çıktığı zaman ve koşullarıdır. Karizmatik liderler; ekonomik, sosyal, politik ve dinsel gerilim anlarında öne fırlamaktadırlar. Karizmatik liderler, çok başarılı, eski işletmelerden çok; yaşamaya gayret eden yeni bir işletmede veya başarısız olan eski işletmelerde ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2007, s.86).

### **1.6.5 Demokratik Liderlik**

Lider çalışanlarına oldukça güvenmektedir. Dolayısıyla verilen kararlar da herkesin fikri bulunmaktadır. Bu liderlik şekli, yenilikleriyle özgür bir topluma katkı sunmaktadır. Demokratik liderler, otoritelerini çalışanlarıyla paylaşma yönelimindedirler. Bu sebeple de daha aktif karar verme olanağı doğmaktadır. Çalışanlar kendilerini iş gördükleri kurumun bir parçası olarak kabul ettiklerinden güdülenmeleri oldukça fazladır. Bu anlayışta, karar sürecinin ağır olmasından doğan sıkıntılar meydana gelebilir (Güner, 2002: 22). Demokratik liderler, çalışanlarının dikkatini çekmek için, profesyonelliklerini ve alaka gücünü ortaya koymaktadırlar.

Demokratik liderlik şeklinde, çalışanları amaca ulaşmak için cesaretlendiren ve çalışanların yetki ve yükümlülüklerinin net bir şekilde çizildiği, eleştiri ve övgülerin de bu çizginin sınırlarında kaldığı görülmektedir. Bu liderlik şeklinin öne çıkan hususu, liderin hedef, plan ve izleyeceği yolda çalışanlarının düşüncelerinde de yararlanıyor olmasıdır.

### **1.6.6 Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik şekli, bürokratik toplumlarda yetişen, bu alanda eğitimi ve bilgisi olan kişilere özgü olarak tanımlanmaktadır. Liderler çalışanların duygu ve fikirlerini pek dikkate almadıklarından iş doyumсуzluğu en üst seviyededir. Buna karşı örgüte olan bağlılık ise en az seviyededir. Bu liderlik şeklinde sorumluluk merkezdedir (Güner, 2002). Liderler, daha ziyade sahip oldukları konumun sağladığı güçlerine (yasal, ceza ve ödül gücü) güvenirler; ancak örgütün diğer mensupları bu baskın güce karşı nefret duyabilirler.

Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar (Eren, 2001, s.453). Otokratik lider grubun karara katılmasına izin vermeyerek, tüm kararları astlarına danışmadan alır. Tehdit ve cezalandırmayı esas alır, ödül veya cezaları kişisel değerlendirmelerine göre verir. Yasalar ve makamlar erk kaynağıdır, astlarıyla ilişkisi biçimsel ve kuralcıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.145).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA KAVRAMI

#### 2.1 Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı, birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Çatışma, bir durum esnasında seçeneklerden birinin tercih edilmesi gereken anlarda ortaya çıkan kararsızlık, uyumsuzluk ve ikilemde kalma halidir (Akyar, 2012). İnsan doğası gereği, çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Çatışma, kişilerin anlaşılamadığı veya uyum gösteremediği durumlarda meydana çıkmaktadır (Sertkaya, 2011). Çatışma, farklı ortamlarda ve farklı seviyelerde meydana gelebilmektedir. Fakat genel anlamıyla, bireylerin ya da grupların karar alma sürecinde yaşadıkları güçlük ve bozulmalar şeklinde tanımlanabilmektedir. Kişi veya grup tercih esnasında güçlük yaşamıyorlarsa, çatışma görülmemektedir. Çatışma hali, karar alma sürecinde bireyin kendi içinde ya da bir diğeriyle veya gruplar arasında yaşadığı farklılıklardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Kişilerin diğerleri ile ilgili negatif ya da pozitif duyguları, yaşanan anlaşmazlıklar, kişi ya da gruplar arasında yaşanan rekabet ve uyuşmazlıklar, çatışmalara neden olan durumlara örnek olarak verilebilmektedir. Farklı seçenekler üzerinde ısrarcı olmak, ortak bir karar verilememesi ve kişilerin birden fazla seçenek arasında tek bir seçim yapmak zorunda olmaları, çatışma ortamını hazırlamaktadır. Bireysel algı ve yapı farklılıkları, kişilerin her konuda anlaşmalarını mümkün kılmamaktadır (Can, 2002).

Çatışma yalnızca insanların tecrübe ettiği bir durum değildir. Her canlı, hayatını sürdürebilmek adına sürekli çevre ile mücadele eder ve gerektiğinde çatışırlar. Bir canlı, hayati nitelikteki bir gereksinimini karşılamak istediğinde bir engelle karşılaşırsa, bunun neticesinde sıkıntı, gerginlik ve bozulmalar meydana gelmektedir. İnsanlar için çatışma, bazen fizyolojik, bazen sosyo-psikolojik gereksinimlerin karşılanmasını engelleyen problemlerin sebep olduğu bir gerginlik durumudur (Eren, 2001: 74).

Örgüt içinde aynı veya farklı mevkilerde çalışan bireyler arasında ortaya çıkan çatışmalar, çalışmaların durması ya da karışmasına sebep olmaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkabilecek potansiyel çatışmalar tahmin edilebilir olsalar dahi engellenmeleri hiç kolay değildir. Zira örgüt içinde yer alan bazı kişiler arasında kişilik yapısı, bilgi, deneyim, algı ve inanç yapısındaki farklılıklardan doğabilecek çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Eren, 2001). Örgüt içerisinde görülebilecek bu çatışmaların örgütün faydasına olacak biçimde yönetilmeleri, yöneticilerin zaman ve enerjisini ciddi oranda alan durumlardır. Bir diğer ifadeyle yönetici, farklı ihtiyaç ve beklentileri olan insanların hem birbirleri hem de örgütle olan farklılıklarından kaynaklanan sıkıntıları, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak biçimde yöneten kişidir. Kişilerin değer yargıları, problemleri algılama biçimleri, çözüme ulaşmak için izledikleri yollar ne kadar birbirinden farklı ise, çatışma ve uyuşmazlık yaşama ihtimalleri de doğru orantılı biçimde yükselmektedir. Yöneticilerin bu uyuşmazlıkları örgütün faydasına olacak biçimde yönetebilmeleri için de daha fazla kabiliyetli olmaları gerekmektedir (Şimşek, 2002: 16).

Çatışmaların meydana çıkması, yönetimin kötü olduğu anlamına gelmemektedir. Başarılı yöneticiler, çatışmaları sağlıklı bir seviyede tutarak örgüt ve kişiler için pozitif sonuçlar verecek biçimde örgütü yönetmeye çalışacaktır. Yönetici, örgüt ve kişi için çatışmaların sebep olabileceği fayda ve zararların bilincinde olarak, çatışma ile ilgili önyargıları yok etmelidir (Karip, 2010). Buna ek olarak, nadiren de olsa bazı örgütlerde kişiler arası çatışmaların olmadığı bilinmektedir. Fakat bu örgütlerde çalışanların çok benzer özellikte ve uyumlu kişilik yapılarında oldukları görülmektedir. Bu bağlamda çatışma, kişisel ve grupsal farkların kaçınılmaz bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Çatışmalar iyi yönetildiklerinde yıkıcı sonuçlar oluşturmak yerine, örgütlerde farklı davranış kalıpları ve farklı kararların doğuşu açısından esneklik yaratmakta ve kişilerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirmektedir. Bu sebeple çatışmaların tümüyle ortadan kaldırılması fayda sağlamayacaktır. Üstelik iyi yönetilen çatışmalar, örgütler adına son derece önem taşımaktadır (Eren, 2001: 49).

## **2.2 Çatışmanın Nedenleri**

Örgütlerde meydana gelebilecek olası çatışmaların sebeplerini bilmek, çatışmaların çözümünde kullanılacak yönetim tekniklerinin saptanmasını sağlayacaktır

(Türkel, 2000: 17). Örgütlerde yaşanabilecek birçok çatışma türünün farklı sebepleri vardır. Bu sebepler şu şekilde sıralanmaktadır:

**İşler Arası Karşılıklı Bağıllık:** Örgütteki iki veya daha fazla birim, kendi görevlerini gerçekleştirebilmek için birbirlerine bağımlı olduklarında, işler arası karşılıklı bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, bağımlılığın yönetilme biçimine bağlı olarak düşük veya oldukça yüksek bir çatışma ortamı oluşmaktadır. Eğer birbirine bağlı işlerde bir birimin işini tamamlayabilmesi için diğer birimin de işi bitirmesi gerekiyorsa ancak işi aksatıyorsa, çatışma ihtimali yükselmektedir (Şimşek, 2002: 17).

**Sınırlı Kaynakların Paylaşılması:** Örgütteki sınırlı kaynakların paylaşılması, çatışmalara sebep olabilmektedir. Birimler, paylarına düşen kaynağın artmasını isterler. Yöneticinin planlama kabiliyeti, bu çatışmaları önleyebilir. Sınırlı kaynakların akılcı ve fonksiyonel biçimde dağıtılması son derece önemlidir (Akyar, 2012: 34).

**Amaç ve Çıkar Farklılıkları:** Örgütte yer alan alt birimler uzmanlaştıkça, farklı amaçlar geliştirmektedir. Bu amaçlar, alt birimler arasında farklı beklentilerin doğmasına sebep olabilmektedir (Can, 2002: 16).

**İletişim Eksikliği:** Örgütlerde bireyler ve gruplar arasındaki haber akışı önemlidir. Haber akışının kesintiye uğraması, çalışanlar arasında çatışmalara sebep olabilmektedir (Budak ve Budak, 2010: 9). Haberleşme ve bilgi edinme konusunda yaşanan eksiklikler, örgütün verimliliğini etkilemekte, koordinasyonda bozulmalara sebep olabilmekte ve böylelikle çeşitli suçlama ve çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 2001). Örgüt içerisinde bir kişinin dahi aldığı bir mesajı kendi algı şekline göre yorumlaması veya bu mesajı herhangi birine kendi algıladığı biçimde iletmesi sonucunda yanlış anlaşılmalara oluşabilmekte ve çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

**Kişilik Farklılıkları:** Örgütteki kişilerin sahip oldukları kişilik yapıları, aldıkları eğitim, kabiliyetleri, alışkanları ve çıkarlarındaki farklılıklar da çatışmalara sebep olan unsurlardandır (Akyar, 2012: 31). Örnek olarak saygısız kişiler ile otoriter kişiler çatışmaya eğilimlidirler (Deniz, 2004: 15).

**Örgütteki Görev ve Sorumlulukların Karmaşıklığı:** Örgütlerde görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmemesi, çatışmalara sebep olan ana faktörlerdendir. Kişilerin çalışma alanları ve iş tanımlarının net olmayışı, çatışma sebeplerinden bazılarıdır. Sorumluluk ve görevlerin karmaşıklığı, kontrol alanı ile ilgili belirsizliklere de bağlı olabilmektedir. Örnek olarak bazen personelin veya birimin hangi bölüme veya amire bağlı olduğu konusunda karışıklıklar yaşanabilmektedir (Akyar, 2012: 32).

Örgütlerde görevler mantıksal olarak birbirini takip eden ve tamamlayan bir yapıdadırlar. Bu yapıda çoğunlukla her yönetici, görev sınırlarının neler olduğunu, görevlerinin nerede başladığını ve nerede sona erdiğini bilememektedir. Çalışma alanları doğası gereği karmaşıktır ve iç içedir. Yapılması birden fazla bölüm tarafından benimsenen ve bölüşülemeyen görevler gibi, hiçbir bölümün üstlenmediği ya da yapmak istemediği çeşitli işler de çatışmalara sebep olabilmektedir. Kimi çatışmalar da örgütlerde görev alan yöneticilerin mevki atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emretmek yerine daha alt mevkilere emir vermeye yönelmelerinden dolayı ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001: 66).

**Yönetim Tarzları Arasındaki Farklılıklar:** Her yönetici kendine özgü bir yönetim tarzına sahiptir. Bu sebeple örgüte yeni bir yönetici katıldığında, ilk yapması gereken şey, astlarına kendi yönetim stilini açıklamak olmalıdır (Akyar, 2012: 17). Yöneticinin sahip olduğu yönetim tarzı ile astların yöneticiden beklentileri arasında farklılık bulunması, çatışmalara sebep olabilmektedir (Budak ve Budak, 2010: 14).

**Uzmanlaşma:** Örgütlerde sıklıkla görülen çatışma sebeplerinden biri de uzmanlaşmadır. Belirli konularda uzmanlaşmanın artışı, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması veya yeni uzmanların örgüte dâhil olması sebebiyle uzmanlarla bürokratik roller çatışabilmektedir (Akyar, 2012: 17).

**Örgütün Büyüklüğü:** Örgütün büyüklüğü ile hedeflerin netliği arasında ters, çalışanlar arası ilişkilerin resmiliği arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Örgüt büyüdükçe bilgi akışı zayıflamaktadır. Büyük örgütler içerisindeki her uzman, kendisini ilgilendiren alanı daha çok koruma gereksinimi duymaktadır (Akyar, 2012). Kurumlar ne denli büyük ve örgüt içi ilişkiler ne kadar karmaşıksa, çatışmaların yaşanma ihtimali de o denli yüksek olmaktadır. Kurumların büyümesi, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Yeni uzmanlıklar ortaya çıktığında da eski ve yeni uzmanlar arasında çatışmalar doğmaktadır. Eski uzmanlar yeni uzmanlar için çeşitli bürokratik engeller yaratarak çatışmayı daha da güçlendirebilmektedir (Deniz, 2004: 13)

**Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi:** Rekabetten doğan çatışmaların çoğunun sebebi, kişilerin sergiledikleri başarıların karşılığında ödüllendiriliyor olmalarıdır. Çalışanların gösterdikleri başarıların örgüt imkânları ölçüsünde ödüllendiriliyor oluşu, çalışanlar arasında bir rekabet ortamına sebep olmaktadır. Ortaya çıkan yarışma ortamında kişiler, duygusal anlamda düşmanlıklar yaşayabilmektedirler. Çalışanların

başarıları değerlendirilirken yöneticiler çeşitli haksızlıklar yapabilmekte ya da taraflı bir tutum sergileyebilmektedirler. Bu durum da örgüt içerisinde çeşitli bölünmelere, birbirini kötüleyen kişi ve grupların şekillenmesine neden olabilmektedir. Rekabetten dolayı oluşan çatışmaların doğru biçimde yönetilememesi, örgüte ciddi anlamda zararlar verebilmekte, çalışanlar arasındaki işbirliğini ve örgütsel etkinliği azaltabilmektedir (Eren, 2001: 16).

### 2.3 Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Örgütlerde yaşanan çatışmalar konusunda üç ana yaklaşımdan söz edebiliriz. Bu yaklaşımlar geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım şeklinde sıralanmaktadır (Şimşek, 2002: 11).

**Geleneksel Yaklaşım:** Çatışma ile ilgili geleneksel bakış açısı, örgütlerde yaşanan her türlü çatışmayı gereksiz ve örgütün tamamına zarar veren bir olgu olarak değerlendirmektedir. Yöneticiler ve yönetim konusunda bilimsel çalışmalara imza atan ilk düşünürler, örgütlerde meydana gelen çatışma belirtilerini mevcut bir rahatsızlığın net bir işareti şeklinde ifade etmişlerdir. Bu düşünürlere göre eğer bir örgütte çatışma yaşanıyor ise bu durum, yöneticinin yönetim ilkelerinin gerektiği kadar etkili kullanılmadığının veya çalışanları ortak bir hedef çevresinde birleştirmedeki iletişimsel fonksiyonunu başarıyla yerine getiremediği göstermektedir. Geleneksel yaklaşımı destekleyenlere göre eğer yöneticiler bu başarısızlıkların üstesinden gelebilirler ise örgüt içerisinde herhangi bir çatışma yaşanmadan uyum içinde bir çalışma alanı yaratılabilecektir (Şimşek, 2002: 12).

**Davranışsal Yaklaşım:** Davranışsal yaklaşıma göre, örgüt içinde çeşitli sebeplerle taraflar arasında bazı anlaşmazlıklar çıkması mümkündür. Zira örgütler, beklenti, hedef, gereksinim ve çıkarları birbirinden farklı, bu sebeple de aralarında daima çatışmalar çıkan insan ve gruplardan meydana gelmektedir. Bu tip toplumsal yapılar içerisindeki çatışmalar azaltılabilirse de, ortadan tümüyle kaldırılamamaktadır (Şimşek, 2002: 12).

**Etkileşimci Yaklaşım:** Birçok yönetsel düşünür ve yönetici, örgüt içindeki çatışmaların kaçınılmaz ve örgüt gelişimi için gerekli olduğunu dile getirmiştir. Etkileşimci yaklaşımda geleneksel yaklaşıma zıt olarak birçoğu işlevsel olmayan ve örgüte zarar veren yapıda olmakla birlikte her türlü çatışmanın yararsız olmadığı ve iyi yönetilen çatışmaların gerekli olduğu savunulmaktadır (Şimşek, 2002:12).

## 2.4 Örgütlerde Çatışmanın Nedenleri

Çatışmanın esas noktasının tespit edilmesi ve uygun seviyede tutulması grubun işlevselliği bakımından önemli bir husustur (George, Jones; 1993: 15). Grup mahalinde çatışmanın kaynağı olabilecek ya da çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek çok sayıda etmen bulunmaktadır. Bunların tespit edilmesi, ortaya atılacak çözüm önerileri bakımından önemlidir (Miles, 1992: 11). Bireylerin konu hakkındaki görüşlerinin ayrı olmasından ötürü çatışmaya neden olan faktörlerin diziminde de farklılıklar olmasıyla birlikte çok sayıda yazar tarafından eş olarak ifade edilen çatışma nedenleri şu şekildedir;

**Kişisel Çatışma:** Kişinin karar seçenekleri içinde tercih yapamaması, sonuca ulaşmakta zorluk yaşaması sonucunda meydana gelen çatışmadır. “Bireysel çatışma, arzu edilen bir veya daha fazla cisimden yahut arzu edilmeyen birden fazla cisimden birini; arzu edilen varken arzu edilmeyen aynı cisimlerden birini tercih etmek durumunda kalındığında meydana gelen ikircikliklerdir.” Rol çatışması bireysel çatışmanın meydana gelmesine sebep olan etmenlerdendir. “Rol çatışması belli bir rolü olan kişi, birbirleriyle yarış halinde olan isteklerle yüz yüze geldiğinde meydana gelmektedir. Rol çatışması; çalışma amaçları, kaynaklar, kurallar, siyaset ve diğer kişilerarası uyumsuzluğu kapsamaktadır.” (Katrinli ve Özmen; 1991).

**Kişilik Farklılıkları:** Etkinliklerde amacı olan elemanların bireyler çeşitlilikleri de önemli çatışma faktörlerinden biridir. Elemanın, otoriterliği, saldırganlık gibi bireysel nitelikleri çatışmanın meydana çıkmasında ya da çıkmamasında önemlidir (Luthans, 1995:229). Bireylerin farklı amaç, tutum, beceri ve niteliklere sahip olması bireysel çekişmelerinin de çatışmada yeri önemlidir. Kimi bireyler çalışma ve çalışma alanı dışındaki sebeplerle de çekişme içinde olabilirler. Lakin bu hal onların etkinliklerindeki uygulamalarına da etki edecektir (Çolak, 2007: 53). Farklı bireysel nitelikleri olan bireyler, benzer hali farklı şekilde de yorumlayabilirler. Örneğin, kimi bireyler daha fazla rekabet halinde olduklarından ötürü bazı bireyler de bir başka bireye yalnızca gerçekleştirdikleri rolden ötürü tepki gösterebilirler. Maksat, değer, ihtiyaç, veri ve enformasyon farklılıklarından ötürü algı farklılıkları, birey ya da örgütlerin birbirleriyle farklı düşmelerine neden olmaktadır (Deane, 1993: 18).

**Amaç Farklılıkları:** Gruptaki kişi ya da örgüttekilerin amaçları hususunda farklı bakış açılarının mevzubahis olması gruplarda çatışmaya neden olmaktadır. Her kişinin farklı maksadının olması kişilerin vakalara karşı hal ve tutumları da farklıdır. Bunun

nedeni; farklı kültür, farklı yetiştirme stilleri, farklı his ve fikirlerin olmasındandır (Eren, 2006). Maksat çatışmaları, grup elemanlarıyla grubun ve iş topluluklarının maksatları birbirleriyle çatıştığında meydana gelmektedir (Owens, 1995: 16).

Gruptaki birey ve toplulukların farklı amaçlara sahip olması da çatışmanın temel nedeni olabilmektedir. Kimi zaman her birim topluluk başarısını kendi çalışma topluluğunun amacına ulaşılmasına endekslemekte, örgütün maksadının gerçekleşmesinde diğer toplulukların çabalarını görmezden gelmektedir. Kimi zaman da farklı toplulukların amaçları birbiriyle çatışma içerisinde olmaktadır. Örneğin; kaynak maliyetini eksiltmeye çalışan finansman departmanı, satışların çoğalması için vadeli satışlarda vadelerin genişletilmesini isteyebilecek pazarlama departmanı ile çatışabilmektedir. Başka bir bakımdan amaçların net olarak tespit edilmemesi de grupta çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilir (Koçel, 1983: 45).

Statü Farklılıkları: Statü elemanı, tüm gruplarda mevcut olan ve farklı özellik ve becerideki bireylerin farklı çalışmalarda fakat birlikte iş zaruretten kaynaklanan bir haldir. İş gören mevcut olduğu statü ile yaş, eğitim, çalışma süresi, maaş gibi statü unsurları bakımından bir farklılık fark ederse çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Düşük statülü iş görenlerin yüksek roldeki iş görenleri yönetici çalıştıklarında çatışmanın meydana geldiği görülmektedir; bununla birlikte kişinin kendisini mevcut rolünden daha yüksek ve önemli bir aşamada bulunabilecek beceride görme hissiyatı, diğer bir ifadeyle, algılanan statü işe mevcut statü arasındaki ayrılık çatışmaya sebep olmaktadır (Luthans, 1980: 74).

İletişim Yetersizliği: Etkileşim, hareket bilimleri ve idare ve etkinlikle ilgili membalarda genel itibariyle “enformasyon, düşünce ve hislerin bir bireyden bir başkasına geçiş sürecidir”. Çatışmalara sebep olan etkileşime dair esas etmenler; anlam zorlukları, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının hatalı olması olarak sıraya konabilir. Anlam zorlukları; belli bir dilin mevcut olmaması ya da optimum etkileşim araçlarına sahip olmamadan ötürü meydana çıkan manilerdir. Eş işaretlerin mevcut olmadığı mahallerde, anlam güçlükleri eninde sonunda ortaya çıkacaktır. Özellikle tıpla ilgili bilim ve teknolojiye endeksli aşırı uzmanlaşma ve çalışmanın eşit olarak paylaşıldığı yerlerde, farklı bölümlerin birbirlerinin iş ifadelerini bilmemelerinden ve net bir biçimde idrak edememelerinden kaynaklanan çatışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Örneğin; doktorlar ve uzmanlaşmış hastane yöneticilerinin akademik eğitim ve uyumları önemli biçimde farklılık göstermektedir. Eğitimlerindeki bu

farklılık düşüncelerin etkili bir biçimde aktarılmasına mani olup tarafların birbirleriyle iletişim kurmalarını zorlaştırmaktadır. Sorunlu ya da önyargılı hareketler ya da statünün net olmaması, rol çatışmaları gibi çatışma biçimleri kişiler ya da toplulukların içinde yeterli düzeyde enformasyon alışverişinde olmamalarının bir sonucudur (Luthans,; 224-225). Özellikle kişilerin ya da toplulukların eş bir genel amaç içerisinde farklı alt amaçlarının olduğu alanlarda, birbirleriyle enformasyon ve düşünce alışverişinin yeterli olmaması, diğer bakımdan karşı tarafın yetersiz bilgi ve bundan kaynaklanan farklı önyargılarının oluşmasına neden olacaktır. Birbirlerine yönelik enformasyon noksanlıkları neticesinde, her birim kendi amaçlarının göz önünde bulundurulmasını ve diğer tarafın akla uygun olmayan çok fazla isteklerde bulunarak kendilerine adapte olmalarını arzu edebilir. Bu da diğer tarafı savunma durumuna sokabilir.

Örgütün içindeki bölümlerin arasında yer alan iletişim eksikliği de örgütün çalışması bakımından sorun yaratabilmekte; iletişimin çok olması ve açık olması da aynı şekilde sorun yaratabilmektedir. Zira iletişimin fazla olması birimler içinde eşit olmayan durumlar var ise bunların daha çok ortaya çıkmasına neden olur ve bu halde çatışma çıkması da mümkündür.

Etkileşim kanallarının fazla olması ya da kanallardan kimilerindeki tahribat ya da hatalar iletinin kişilere reel manada farklı bir biçimde gitmesine neden olur. Kişilere iletinin, kaynağın iletildiği gibi değil de onun idrak ettiği biçimde tepkide bulunması halinde, kaynak ve alıcı arasında çatışma olması beklenilecek bir durumdur. Örgütlerin iş görenler içindeki iletişimin eksik olduğu zaman örgütler daralarak hiyerarşiden uzaklaşıp farklı boyutlarda örgütlenmelere gitmektedir. Bir örgütte iletişim ve birey etkileşimi ilerletilemezse verimlilik ve kalite eldesi zorlanır. Etkileşim eksiklikleri ya da hataları bireyler içinde sağlıklı alakaların ilerlemesini zorlaştırır (Akça ve Eriğücü; 2006: 26)

Örgütün Büyüklüğü: Gruplar geliştikçe çatışma çoğalmaktadır. Grupların gelişmesi grup elemanlarının grupla yabancılaşmasına neden olmakta, kişiler amaçlarla grupsal amaçlar farklılık göstermeye başlamaktadır. Diğer bakımdan, gelişen örgütlerde uzmanlaşma çoğalmakta; etkileşim ve uyum sorunları meydana gelmektedir. İdareyi daha komplike ve zor hale gelen geniş örgütlerdeki bu ifade edilen sorunlar ise farklı çatışma çeşitlerinin meydana gelmesine neden olmaktadır (Ertürk, 2009: 228).

İşbölümü: İşbölümü, grubun esas özelliğinin bir zorunluluğudur. Gruplar aldıkları sorumlulukları gerçekleştirebilmek adına, onları gerçekçi bir şekilde

paylaştıracak elemanları içinde iş bölümü meydana getirirler. İş bölümü yapılarak topluluklara ayrılmış elemanlar genellikle kendi yapması gerek çalışması diğer topluluğun işinden daha önce ve önemli olarak düşünmeye başlar. Bununla beraber topluluklarda iş bölümü çoğaldıkça, farklı maksat ve istekleri olan bölümler ya da topluluklar meydana gelir. Bu da çatışmaya neden olur. Grup ve iş bölümü birbirleriyle ilgili iki terim olup grupların iş bölümünden doğan çatışmalardan uzak kalamayacaklarını göstermektedir. Akılsal bir örgütsel hareket, çatışmalara odaklanarak, çözüm yolları bulmaya ve daha görev endeksli bir yapıyı meydana getirebilmek için onlardan faydalanmayı gerekli kılar (Ertürk, 2009: 224).

## **2.4.1 İletişim İle İlgili Çatışma Faktörleri**

### **2.4.1.1 Anlam güçlükleri**

Örgütsel manada iletişimle ilgili esas etmenler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğudur (Baysal ve Tekarslan, 1996). Manasal zorluklar genel itibariyle belli bir dile sahip olamama ya da iletişim araçlarından uygun olanlarına sahip olmama gibi sebeplerden kaynaklanan engellerdir. Örgütsel yapıyı meydana getiren farklı bölümlerin iş terimlerinin diğerlerince bilinmemesi, iletilerin net olarak idrak edilmemesinden kaynaklanan çatışmalardır.

### **2.4.1.2 Yetersiz bilgi alışverişi**

Problemlili ya da önyargıdan kaynaklanan hareketler, rollerin net olmaması ya da rolden kaynaklanan çatışmalar şeklindeki çatışma türleri kişiler ya da topluluklar içinde yetersiz bilgi alışverişinden kaynaklanmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 214).

### **2.3.2.3 İletişim kaynaklarının bozukluğu**

İletişim kanallarının çok olması ya da kanalların kimilerinin bozulmalar, iletinin hedef manasından farklı bir biçimde iletilmesine neden olacaktır. Mesajı alan bireyin kaynağı ilettiği maksatta değil de kendi algılayışına göre tepkide bulunmasında, kaynak ve mesajı alan birey arasında çatışma meydana gelebilmektedir.

## 2.4.2 Örgütsel Yapı ve Yönetim İle İlgili Çatışma Faktörleri

Örgütsel yapıyı meydana getiren farklı birimlerdeki iş terimlerinin karşılıklı taraflarca haberdar olunmaması; iletilerin net bir biçimde idrak edilmemesinden ötürü çatışmalara sebep olabilmektedir.

Örgütsel yapıda farklı amaçlara yönelimde bulunan farklı birimlerin varlığı; bu amaçların farklılığı, amaçları elde etme başarısını takdir etme işletme yöneticisinin ana hedeflerinden biri olan “iş bölümü ve uzmanlaşma” örgütün esas amacını eldesinde sistemlerin farklılığı, amaçları elde etmek için lüzumlu olan kaynakların sınırının olması ve toplulukların kendi amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin öteki toplulukların amaçlarını elde seviyesiyle ilgili olma gibi sebeplerden dolayı temel bir çatışma nedeni olarak görülebilir. Bununla birlikte, topluluğun etkinliğinin, bu farklı alt amaçların tümünün amacı doğrultusunda motive edilme seviyesiyle ilgili olması da, mevzubahis motivasyonun yeterli oranda gerçekleştirilemediği hallerde epey çatışmanın meydana gelmesine olanak sağlamaktadır (Harvey, 1982: 27).

### 2.4.2.1 Güç Mücadelesi

Güç konusunda esas olan gücü kimin elinde tuttuğu ve bu gücü kullanma maksadıdır. Örgütler için ele alındığında gücün sahibi olan yöneticilerin, mevcut güçlerini kıt kaynakları kendi örgütlerinin ve iş görenlerinin tarafından olumlu olarak kullanma gücü normalken, gücün bireysel hırslar, çıkarlar adına kullanımı adalet noksanlığına, düşmanca bir tutuma sebep olabilecek yaklaşımlarla desteklenmesi gücün çok anlamlı olmadığı bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Mimaroğlu ve Özgen, 2007: 29).

### 2.4.2.2 Kıt Kaynak Kullanımı

Çatışma, örgüt bünyesinde birden fazla birey ya da topluluğun içinde noksan kaynakların üleştirilmesi ya da etkinliklerin dağılımı ile yine bu birey ya da topluluklar içinde rol, amaç, tutum ya da algı farklılıklarından doğan anlaşamama ya da uyuşamama biçiminde ifade edilebilir (Şimşek, 2001:288).

Çatışmaya neden olan halleri belirtir. Örnek bir grupta toplulukların amaçlarındaki farklılık, kıt kaynakların örgütün aşağı kademeleri içinde dağıtılması, performans farklılıkları ve dağıtımda kullanılan yöntemler çatışmaya mahal verecek

olası hallere örnektir. Problemin neticelendirilmesinin geliştirilme biçimi ya da tamamlayıcı olarak ele alınabilir. Üst amaç çatışan bireylerin bir bir mevcut bulunan amaçlarından daha üst konumdadır ve gerçekleştirilmesi için kişilerin kendi grup amaçlarını bırakmaları elzemdir. Üst amaçlar meydana getirme şeklinin uygulamaya konması, eş bir amacın ifadesi ve çatışan grupların bu amacı diğer gruptakilerin yardımı olmadan gerçekleştiremeyeceklerini fark etmeleri ile başlar. Bunun sonucunda çatışan gruplar amacı gerçekleştirmek için birlikte iş yapabilirler. Üst amaçlar meydana getirme, problemi neticelendirme ile beraber en etkin çatışmayı yok etme yöntemlerinden biri olmanın yanı sıra her çatışma halinde ortaya atılacak bir önlem yöntemi değildir. Çatışmaların kıt kaynaklara endekslendiği ve gruplardan birinin getirisinin diğerinin yitimine mahal verdiği hallerde, sonuca ulaşamayacaktır. Etkileşim hatalarından kaynaklanan çatışmalarda mevzubahistir (Uçar, 2003: 17).

#### **2.4.2.3 Yetki belirsizliği**

Yetki; bireyin örgütte bulunmasından kaynaklı kendisine verilen sonuca varma ve diğerlerinin hareketlerini tespit etme hakkıdır. Bu hak o bireye o makamda yer aldığı için verilmiş olup yetki örgütten kaynaklanan meşru bir güçtür.

#### **2.4.2.4 Yönetim yaklaşımındaki farklılıklar**

Yöneticilerin çatışmayı yönetim stilleri literatürde beş alt kısımdan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; uyma, işbirliği, zor kullanma, uzlaşma ve kaçınma olarak ifade edilir. Farklı tecrübeye sahip iş görenler ve farklı alanlarda yapılan incelemelerde ise bu stil daha az etmenle ifade edilmiştir. Üç boyutla açıklanan yöneme stilleri; uyma (faktör yükü: 8,41), zor kullanma (faktör yükü: 11,757) ve işbirliği (faktör yükü: 42,277) olarak ifade edilmiştir. Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme stillerinin ait olunan örgüte endeksli olarak farklılık göstermekte ve çatışmayı yönetim stili değişebilmektedir.

### **2.5 Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Stratejiler**

Örgütlerde farklı sebeplerden ortaya çıkan çatışmaların çözümünde farklı yöntemler kullanılmaktadır. Literatürde çatışma çözümlenmesinde kullanılan stratejiler açıklamalarıyla birlikte aşağıda verilmektedir.

### **2.5.1 Uzlaşma**

Uzlaşma, karşılıklı olarak makul bir sonuca varabilmek için iki tarafın da birtakım şeylerden feragat etmesi temeline dayanmaktadır (Rahim, 2002, 12). Çatışma halinde olan iki tarafın da hedeflerinden ödün vererek uzlaşacakları bir sonuca varmalardır. Çatışma durumu, iki tarafın da birtakım şeylerden ödün vermesi bu sayede anlaşması şeklinde çözülebilir. Yani uzlaşmanın sağlanabilmesi için iki taraf da fedakârlık göstermelidir. Çatışmanın kazananı veya kaybedeni bulunmamaktadır. Bu yaklaşımda tarafların ne ölçüde ödün vereceği diğerine oranla olan gücüne bağlıdır. Çözüm durumu kimi zaman kalıcı olmamakta ve taraflar yeniden çatışma durumu yaşayabilmektedir (Koçel, 2007:47).

### **2.5.2 Kaçınma**

Kaçınma, çatışmaya katılmama, yükümlülüğü üzerinden atma veya geri adım atma biçiminde ifade edilmektedir. Taraflardan biri çatışmanın bilincinde olarak geri çekilerek veya yok sayarak tepki vermiş olmaktadır. Görmezden gelme veya belirgin bir tepkide bulunmama durumu, kişinin ani kararının fayda sağlayamayacağını düşündüğü veya çatışmaya sebep olan konunun önemli görülmediği zamanlarda meydana gelmektedir.

Kaçınma durumu gösteren kişi, kişisel arzu ve ihtiyaçlarını tatmin etmediği gibi karşı tarafın da bu ihtiyaçlarını tatmin etmede başarı elde edemez (Rahim, 2002:9). Bu yaklaşımda kişinin edilgen olması, çatışmanın sürmesine müsaade etmesi çatışmanın sebep olduğu stresi arttırmaktadır. Bunun sebebi mühim konuların yok sayılması çatışmanın azalmasına değil artmasına sebebiyet vermesindedir (Taştan, 2003:21).

### **2.5.3 Hükmetme**

Kişinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına rağmen tatmin etmesi hallerinde ortaya çıkar. Bu durum rekabet olarak da bilinmektedir. Olayın tarafları kazanmak adına her yolu mubah görebilir. Çatışma durumu çalışan ve yöneten arasında oluyorsa yönetici çalışanı kendi emirlerine itaat etmeye mecbur edebilir. Bu anlayış daha ziyade yönetsel anlayışın hüküm sürdüğü kurumlarda sıklıkla görülmektedir (Karip, 2003). Çatışmanın içeriğinin pek önemli olmadığı veya hızlı karar alma süreçlerinde hükmetme anlayışı uygun olabilir. Bununla birlikte uygun

görülmeven faaliyetlerin yapılmasının mecburi olduğu zamanlarda ya da üst düzey idarecilerin belirlediği teknikleri ve yol haritasını devam ettirmek için kullanılabilir (Gümüşeli, 1994: 33).

Kişiler kendi çıkarlarını karşı tarafın çıkarından daha fazla önemsiyorsa bu yöntemden faydalanır. Bu yöntem çatışma durumunun daha da artmasına sebep olabilmektedir.

#### **2.5.4 Ödün Verme**

Bu yaklaşımı benimseyen kişiler, başka insanların gereksinimlerini kendilerinininkilerin önüne koyarlar. Hocker ve Wilton bu anlayışı, çatışma zamanlarında kişinin kendi ihtiyaçlarını geriye atarak karşı tarafı memnun etme şeklinde belirtmişlerdir. Kişinin kendi ihtiyaçlarını kabul etmemesi ya da öne çıkarmaması ve net bir şekilde işbirliğini öne çıkarmayı kapsayan davranışları belirtir (Uğurlu, 2001: 17). Bu yöntem bireyin kendisinin haklı olamayabileceği veya problemin diğer taraf için daha önemli olduğuna kanaat getirdiği zamanlarda faydalıdır (Gümüşeli, 1994: 33).

#### **2.5.5 Tümleştirme**

Problemin giderilmesi için işbirlikçi bir yaklaşımla probleme odaklanılır. Bu tarzı kullanan kişiler, çatışmayla birebir muhatap olmaktadırlar. Kendi ihtiyaçları olduğu kadar başka insanların ihtiyaçlarına da önem vererek sorunları yeni ve farklı bir şekilde gidermeye çalışırlar (Uğurlu, 2001: 17). Bu tarzı hayata geçirmenin ilk basamağı, çatışmayı net bir biçimde belirlemek, anlamak ve tartışmaktır. Bu sayede tarafların arzuları ortaya çıkmış ve bir kez daha ele alınmış olur. Son basamakta ise çatışmayı bitirecek orta yolun bulunması gerekmektedir.

Tümleştirme tarzının pratiği esnasında, tarafların müşterek alaka ve düşüncelerini temel alan, karşılıklı kabul edilen neticelere ulaşmaları irtibatlarını güçlendirir. Bu yaklaşım iki tarafın da mevcut beceri ve bilgilerini hayata geçirmelerine olanak sunar. Bu sebeple karmaşık problemlerin çözümünde ve başarıyla pratiğe geçirilmesi noktasında en uygun yaklaşımdır (Gümüşeli, 1994: 33). Bu yaklaşım aynı zamanda bireyin hem kendi hem de diğer taraf için endişe duyduğu zamanlarda kullanılmaktadır. Çatışmanın her iki tarafça onay gören bir neticeye varılmasında faydalanılır. Netliğin,

duygu ve düşünce paylaşımlarının yapıldığı, değişikliklerin önemsendiği bir yaklaşımdır. Sorun giderme ve kazan-kazan prensibine bağlı işbirliği tarzına endeksli bir anlayıştır.

## 2.6 Çatışmanın Çözüm Yöntemleri

Yöneticilerin zaman ve emeklerin önemli bir kısmını kapsayan temalardan biri de grup içinde meydana gelen kimi seviyede ve çeşitteki çatışmalar ve bunların yönetimidir. Gruplarda her bakımdan kimi farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıklar bireyler arası olabilecekleri gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda seçilen yol ve yöntemlerde yer alabilir. Grubun lideri de bu değişimleri yöneten eden bireydir; bu değişimlerle grubun amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşan bireydir. Tüm bu farklılıklar gruplarda çatışmalara neden olur. Çatışmalar da kimi problemlere neden olabileceği gibi, düzgün bir şekilde idare edilirse grupta yeniliğin ve grupsal ilerlemenin başlatılmasına da sebep olabilir (Sarpkaya, 2002: 421).

Çatışmanın yönetimi; uzlaşmayı kimi aşamada sonuca yönlendirebilmek için çatışmaya katılanların ya da çatışma dışında bir tarafın bir sıra faaliyette ve aksi bir faaliyette de yer almasıdır. Gösterilen çabalar neticesinde varılan sonuç pozitif, barışçıl ve uzlaşmaya yönelik olabilmesinin yanında diğer tarafta üstünlük kurma amaçlı da olabilmektedir. Çatışmayı çözümüleme ise çatışma yönetiminden farklı olarak çatışmanın taraflar içinde uzlaşma ya da anlaşmaya varmasını kapsar. Çatışmayı çözümüleme kısmında aşamalar kimi kaynaklarda farklı şekillerde açıklanmakla birlikte genel itibarıyla şu eylem basamakları önerilebilir (Karip; 2000: 51-54).

Kızgınlığı kontrol altına almak: Çatışma içindeki tarafların aşırı sinirli oldukları durumlarda ve hislerini kontrol altına alamadıklarında uzlaşımın gerçekleşmesi düşünülemez.

Karşı tarafa yaklaşmadan önce bir kez daha düşünmek: Çatışmanın taraflara etkisinin nasıl olduğu önemlidir. Tarafların çatışma konusunda çıkarları ve tutum değerleri nelerdir? İki tarafın birbirlerine dair önyargıları ve düşünceleri nelerdir? Mevzubahis çatışma halini idarede en uygun yaklaşım nedir? İş birliği mevzubahisse bunu devreye sokmak için en iyi mahal ve zaman nedir? Şeklindeki sorulara manalı bir şekilde yanıt vermek çatışma idaresinde temel noktadır (Koçel, 2007: 468).

Olumlu bir hava oluşturmak: Çatışma içindeki tarafların birbirini uzlaşmak amacıyla diyalog kurmaya çağırması, niyetinin iyi olduğunu diğer tarafa

hissettirebilmek, karşıda bulunan tarafı önemsedığınızı ve ona değer verdiğinizi göstermek gibi konuları kapsamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009: 155).

Temel bazı kurallara dikkat etmek: Karşıdaki bireyi iyi bir şekilde dinlemek ve söylediklerini bitirmesini beklemek, hali sağlıklı hale getirmek için çaba göstermek, sakın davranmak şeklinde hareketleri gerekli kılan çeşitli kuralları kapsamaktadır (Karip; 2000: 51-54).

Sorunu tartışarak tanımlamak: Çatışma içindeki taraflar için önemli olan konuları meydana çıkarmak esas temeli oluşturmaktadır. Bu aşamada; etkili konuşma, dinleme, ihtiyaçların ve çıkarların tespiti, gerekli oluyorsa değerleri ve hipotezleri bir araya getirmek ve meydana çıkan yeni algı ve anlayışı inceleme konularına önem vermeyi kapsar (Sarpkaya, 2002: 421).

Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak: Tarafların ihtiyaçlarının ve çıkarlarının karşılanabilmesi için fikirlerini açık bir şekilde ifade etmeleri, sen yerine devamlı olarak biz kelimesini kullanma vasıtasıyla duyarlı olduklarını göstermeleri gibi hususları kapsar (Şimşek ve Çelik, 2009: 155).

Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek: Öne sürülecek çözümlerde; tarafların kabullenışı, realist ve ulaşılması kolay, net ve dengeli olmaları hususlarının göz önünde bulundurulması çatışmanın çözümü için temel konuların tespitinde etkindir (Koçel, 2007: 468).

Çözümlerin işlerliğini izlemek: Belli bir aşama sonrasında problemin neticelenmesi için atılan adımların devamlılığının ne derece gerçekleştirildiği, işleniyorsa şayet daha önceden dile getirilen basamakların yinelenerek tekrardan incelenmesi örgütte ortaya çıkabilecek çatışmaların örgüt amaçları çapında idaresini kolaylaştıracaktır (Sarpkaya, 2002: 421).

Örgüt içindeki çatışmayı temelli yok edebilecek bir örgüt meydana getirmek mümkün değildir. Zira örgütsel çatışma örgütün amaçlarına ulaşmak adına bir güç unsuru olarak devreye sokulabilir. Yönetici çalışanlar içinde fikir üretebilecek potansiyelde olan yaratıcı ve faydalı çatışmaya mani olmadan, çalışanları grubun ve çalışanların amaçlarına ulaşmalarına engel olacak faydalı olmayan çatışmadan korumayı amaç edinmelidir. Bundan dolayı, örgütsel çatışmanın idaresi örgüt faaliyeti bakımından önemli bir konudur. Çatışmanın idaresi, çatışmanın belirlenmesi, derecesinin tespit edilmesi, bu derecenin etkileri bakımından incelenmesi ile uygun

şekilde müdahalede bulunulacak yöntemlerin belirlenmesi ve bunun neticelerinin izlenmesi basamaklarını kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Alp, 1997:38).

## **2.7 Çatışmanın Olası Sonuçları**

Çatışmanın sonuçlarının ve çatışma aşamasında meydana gelen olayların olumlu ve olumsuz etkileri çatışmanın özelliğine, tarafların çatışmadaki yaklaşımlarına ve neticelerine ait sosyal yargılarla ilgili olarak farklılık gösterir.

### **2.7.1 Çatışmanın Olumlu Etkileri**

Çatışmaya iyi müdahale edildiğinde gruba fayda sağlamaktadır. Problemlerin ifade edilmesinde ve neticelendirilmesinde çatışma bir vasıtaadır. Farklı bakış açıları, bilgiler ve hipotezler başarılı kararlar alınması için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkin bir şekilde idare ederek; amaçları ve uygulamaları tekrar incelemek, kaliteyi arttırmak, maliyeti azaltmak, kurumsal işlemleri etkili hale getirmek, takımın iş birliği içinde çalışması ve beyin fırtınası etkinliğini gerçekleştirmeyi mümkün kılar (Karip, 2000: 21-22).

İyi bir şekilde idare edilen grup ve çalışanlar bakımından pozitif neticelenen çatışmaların kişi ve grup için pozitif etkileri şunlardır;

1. Çatışma, Farklı bakış açısına sahip kişilerin kendilerini ispat etmek için üreticiliklerini meydana çıkarmalarını sağlar.
2. Kişisel yaratıcılıkla birlikte örgütsel AR-GE etkinlikleri çoğalır. Çatışma neticesinde önceki amaç ve bakış açıları yerine daha iyi yeni amaçlar ve bakış açıları gelir.
3. Belirsiz kalmış problemlere idarenin odaklanmasıyla birlikte problemler azalır.
4. Tarafı olmayan kişiler dahi bakış açılarını ifade etmek durumunda kalırlar. Bu şekilde problemlerin dikkate alınmasında katılım çoğalır.
5. Örgütün etkinliğine ve faydalılığına etkide bulunan problemler karşısında gösterilen alaka ve bir arada olma elemanların sıkıntılarını yok eder ve motivasyonu artırır.

6. Çatışma kişilerin diğerlerinin fikirlerini ve düşüncelerini dinleyip onaylamalarına ve daha az bencil düşünmelerine fayda sağlar. Çatışma boyunca zorluklarla baş edebilme kişinin özgüvenini de çoğaltır.
7. Çatışma içindeki kişiler ve örgüt kendi enformasyon ve seviyelerini değerlendirme fırsatını elde ederler. Bunun neticesinde noksanlıklarını fark etme ve giderme olanağına da kavuşurlar.
8. Çatışma, farklı kişilerin ve örgüttekilerin yakınlaşmasını sağlar.
9. Çatışma sonucunda örgüt içindeki liderlik tarzı değişim gösterir.
10. Çatışma, örgütsel etkinliğe mani olan faktörlerin tespit edilmesine katkı sağlar.
11. Çatışma kurumsallaşabilir; kişilerin örgüt bünyesine zorunluluk hissetmeden duygularını net şekilde ifade edip rahatlamalarına katkıda bulunacaktır.
12. Çatışma, çağdaş olmayan işlemlerin görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve farklılaştırılması için lüzumlu ortamın meydana gelmesini sağlar.
13. Örgüt içindeki çatışmalar iş gerçekleştirilmesi adına gereksinim duyulan enerjiyi ortaya çıkarır.
14. Yöneticiler ve iş görenler iç ve dış alakadarların gereksinimlerini temin etme üzerine hassaslaşabilirler. İlişkilerde farklılıklar onaylanarak ya da farklılıklar hakkında uzmanlaşma sağlanarak daha dengeli iş gören bir grup meydana getirilebilir.
15. Çatışma, öğrenmeyi teşvik etmede ve eleştiriye ılımlı bir şekilde bakmayı gerçekleştirmede faydalı (Erdoğan:1996: 38).

### **2.7.2 Çatışmanın Olumsuz Etkileri**

Çatışma kötü idare edildiğinde problemler genellikle saklanır; ancak sonrasında çözümü daha da zor hale getirir ve farklı bir şekilde ortaya çıkabilir. Çatışmaların kötü idaresi hem kişilere hem de gruba zarar verir. Kötü yönetilen bir çatışma sürecinde kişi, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklarla baş başa kalabilir. Çatışma idaresinde başarılı olamama, grup içinde büyük sorunlara neden olur. Engellemeler, grupsal amaçlara ve bireysel arzuları gerçekleştirmede kullanılan enerjiyi eksiltir ve başarısız hissetme hissini çoğaltır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:6).

Çatışmanın olumsuz etkileri;

1. Örgütsel çatışma, kişilerin fiziksel ve psikolojik dengelerini bozabilir.
2. Çatışma düşmanlık ve saldırganlık duygularının artmasına ve ortaya çıkmasına neden olabilir.
3. Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak yitimine neden olur.
4. Çatışma, grubun amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir.
5. Çatışma, grup içindeki bireylerin kendilerini diğer bireylerin amaçlarından da grubun amaçlarından da yukarıda bir yerde görmelerine neden olabilir.
6. Çatışma, kişilerin motivasyonlarını ve iş doyumlarını göz önünde bulundurarak grubun etkinliğine ve aktifliğine negatif etkide bulunabilir.
7. Çatışma, kişilerin güven hislerinin yok olmasına neden (Türkel, 2000: 27).
8. Taraflar için yorucu bir çaba; iş ortamında zaman, emek ve paranın gereksiz harcanmasına neden olabilir.
9. Çatışma, stres ve çalışmadan soğumaya neden olabilir.
10. Çatışma, grup içinde diyalogun eksilmesine ve etkileşimde deformasyonlara neden olabilir.
11. Çatışma, örgüte bağlılığın yitirilmesine neden olabilir.
12. İş görenler, kendi içlerinde meydana gelen etkileşimin manasını kendi ihtiyaçlarına göre farklı şekilde ifade edebilir.
13. Bireyler ya da gruplar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; gerçekleştirdiklerini hep doğru, diğer tarafın ya da grubun yaptıklarını daima hatalı görebilirler, performanslarını ve başarılarını abartılı bir şekilde aktarabilir, iş görenlerin fikirlerini engelleyebilirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

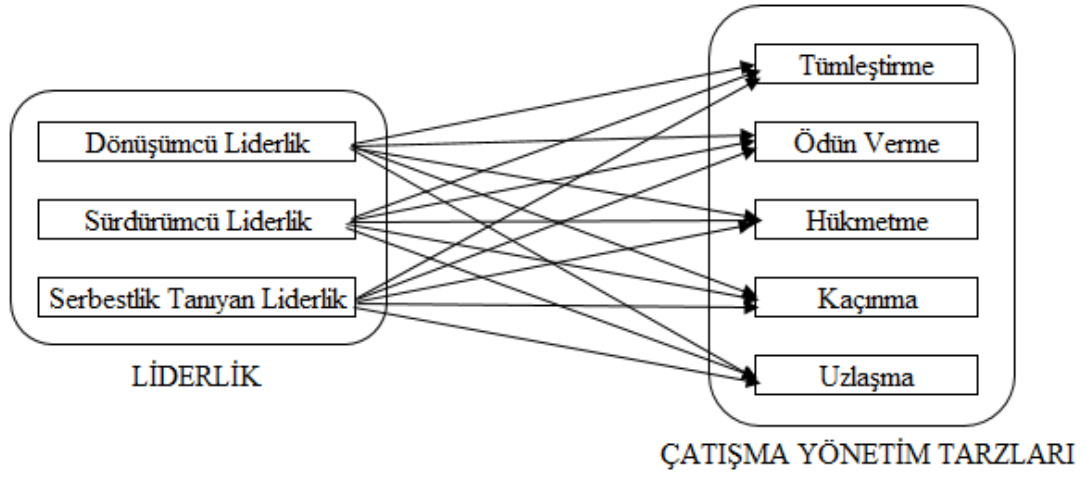
### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik özelliklerini ile çatışma yönetimi tarzları arasında neden sonuç ilişkisini belirlemektir. Araştırmanın sonucunda algılanan liderlik düzeyinin yüksek olduğu, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarını orta düzeyde sergilediği belirlenmiştir. Algılanan liderlik düzeyinin çatışma yönetim tarzlarının bir belirleyicisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışma, yöneticilerin liderlik özellikleri ile çatışma yönetimine yaklaşımları arasındaki ilişkiyi ele alması bakımından büyük önem arz etmektedir.

#### 3.1.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma liderlik tarzı ve çatışma yönetim tarzlarını düzeylerini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi olarak ilişkiisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmada ilişkilerin test edileceği şematik model aşağıda verilmektedir.



Şekil 3.1: Araştırma modeli.

Araştırmada liderlik bağımsız değişken, çatışma yönetim tarzları bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

### 3.1.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde tekstil sektörü çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği'nden (İTHİB) alınan verilere göre Türkiye'de tekstil ve hazır giyim eşyaları imalatında çalışan sayısı toplam 865 bin civarında olduğu bilinmektedir. TÜİK verilerine göre Ankara ilinde tekstil sektörü çalışan sayısı oranı 0,008 olarak belirlenmiştir. Bu verilere göre Ankara ilinde tekstil sektörü çalışan sayısı yaklaşık olarak  $865000 \times 0,008 = 6920$  olarak hesaplanmaktadır. Örneklem büyüklüğü Salant ve Dillman'nın (1994) belirlediği formül ile hesaplanmıştır:

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örneklem hatasıdır (Salant ve Dillman, 1994: 55).

Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 6920$

$(1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2 (6920-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5) = 364$  olarak hesaplanmıştır. Örneklem hacmi büyüdükçe örnekten elde edilen bulguların evren için geçerliliğinin arttığı kabul edilir (İslamoğlu, 2003; 150). Bu araştırma için toplam 450 adet anket dağıtılmıştır. Anket sonucunda 438 anket toplanabilmiştir. 20 adet hatalı olarak doldurulan anket çalışmadan çıkarılmıştır. Anketin geri dönüş oranı %90,6 olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan, söz konusu anket uygulaması 1 Eylül 2017 - 1 Ekim 2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmada 408 çalışan ile hesaplamaya göre evreni öntemsil edecek daha fazla örnekleme ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmada elde edilen bulgular ile araştırma evren üzerinde genellenebilir. Araştırmaya katılan futbolcuların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

### **3.1.3 Araştırma Soruları**

Araştırmada cevap aranacak araştırma soruları aşağıda sıralanmaktadır;

1. Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki var mıdır?
2. Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerinde yordayıcı etkisi var mıdır?
3. Algılanan liderlik özellikleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

### **3.1.4 Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma amacına göre hipotezler aşağıda verilmektedir;

H1: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerinde etkisi vardır.

1. H1a: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının tümleştirme üzerinde etkisi vardır.
2. H1b: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının ödün verme üzerinde etkisi vardır.
3. H1c: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının hükmetme üzerinde etkisi vardır.

4. H1d: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının kaçınma üzerinde etkisi vardır.
5. H1e: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının uzlaşma üzerinde etkisi vardır.

H2: Algılanan liderlik özellikleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

### 3.1.5 Veri Toplama Aracı

Araştırmada kişisel bilgi formu ile birlikte liderlik ölçeği ve çatışma ölçeği kullanılmıştır.

Liderlik davranışlarını belirlemek için 1980 yılında Bass ve Avalio tarafından geliştirilen ve 1995 yılında Form 5X veya MLQ 5X olarak adlandırılan 36 maddelik Çok Faktörlü Liderlik Anketi ‘Multifactor Leadership Questionnaire’ (MLQ) kullanılmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Anketi dönüşümcü, sürdürümcü, serbestlik tanıyan liderlik özelliklerini dikkate alan alt faktörlere göre ayrılmış toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Anketin yanıtlanması, ifadelerin karşısında yer alan; “Hiçbir zaman” (1 puan), “Nadiren” (2 puan), “Bazen” (3 puan), “Çoğu zaman” (4 puan) ve “Her zaman” (5 puan) seçeneklerinden birinin işaretlenmesi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Toplam 36 soruluk liderlik anketinde 20 madde dönüşümcü lider, 12 madde sürdürümcü lider, 4 madde serbestlik tanıyan liderlik tarzlarına ilişkindir. Ankette dönüşümcü liderlik tarzını belirleyen alt faktörler 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36 numaralı ifadeler olmak üzere toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Sürdürümcü liderlik tarzını belirleyen alt faktörler, 1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35 numaralı ifadeler olmak üzere toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı alt faktörleri ise, 5, 7, 28, 33 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği 0,879 olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmada Rahim tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 formdan oluşmaktadır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır ve 5’li likert tipi bir ölçektir. Her zaman (5), çoğunlukla (4), ara sıra (3), az (2), çok az (1) ölçekteki seçeneklerdir. Ölçek, bireylerin tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme, kaçınma olmak üzere 5 çatışma yönetim stilini ne derece kullandıklarını ortaya çıkarmaktadır. u araştırmada ölçeğin güvenilirliği 0,881 olarak yüksek bulunmuştur.

### 3.1.6 Verilerin İstatistiksel Analizi

Veriler istatistik paket programı (SPSS 22) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada bağımlı, bağımsız ve aracı değişken arasında negatif veya pozitif ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen katsayı kesim noktalarına göre yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2006: 116);

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu, 1993:9; [www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp)).

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.2 Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde çalışanların tanımlayıcı özellikleri, algıladıkları liderlik özellikleri ve algıladıkları çatışma yönetim tarzlarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

### 3.2.1 Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

**Tablo 3.1:** Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı.

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	237	58,1
	Kadın	171	41,9
	Toplam	408	100,0
Yaş	20-30 Yaş	94	23,0
	31-40 Yaş	144	35,3
	40-50 Yaş	97	23,8
	50 Yaş üstü	73	17,9
	Toplam	408	100,0
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	13	3,2
	Lisans	376	92,2
	Yüksek Lisans	19	4,7
	Toplam	408	100,0
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	141	34,6
	6-10 Yıl	127	31,1
	11-15 Yıl	76	18,6
	15 Yıl üzeri	64	15,7
	Toplam	408	100,0
Bulunduğu Yerde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	248	60,8
	6-10 Yıl	119	29,2
	10 Yıl üzeri	41	10,0
	Toplam	408	100,0
Yönetici Cinsiyeti	Erkek	218	53,4
	Kadın	190	46,6
	Toplam	408	100,0
Yönetici İle Çalışma Süresi	1-5 Yıl	320	78,4
	6-10 Yıl	69	16,9
	11-15 Yıl	19	4,7
	Toplam	408	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 237'si (%58,1) erkek, 171'i (%41,9) kadın olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 94'ü (%23,0) 20-30 yaş, 144'ü (%35,3) 31-40 yaş, 97'si (%23,8) 40-50 yaş, 73'ü (%17,9) 50 yaş üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar öğrenim durumu değişkenine göre 13'ü (%3,2) ön lisans, 376'sı (%92,2) lisans, 19'u (%4,7) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleki kıdem değişkenine göre 141'i (%34,6) 1-5 yıl, 127'si (%31,1) 6-10 yıl, 76'sı (%18,6) 11-15 yıl, 64'ü (%15,7) 15 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre 248'i (%60,8) 1-5 yıl, 119'u (%29,2) 6-10 yıl, 41'i (%10,0) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalıştıkları yöneticinin cinsiyeti değişkenine göre 218'i (%53,4) erkek, 190'ı (%46,6) kadın olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre 320'si (%78,4) 1-5 yıl, 69'u (%16,9) 6-10 yıl, 19'u (%4,7) 11-15 yıl olarak dağılmaktadır.

### 3.2.2 Liderlik Özellikleri İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkiler

**Tablo 3.2:** Liderlik Özelliklerinin Ortalaması.

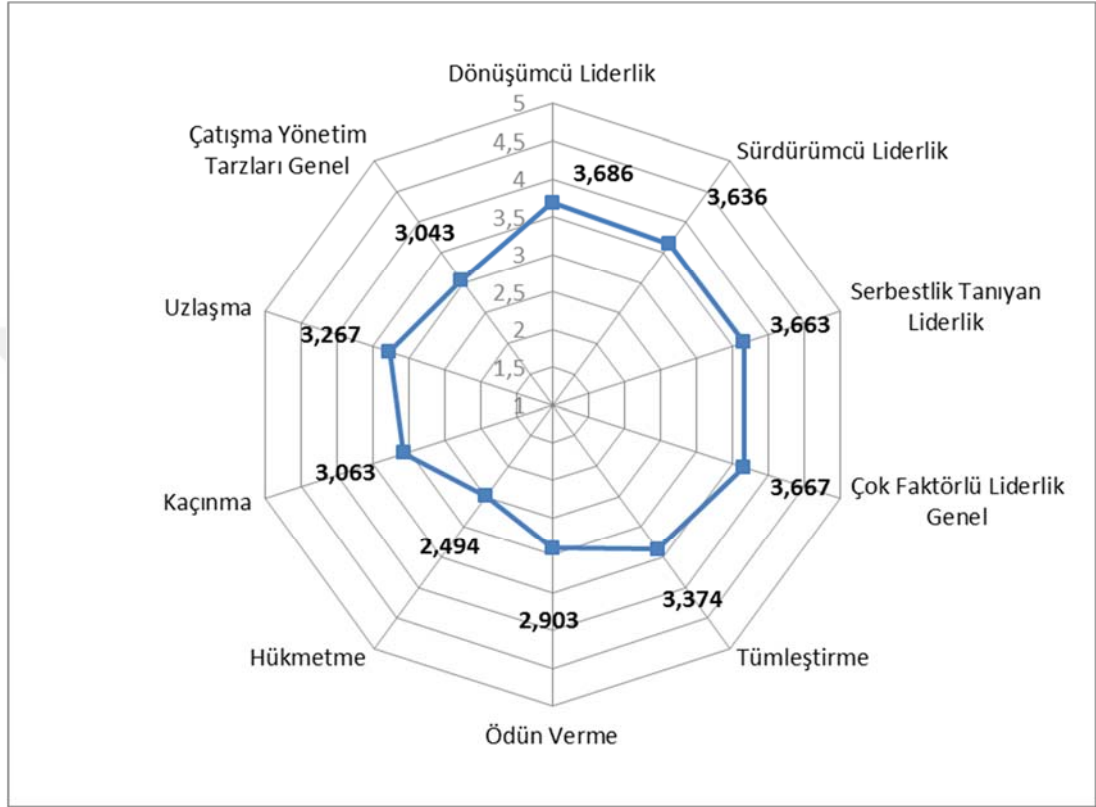
	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Dönüşümcü Liderlik	408	3,686	0,803	1,000	5,000
Sürdürümcü Liderlik	408	3,636	0,842	1,000	5,000
Serbestlik Taniyan Liderlik	408	3,663	0,861	1,000	5,000
Çok Faktörlü Liderlik Genel	408	3,667	0,805	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı “dönüşümcü liderlik” düzeyi yüksek ( $3,686 \pm 0,803$ ); “sürdürümcü liderlik” düzeyi yüksek ( $3,636 \pm 0,842$ ); “serbestlik taniyan liderlik” düzeyi yüksek ( $3,663 \pm 0,861$ ); “çok faktörlü liderlik genel” düzeyi yüksek ( $3,667 \pm 0,805$ ); olarak saptanmıştır.

**Tablo 3.3:** Çatışma yönetim tarzlarının ortalaması.

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Tümleştirme	408	3,374	0,919	1,000	5,000
Ödün Verme	408	2,903	0,815	1,000	5,000
Hükmetme	408	2,494	0,810	1,000	5,000
Kaçınma	408	3,063	0,731	1,000	5,000
Uzlaşma	408	3,267	0,833	1,000	5,000
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	408	3,043	0,635	1,140	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı “tümleştirme” düzeyi orta ( $3,374 \pm 0,919$ ); “ödün verme” düzeyi orta ( $2,903 \pm 0,815$ ); “hükmetme” düzeyi zayıf ( $2,494 \pm 0,810$ ); “kaçınma” düzeyi orta ( $3,063 \pm 0,731$ ); “uzlaşma” düzeyi orta ( $3,267 \pm 0,833$ ); “çatışma yönetim tarzları genel” düzeyi orta ( $3,043 \pm 0,635$ ); olarak saptanmıştır.



Şekil 3.2: Liderlik özellikleri ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin diyagram.

**Tablo 3.4:** Liderlik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasında korelasyon ilişkisi.

		Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Tanyan Liderlik	Çok Faktörlü Liderlik Genel	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma	Çatışma Yönetim Tarzları Genel
Dönüşümcü Liderlik	r	1,000									
	p	0,000									
Sürdürümcü Liderlik	r	0,944**	1,000								
	p	0,000	0,000								
Serbestlik Tanyan Liderlik	r	0,907**	0,896**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000							
Çok Faktörlü Liderlik Genel	r	0,990**	0,978**	0,933**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000						
Tümleştirme	r	0,554**	0,589**	0,562**	0,579**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Ödün Verme	r	0,483**	0,527**	0,509**	0,512**	0,816**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Hükmetme	r	-0,233**	-0,200**	-0,228**	-0,226**	-0,084	0,099*	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,089	0,046	0,000			
Kaçınma	r	0,296**	0,325**	0,310**	0,314**	0,623**	0,634**	0,252**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Uzlaşma	r	0,516**	0,555**	0,534**	0,543**	0,887**	0,818**	0,016	0,637**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,747	0,000	0,000	
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	r	0,447**	0,494**	0,465**	0,475**	0,881**	0,891**	0,291**	0,822**	0,904**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Sürdürümcü Liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.944$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Serbestlik Tanıyan Liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.907$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Serbestlik Tanıyan Liderlik ve sürdürümcü liderlik arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.896$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çok Faktörlü Liderlik Genel ve dönüşümcü liderlik arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.99$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çok Faktörlü Liderlik Genel ve sürdürümcü liderlik arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.978$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çok Faktörlü Liderlik Genel ve serbestlik tanıyan liderlik arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.933$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Tümleştirme ve dönüşümcü liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmaktadır ( $r=0.554$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Tümleştirme ve sürdürümcü liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.589$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Tümleştirme ve serbestlik tanıyan liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.562$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Tümleştirme ve çok faktörlü liderlik genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.579$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Ödün Verme ve dönüşümcü liderlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.483$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Ödün Verme ve sürdürümcü liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.527$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Ödün Verme ve serbestlik tanıyan liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.509$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Ödün Verme ve çok faktörlü liderlik genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.512$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Ödün Verme ve tümleştirme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.816$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Hükmetme ve dönüşümcü liderlik arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.233$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Hükmetme ve sürdürümcü liderlik arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.2$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Hükmetme ve serbestlik tanıyan liderlik arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.228$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Hükmetme ve çok faktörlü liderlik genel arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.226$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Hükmetme ve ödün verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.099$ ;  $p=0,046<0.05$ ). Kaçınma ve dönüşümcü liderlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.296$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve sürdürümcü liderlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.325$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve serbestlik tanıyan liderlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.31$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve çok faktörlü liderlik genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.314$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve tümleştirme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.623$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve ödün verme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.634$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve hükmetme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.252$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Uzlaşma ve dönüşümcü liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.516$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Uzlaşma ve sürdürümcü liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.555$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Uzlaşma ve serbestlik tanıyan liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki

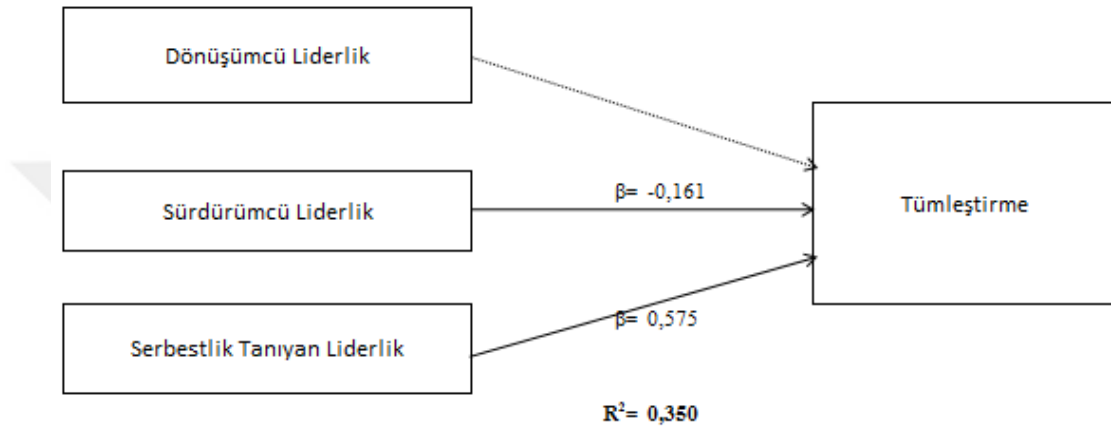
bulunmaktadır ( $r=0.534$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Uzlaşma ve çok faktörlü liderlik genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.543$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Uzlaşma ve tümleştirme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.887$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Uzlaşma ve ödün verme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.818$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Uzlaşma ve kaçınma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.637$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çatışma Yönetim Tarzları Genel ve dönüşümcü liderlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.447$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çatışma Yönetim Tarzları Genel ve sürdürümcü liderlik arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.494$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çatışma Yönetim Tarzları Genel ve serbestlik tanıyan liderlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.465$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çatışma Yönetim Tarzları Genel ve çok faktörlü liderlik genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.475$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çatışma Yönetim Tarzları Genel ve tümleştirme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.881$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çatışma Yönetim Tarzları Genel ve ödün verme arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.891$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çatışma Yönetim Tarzları Genel ve hükmetme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.291$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çatışma Yönetim Tarzları Genel ve kaçınma arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.822$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Çatışma Yönetim Tarzları Genel ve uzlaşma arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.904$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.5:** Liderlik özelliklerinin tümleştirme üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Tümleştirme	Sabit	1,025	5,928	0,000	73,944	0,000	0,350
	Dönüşümcü Liderlik	-0,161	-1,057	0,291			
	Sürdürümcü Liderlik	0,575	4,166	0,000			
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,232	2,199	0,028			

Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ile tümleştirme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon

analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=73,944$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Tümeleştirme düzeyinin belirleyicisi olarak dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,350$ ). Dönüşümcü liderlik düzeyi tümeleştirme düzeyini etkilememektedir ( $p=0,291>0,05$ ). Sürdürümcü liderlik düzeyi tümeleştirme düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,575$ ). Serbestlik tanıyan liderlik düzeyi tümeleştirme düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,232$ ).



**Şekil 3.3:** Liderlik özelliklerinin tümeleştirme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.

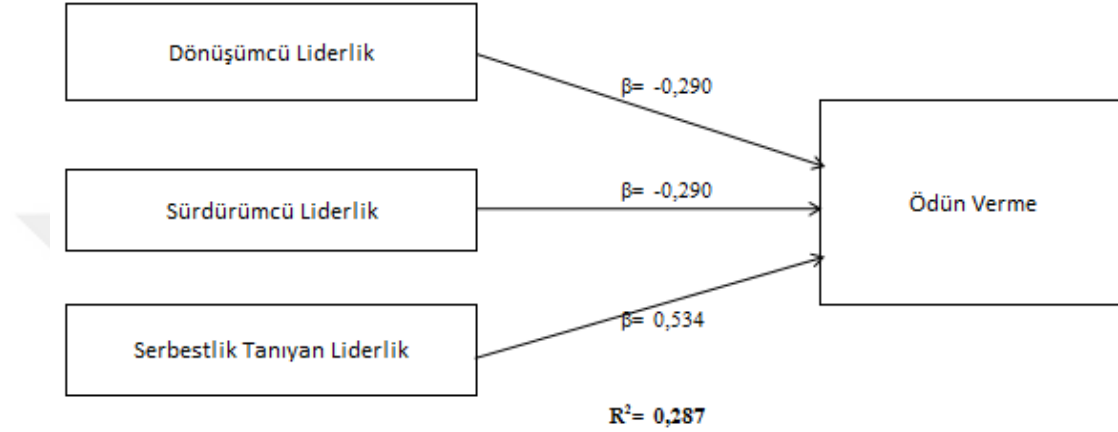
Bu bulgulara göre “H1a: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının tümeleştirme üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.6:** Liderlik özelliklerinin ödün verme üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Ödün Verme	Sabit	1,079	6,731	0,000	55,636	0,000	0,287
	Dönüşümcü Liderlik	-0,290	-2,050	0,041			
	Sürdürümcü Liderlik	0,534	4,173	0,000			
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,259	2,636	0,009			

Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ile ödün verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=55,636$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Ödün verme

düzeyinin belirleyicisi olarak dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,287$ ). Dönüşümcü liderlik düzeyi ödün verme düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,290$ ). Sürdürümcü liderlik düzeyi ödün verme düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,534$ ). Serbestlik tanıyan liderlik düzeyi ödün verme düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,259$ ).



**Şekil 1.4:** Liderlik özelliklerinin ödün verme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.

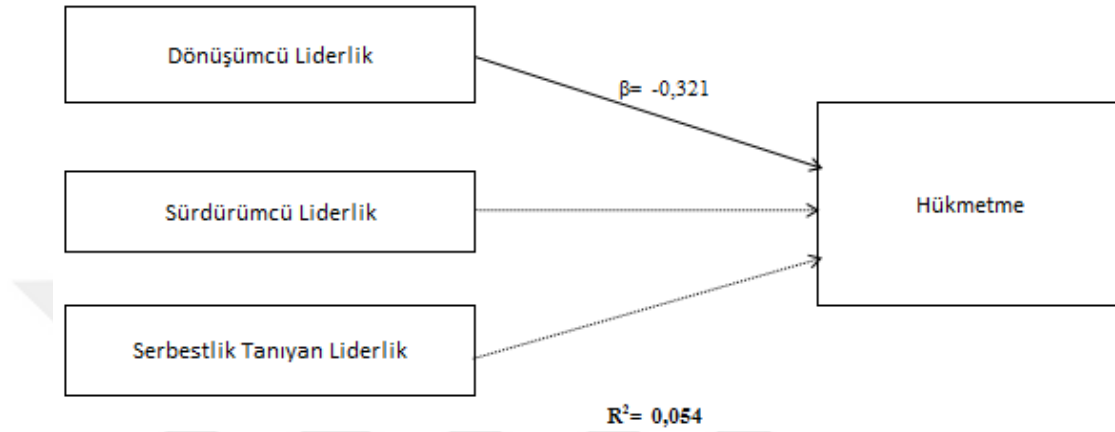
Bu bulgulara göre “H1b: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının ödün verme üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.7:** Liderlik özelliklerinin hükmetme üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Hükmetme	Sabit	3,373	18,366	0,000	8,782	0,000	0,054
	Dönüşümcü Liderlik	-0,321	-1,982	0,048			
	Sürdürümcü Liderlik	0,223	1,520	0,129			
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	-0,139	-1,234	0,218			

Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ile hükmetme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=8,782$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Hükmetme düzeyinin belirleyicisi olarak dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik

tanıyan liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,054$ ). Dönüşümcü liderlik düzeyi hükmetme düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,321$ ). Sürdürümcü liderlik düzeyi hükmetme düzeyini etkilememektedir ( $p=0.129>0.05$ ). Serbestlik tanıyan liderlik düzeyi hükmetme düzeyini etkilememektedir ( $p=0.218>0.05$ ).



**Şekil 3.5:** Liderlik özelliklerinin hükmetme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.

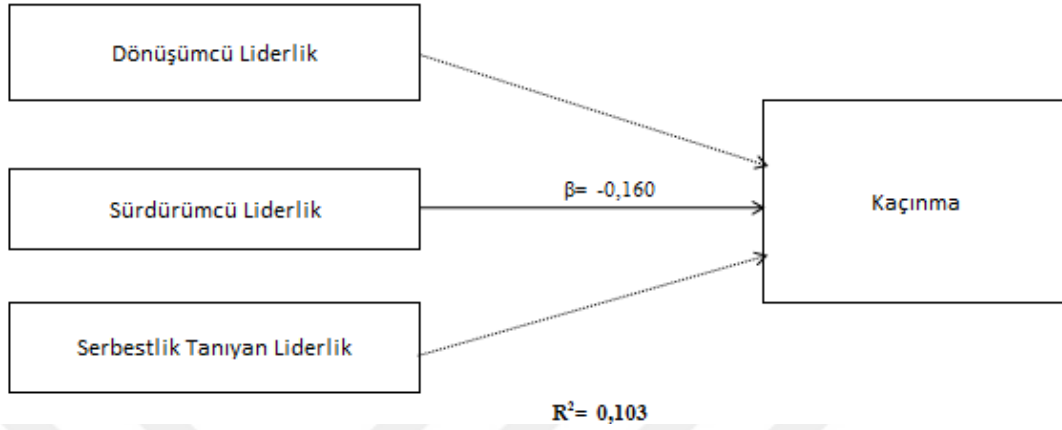
Bu bulgulara göre “H1c: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının hükmetme üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.8:** Liderlik özelliklerinin kaçınma üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Kaçınma	Sabit	2,060	12,760	0,000	16,644	0,000	0,103
	Dönüşümcü Liderlik	-0,160	-1,127	0,260			
	Sürdürümcü Liderlik	0,309	2,400	0,017			
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,128	1,294	0,196			

Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ile kaçınma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=16,644$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma düzeyinin belirleyicisi olarak dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,103$ ). Çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyi kaçınma düzeyini

etkilememektedir ( $p=0.260>0.05$ ). Çalışanların sürdürümcü liderlik düzeyi kaçınma düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,309$ ). Çalışanların serbestlik tanıyan liderlik düzeyi kaçınma düzeyini etkilememektedir ( $p=0.196>0.05$ ).



**Şekil 3.6:** Liderlik özelliklerinin kaçınma üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.

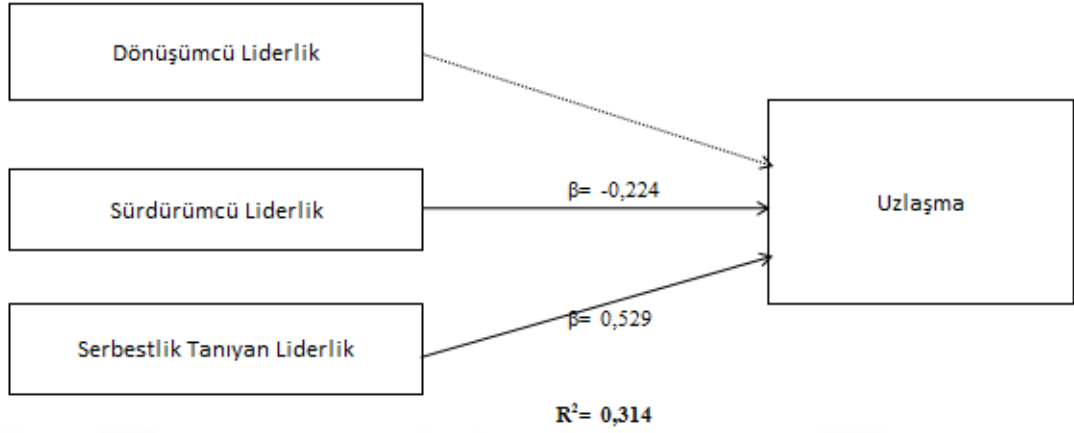
Bu bulgulara göre “H1d: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının kaçınma üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.9:** Liderlik özelliklerinin uzlaşma üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Uzlaşma	Sabit	1,278	7,945	0,000	63,190	0,000	0,314
	Dönüşümcü Liderlik	-0,224	-1,581	0,115			
	Sürdürümcü Liderlik	0,529	4,120	0,000			
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,243	2,466	0,014			

Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ile uzlaşma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=63,190$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Uzlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,314$ ). Dönüşümcü liderlik düzeyi uzlaşma düzeyini etkilememektedir ( $p=0.115>0.05$ ). Sürdürümcü liderlik düzeyi uzlaşma düzeyini arttırmaktadır

( $\beta=0,529$ ). Serbestlik tanıyan liderlik düzeyi uzlaşma düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,243$ ).



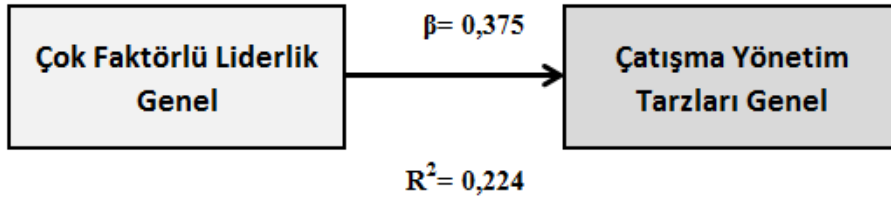
**Şekil 3.7:** Liderlik özelliklerinin uzlaşma üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.

Bu bulgulara göre “Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının uzlaşma üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.10:** Çok faktörlü liderliğin çatışma yönetim tarzı üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	Sabit	1,669	12,901	0,000	118,367	0,000	0,224
	Çok Faktörlü Liderlik Genel	0,375	10,880	0,000			

Çok faktörlü liderlik genel ile çatışma yönetim tarzları genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=118,367$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Çatışma yönetim tarzları genel düzeyinin belirleyicisi olarak çok faktörlü liderlik genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,224$ ). Çok faktörlü liderlik genel düzeyi çatışma yönetim tarzları genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,375$ ).



**Şekil 3.8:** Çok faktörlü liderliğin çatışma yönetim tarzı üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.

Bu bulgulara göre “H1: Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.2.3 Algılanan Liderlik Özelliklerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

**Tablo 3.11:** Algılanan liderlik özelliklerinin cinsiyete göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	237	3,757	0,829	2,097	0,037
	Kadın	171	3,588	0,757		
Sürdürümcü Liderlik	Erkek	237	3,693	0,881	1,613	0,108
	Kadın	171	3,558	0,780		
Serbestlik Taniyan Liderlik	Erkek	237	3,712	0,893	1,356	0,176
	Kadın	171	3,595	0,811		
Çok Faktörlü Liderlik Genel	Erkek	237	3,731	0,838	1,884	0,060
	Kadın	171	3,579	0,752		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan dönüşümcü liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.097$ ;  $p=0.037 < 0,05$ ). Erkeklerin algılanan dönüşümcü liderlik puanları ( $x=3,757$ ), kadınların algılanan dönüşümcü liderlik puanlarından ( $x=3,588$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan sürdürümcü liderlik, serbestlik taniyan liderlik, çok faktörlü liderlik genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 3.12:** Algılanan liderlik özelliklerinin yaşa göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Liderlik	20-30 Yaş	94	3,668	0,824	0,910	0,436
	31-40 Yaş	144	3,632	0,802		
	40-50 Yaş	97	3,801	0,788		
	50 Yaş üstü	73	3,665	0,800		
Sürdürümcü Liderlik	20-30 Yaş	94	3,590	0,877	1,405	0,241
	31-40 Yaş	144	3,575	0,835		
	40-50 Yaş	97	3,787	0,814		
	50 Yaş üstü	73	3,619	0,837		
Serbestlik Taniyan Liderlik	20-30 Yaş	94	3,614	0,873	1,512	0,211
	31-40 Yaş	144	3,618	0,875		
	40-50 Yaş	97	3,825	0,828		
	50 Yaş üstü	73	3,599	0,850		
Çok Faktörlü Liderlik Genel	20-30 Yaş	94	3,636	0,827	1,168	0,322
	31-40 Yaş	144	3,611	0,805		
	40-50 Yaş	97	3,799	0,789		
	50 Yaş üstü	73	3,642	0,796		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik taniyan liderlik, çok faktörlü liderlik genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.13:** Algılanan liderlik özelliklerinin öğrenim durumuna göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Ön Lisans	13	3,681	0,680	0,053	0,948
	Lisans	376	3,683	0,820		
	Yüksek Lisans	19	3,745	0,528		
Sürdürümcü Liderlik	Ön Lisans	13	3,513	0,828	0,198	0,821
	Lisans	376	3,644	0,851		
	Yüksek Lisans	19	3,579	0,674		
Serbestlik Taniyan Liderlik	Ön Lisans	13	3,519	0,981	0,211	0,810
	Lisans	376	3,666	0,872		
	Yüksek Lisans	19	3,711	0,488		
Çok Faktörlü Liderlik Genel	Ön Lisans	13	3,607	0,741	0,042	0,959
	Lisans	376	3,668	0,819		
	Yüksek Lisans	19	3,686	0,552		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, çok faktörlü liderlik genel puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.14:** Algılanan liderlik özelliklerinin mesleki kıdeme göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	141	3,589	0,799	1,790	0,148
	6-10 Yıl	127	3,725	0,807		
	11-15 Yıl	76	3,840	0,839		
	15 Yıl üzeri	64	3,639	0,743		
Sürdürümcü Liderlik	1-5 Yıl	141	3,512	0,852	2,411	0,066
	6-10 Yıl	127	3,685	0,837		
	11-15 Yıl	76	3,818	0,852		
	15 Yıl üzeri	64	3,598	0,784		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	1-5 Yıl	141	3,582	0,850	1,649	0,178
	6-10 Yıl	127	3,693	0,877		
	11-15 Yıl	76	3,832	0,910		
	15 Yıl üzeri	64	3,582	0,774		
Çok Faktörlü Liderlik Genel	1-5 Yıl	141	3,563	0,803	2,046	0,107
	6-10 Yıl	127	3,708	0,811		
	11-15 Yıl	76	3,832	0,840		
	15 Yıl üzeri	64	3,619	0,735		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, çok faktörlü liderlik genel puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.15:** Algılanan liderlik özelliklerinin bulunduğu yerde çalışma süresine göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	248	3,661	0,803	2,258	0,106	
	6-10 Yıl	119	3,799	0,765			
	10 Yıl üzeri	41	3,513	0,886			
Sürdürümcü Liderlik	1-5 Yıl	248	3,594	0,849	3,223	0,041	2 > 1 2 > 3
	6-10 Yıl	119	3,787	0,777			
	10 Yıl üzeri	41	3,453	0,930			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	1-5 Yıl	248	3,647	0,838	2,905	0,056	
	6-10 Yıl	119	3,782	0,841			
	10 Yıl üzeri	41	3,415	1,003			
Çok Faktörlü Liderlik Genel	1-5 Yıl	248	3,637	0,804	2,728	0,067	
	6-10 Yıl	119	3,793	0,764			
	10 Yıl üzeri	41	3,482	0,890			

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan sürdürümcü liderlik puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,223; p=0,041<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bulduğu yerde çalışma süresi 6-10 yıl olanların algılanan sürdürümcü liderlik puanları (3,787 ± 0,777), bulunduğu yerde çalışma süresi 1-5 yıl olanların algılanan sürdürümcü liderlik puanlarından (3,594 ± 0,849) yüksek bulunmuştur. Bulduğu yerde çalışma süresi 6-10 yıl olanların algılanan sürdürümcü liderlik puanları (3,787 ± 0,777), bulunduğu yerde çalışma süresi 10 yıl üzeri olanların algılanan sürdürümcü liderlik puanlarından (3,453 ± 0,930) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan dönüşümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, çok faktörlü liderlik genel puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

**Tablo 3.16:** Algılanan liderlik özelliklerinin yönetici ile çalışma süresine göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	320	3,667	0,815	0,694	0,500
	6-10 Yıl	69	3,788	0,809		
	11-15 Yıl	19	3,629	0,535		
Sürdürümcü Liderlik	1-5 Yıl	320	3,623	0,852	0,204	0,816
	6-10 Yıl	69	3,673	0,874		
	11-15 Yıl	19	3,724	0,489		
Serbestlik Taniyan Liderlik	1-5 Yıl	320	3,670	0,839	0,044	0,957
	6-10 Yıl	69	3,641	1,017		
	11-15 Yıl	19	3,632	0,609		
Çok Faktörlü Liderlik Genel	1-5 Yıl	320	3,653	0,813	0,283	0,753
	6-10 Yıl	69	3,734	0,840		
	11-15 Yıl	19	3,661	0,500		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik taniyan liderlik, çok faktörlü liderlik genel puanları ortalamalarının yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.17:** Algılanan liderlik özelliklerinin çalışılan yöneticinin cinsiyetine göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	218	3,762	0,793	2,059	0,040
	Kadın	190	3,599	0,808		
Sürdürümcü Liderlik	Erkek	218	3,706	0,823	1,794	0,073
	Kadın	190	3,557	0,858		
Serbestlik Taniyan Liderlik	Erkek	218	3,736	0,839	1,847	0,065
	Kadın	190	3,579	0,879		
Çok Faktörlü Liderlik Genel	Erkek	218	3,741	0,791	1,985	0,048
	Kadın	190	3,583	0,816		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan dönüşümcü liderlik puanları ortalamalarının yönetici cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.059$ ;  $p=0.040<0,05$ ). Erkek yöneticilerin algılanan dönüşümcü liderlik puanları ( $x=3,762$ ), kadın yöneticilerin algılanan dönüşümcü liderlik puanlarından ( $x=3,599$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların çok faktörlü liderlik genel puanları ortalamalarının yönetici cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=1.985$ ;  $p=0.048<0,05$ ). Erkek yöneticilerin algılanan çok faktörlü liderlik genel puanları ( $x=3,741$ ), kadın yöneticilerin algılanan çok faktörlü liderlik genel puanlarından ( $x=3,583$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik puanları ortalamalarının yönetici cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Bu bulgulara göre “H2: Algılanan liderlik özellikleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.2.4 Çatışma Yönetim Tarzlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

**Tablo 3.18:** Algılanan çatışma yönetim tarzlarının cinsiyete göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Tümleştirme	Erkek	237	3,392	0,937	0,453	0,651
	Kadın	171	3,350	0,895		
Ödün Verme	Erkek	237	2,927	0,835	0,714	0,475
	Kadın	171	2,869	0,787		
Hükmetme	Erkek	237	2,542	0,803	1,400	0,162
	Kadın	171	2,428	0,818		
Kaçınma	Erkek	237	3,080	0,754	0,561	0,575
	Kadın	171	3,039	0,700		
Uzlaşma	Erkek	237	3,292	0,831	0,704	0,482
	Kadın	171	3,233	0,838		
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	Erkek	237	3,069	0,655	0,959	0,338
	Kadın	171	3,008	0,607		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma, çatışma yönetim tarzları genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.19:** Algılanan çatışma yönetim tarzlarının yaşa göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Tümleştirme	20-30 Yaş	94	3,426	0,806	1,211	0,305
	31-40 Yaş	144	3,277	0,927		
	40-50 Yaş	97	3,493	0,944		
	50 Yaş üstü	73	3,343	1,001		
Ödün Verme	20-30 Yaş	94	2,945	0,763	1,466	0,223
	31-40 Yaş	144	2,825	0,803		
	40-50 Yaş	97	3,029	0,812		
	50 Yaş üstü	73	2,836	0,893		
Hükmetme	20-30 Yaş	94	2,447	0,760	0,464	0,708
	31-40 Yaş	144	2,504	0,844		
	40-50 Yaş	97	2,565	0,833		
	50 Yaş üstü	73	2,441	0,781		
Kaçınma	20-30 Yaş	94	3,101	0,710	1,374	0,250
	31-40 Yaş	144	3,041	0,723		
	40-50 Yaş	97	3,155	0,713		
	50 Yaş üstü	73	2,936	0,791		
Uzlaşma	20-30 Yaş	94	3,314	0,810	2,167	0,091
	31-40 Yaş	144	3,207	0,847		
	40-50 Yaş	97	3,419	0,812		
	50 Yaş üstü	73	3,123	0,844		
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	20-30 Yaş	94	3,071	0,586	1,848	0,138
	31-40 Yaş	144	2,993	0,647		
	40-50 Yaş	97	3,156	0,641		
	50 Yaş üstü	73	2,957	0,654		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma, çatışma yönetim tarzları genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.20:** Algılanan çatışma yönetim tarzlarının öğrenim durumuna göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Tümleştirme	Ön Lisans	13	3,103	1,235	0,648	0,524	
	Lisans	376	3,379	0,913			
	Yüksek Lisans	19	3,456	0,824			
Ödün Verme	Ön Lisans	13	2,831	1,083	0,134	0,875	
	Lisans	376	2,902	0,811			
	Yüksek Lisans	19	2,979	0,721			
Hükmetme	Ön Lisans	13	2,185	0,723	3,997	0,019	2 > 3
	Lisans	376	2,527	0,816			
	Yüksek Lisans	19	2,063	0,578			
Kaçınma	Ön Lisans	13	2,808	0,897	1,056	0,349	
	Lisans	376	3,066	0,733			
	Yüksek Lisans	19	3,184	0,552			
Uzlaşma	Ön Lisans	13	2,910	1,001	1,445	0,237	
	Lisans	376	3,285	0,830			
	Yüksek Lisans	19	3,158	0,755			
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	Ön Lisans	13	2,786	0,793	1,170	0,311	
	Lisans	376	3,054	0,636			
	Yüksek Lisans	19	3,000	0,491			

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları hükmetme puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,997; p=0,019<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Öğrenim durumu lisans olanların algıladığı hükmetme puanları (2,527 ± 0,816), öğrenim durumu yüksek lisans olanların algıladığı hükmetme puanlarından (2,063 ± 0,578) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma, çatışma yönetim tarzları genel puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

**Tablo 3.21:** Algılanan çatışma yönetim tarzlarının mesleki kıdeme göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Tümleştirme	1-5 Yıl	141	3,353	0,820	1,390	0,245	
	6-10 Yıl	127	3,324	0,942			
	11-15 Yıl	76	3,564	0,989			
	15 Yıl üzeri	64	3,294	0,984			
Ödün Verme	1-5 Yıl	141	2,909	0,792	1,474	0,221	
	6-10 Yıl	127	2,868	0,810			
	11-15 Yıl	76	3,055	0,828			
	15 Yıl üzeri	64	2,778	0,847			
Hükmetme	1-5 Yıl	141	2,515	0,791	1,040	0,374	
	6-10 Yıl	127	2,435	0,831			
	11-15 Yıl	76	2,618	0,819			
	15 Yıl üzeri	64	2,419	0,799			
Kaçınma	1-5 Yıl	141	3,071	0,702	1,972	0,118	
	6-10 Yıl	127	3,075	0,764			
	11-15 Yıl	76	3,180	0,699			
	15 Yıl üzeri	64	2,883	0,750			
Uzlaşma	1-5 Yıl	141	3,242	0,817	3,501	0,016	3 > 1 3 > 4
	6-10 Yıl	127	3,266	0,849			
	11-15 Yıl	76	3,498	0,789			
	15 Yıl üzeri	64	3,050	0,840			
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	1-5 Yıl	141	3,040	0,606	2,810	0,039	3 > 2 3 > 4
	6-10 Yıl	127	3,018	0,658			
	11-15 Yıl	76	3,208	0,635			
	15 Yıl üzeri	64	2,905	0,626			

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları uzlaşma puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,501$ ;  $p=0,016<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların algıladığı uzlaşma puanları ( $3,498 \pm 0,789$ ), mesleki kıdem 1-5 yıl olanların algıladığı uzlaşma puanlarından ( $3,242 \pm 0,817$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların algıladığı uzlaşma puanları ( $3,498 \pm 0,789$ ), mesleki kıdem 15 yıl üzeri olanların algıladığı uzlaşma puanlarından ( $3,050 \pm 0,840$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları çatışma yönetim tarzları genel puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2,810; p=0,039<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların algıladığı çatışma yönetim tarzları genel puanları (3,208 ± 0,635), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların algıladığı çatışma yönetim tarzları genel puanlarından (3,018 ± 0,658) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların algıladığı çatışma yönetim tarzları genel puanları (3,208 ± 0,635), mesleki kıdem 15 yıl üzeri olanların algıladığı çatışma yönetim tarzları genel puanlarından (2,905 ± 0,626) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

**Tablo 3.22:** Algılanan çatışma yönetim tarzlarının bulunduğu yerde çalışma süresine göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Tümleştirme	1-5 Yıl	248	3,397	0,872	1,030	0,358
	6-10 Yıl	119	3,394	0,958		
	10 Yıl üzeri	41	3,179	1,076		
Ödün Verme	1-5 Yıl	248	2,919	0,806	0,477	0,621
	6-10 Yıl	119	2,911	0,800		
	10 Yıl üzeri	41	2,785	0,917		
Hükmetme	1-5 Yıl	248	2,506	0,841	0,242	0,785
	6-10 Yıl	119	2,454	0,794		
	10 Yıl üzeri	41	2,542	0,661		
Kaçınma	1-5 Yıl	248	3,090	0,736	1,490	0,227
	6-10 Yıl	119	3,070	0,681		
	10 Yıl üzeri	41	2,878	0,833		
Uzlaşma	1-5 Yıl	248	3,294	0,830	1,878	0,154
	6-10 Yıl	119	3,293	0,775		
	10 Yıl üzeri	41	3,029	0,987		
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	1-5 Yıl	248	3,065	0,630	1,216	0,297
	6-10 Yıl	119	3,049	0,616		
	10 Yıl üzeri	41	2,898	0,719		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma, çatışma yönetim tarzları genel puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.23:** Algılanan çatışma yönetim tarzlarının çalışılan yöneticinin cinsiyeti göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Tümleştirme	Erkek	218	3,413	0,914	0,910	0,363
	Kadın	190	3,330	0,925		
Ödün Verme	Erkek	218	2,891	0,789	-0,321	0,748
	Kadın	190	2,917	0,845		
Hükmetme	Erkek	218	2,454	0,810	-1,068	0,286
	Kadın	190	2,540	0,810		
Kaçınma	Erkek	218	3,073	0,704	0,287	0,774
	Kadın	190	3,052	0,764		
Uzlaşma	Erkek	218	3,327	0,816	1,562	0,119
	Kadın	190	3,198	0,850		
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	Erkek	218	3,057	0,612	0,474	0,636
	Kadın	190	3,027	0,663		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma, çatışma yönetim tarzları genel puanları ortalamalarının çalışılan yöneticinin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.24:** Algılanan çatışma yönetim tarzlarının yönetici ile çalışma süresine göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Tümleştirme	1-5 Yıl	320	3,403	0,910	1,354	0,259
	6-10 Yıl	69	3,213	1,018		
	11-15 Yıl	19	3,483	0,628		
Ödün Verme	1-5 Yıl	320	2,923	0,815	1,202	0,302
	6-10 Yıl	69	2,774	0,865		
	11-15 Yıl	19	3,032	0,559		
Hükmetme	1-5 Yıl	320	2,522	0,835	1,024	0,360
	6-10 Yıl	69	2,368	0,698		
	11-15 Yıl	19	2,484	0,749		
Kaçınma	1-5 Yıl	320	3,065	0,736	0,085	0,918
	6-10 Yıl	69	3,039	0,734		
	11-15 Yıl	19	3,114	0,683		
Uzlaşma	1-5 Yıl	320	3,303	0,844	1,562	0,211
	6-10 Yıl	69	3,109	0,826		
	11-15 Yıl	19	3,237	0,612		
Çatışma Yönetim Tarzları Genel	1-5 Yıl	320	3,066	0,638	1,483	0,228
	6-10 Yıl	69	2,924	0,662		
	11-15 Yıl	19	3,092	0,427		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma, çatışma yönetim tarzları genel puanları ortalamalarının yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Bu bulgulara göre “H3: Algılanan çatışma yönetimi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticiler varlığıyla birlikte birer lider olarak gereken sorumlulukları üstlenmeleri ile birlikte aslında önemli olan görevlerinin sorun çözme becerisine sahip olmalarıdır. Buna istinaden yöneticiler, sadece herhangi birer lider olma çabasının içerisinde olmamak, aynı zamanda kendilerini sadece birer yönetici ve hükmeden taraf olarak görmemek durumundadırlar. Yöneticiler için temel fonksiyon, sorumluluk alma bilinci içerisinde, mümkün olduğunca kendilerinin, örgütlerinin ve örgütlerinin üyelerinin çıkarlarını korumak olmalıdır. Buna istinaden de yöneticiler için bir konuma erişmekten ziyade gereken yeterliliğe sahip olma konusu diğerlerine göre daha büyük önem arz etmektedir.

Öte yandan yönetici olmanın yanı sıra liderlik üstlenmek açısından da yöneticilerin yüksek ölçekli düşünmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Buna istinaden liderlik, çalışma içerisinde de değinilmeye çalışıldığı gibi genel nitelikleri dâhilinde yöneticilerin ve sıradan bireylerin dikkatle incelemesi gereken bir roldür. Diğer taraftan, tarafların herhangi bir lider olabilecekleri gibi aslında nitelikli ve yararlı bir lider olmaları konusunda zorunlulukları bulunmaktadır. Ayrıca konu, sadece lider olmakla değil, ne tür ya da çevreye ne denli faydalı bir lider olmakla da ilintilidir. Liderlik her ne kadar lider olan bireye bazı üstünlük ve bazı avantajlar getiriyor gibi gözükse de aslında getirdiği ciddi bir sorumluluk yükü ve çeşitli zorluklar söz konusudur. Yöneticileri hem buldukları hem de birer lider olmaları sebebiyle bu sorumlulukları görevlerinin ön planına koymaları gerekmektedir.

Belki de yöneticilerin sahip oldukları sorumlulukların temelinde yer alan en önemli konu ise sorun çözme kabiliyetlerinin düzeyidir. Bir başka ifadeyle, çalışma içerisinde de yer aldığı gibi çatışma yönetimi, belki de bir yönetici ya da lider açısından en kritik görev ve sorumluluğu ön plana çıkarmaktadır. Bu vesile ile söylenmesi mümkündür ki yöneticiler ve liderler için konumlarını ya da sıfatlarını hak edip etmediklerine dair en önemli sınav, zorlu süreçlerde göstermiş oldukları beşeri performans ve sorunlarla olan iletişimleridir. Buna istinaden de sürecin sonucunda

yöneticilerin son aşama itibari ile ortaya koymuş oldukları performans, onlara dair tam anlamıyla bir yönetici ya da lider olup olmadıkları konusunda görüntü oluşturmaktadır.

Son yıllarda yöneticiler açısından birbirinden farklı liderlik tipleri kabul görmeye birlikte geçmiş yıllardaki gibi otoriter ve katı bakış açısına sahip olan liderler yeterince kabul görmemektedir. Aksine, çevresi ile fazlasıyla bütünleşen lider modellerinin tepki açısından daha olumlu noktada oldukları fark edilmektedir. Buna istinaden de yöneticilerin bir örgüt içerisindeki uygulamaları açısından, örgüt üyelerinin onlardan yana olan beklentisi büyük ölçüde ılımlı, anlayışlı, uzlaştırıcı ve teşvik edici özellikleri olan bir liderlik modelini benimsemeleridir. Bu sayede modern örgüt yapılarının giderek daha şeffaf ve daha fazla çevresiyle bütünleşik lider modellerini benimsedikleri anlaşılmaktadır. Aşağıdaki tabloda hipotezler ile ilgili yapılan değerlendirmelerin sonuçları yer almaktadır.

Hipotez sonuçları;

<u>HİPOTEZ</u>	<u>SONUÇ</u>
H1 Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları üzerinde etkisi vardır.	DOĞRULANDI
H1a Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının tümleştirme üzerinde etkisi vardır.	DOĞRULANDI
H1b Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının ödün verme üzerinde etkisi vardır.	DOĞRULANDI
H1c Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının hükmetme üzerinde etkisi vardır.	DOĞRULANDI
H1d Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının kaçınma üzerinde etkisi vardır.	DOĞRULANDI
H1e Çalışan algılarına göre yöneticilerin liderlik özellikleri alt boyutlarının uzlaşma üzerinde etkisi vardır.	DOĞRULANDI
H2 Algılanan liderlik özellikleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	DOĞRULANDI
H3 Algılanan çatışma yönetimi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	DOĞRULANDI

Çalışmanın sonunda gerçekleştirilen araştırmaya istinaden elde edilen sonuçlar, mevcut süreçte, herhangi bir kurumda çalışan katılımcıların temelinde, yöneticilik, liderlik ve çatışma yönetimi konusundaki algılamaların ne düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın en önemli çıktılarından biri olarak görülebilecek konu, görüntü itibari ile katılımcı çalışanların çevrelerinde gözlemledikleri ve algıladıkları

liderlik türlerinin hemen hepsi varlığını sürdürdüğü ve katılımcıların onlar üzerindeki algılarının da son derece yüksek olduğudur.

Öte yandan araştırma sonuçları izleğinde, çatışma yönetimi tarzlarının ortalamasına bakıldığında, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara istinaden, ortaya çıkan tabloda, çelişkili ve nispeten olumsuz olarak nitelendirilebilecek bir durum söz konusudur. Buna göre özellikle çatışma yönetimi sürecinde anlamlı olabilecek olan tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma gibi ibarelerde orta düzeyli bir seviye söz konusudur ve bu durum bir çatışma yönetiminin niteliğine dair bir belirsizlik yaratmaktadır. Buna göre katılımcılar, işletmeleri içerisinde çatışma yönetiminin olumlu sonuçlar vermesi adına atılan adımların niteliğinden tam olarak emin olamamaktadırlar. Bu nedenle de kararsız bir şekilde anketteki ibarelere cevap verdikleri fark edilmektedir.

Başka bir açıdan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, olumlu bir role sahip olarak nitelendirilebilecek sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik modellerinin, araştırma katılımcıları açısından tümleştirici bir etkisinin ve desteğinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışanlar için belirli noktalarda çalışma tempolarını iyileştirmesi adına ön plana çıkarılabilecek olan ödün verme, liderlik türleri açısından değerlendirildiğinde, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik gibi çalışanlara çeşitli şekillerde teşvik sağlayan liderlik modelleri açısından ödün verme düzeyi olumlu etkilenmektedir. Yine olumlu bir çerçevede değerlendirildiğinde, araştırma katılımcısı olan bireylerin, uzlaşma gibi pozitif bir kavram üzerinde, yine sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik modellerini benimsedikleri ve bu kavramların arasında olumlu bir iletişimin var olduğunu gördüklerini söylemek mümkündür.

Algılanan liderlik özelliklerinin bulunduğu yerde çalışma süresine göre ortalamalarına bakıldığında, ne çok tecrübesiz ne de çok tecrübeli olarak görülebilecek olan 6-10 yıl aralığında işletmelerinde görev alan katılımcıların daha nitelikli bir şekilde konuyu değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durumda 6-10 yıl aralığında görev alan bireyler ne 1-5 yıl aralığındaki çalışanlar kadar tecrübesiz ve süreci değerlendirme konusunda geri planda ne de 10 yıl ve üzerinde olanlar gibi sadece mevcut konularını koruma odaklı düşünür nitelikte değerlendirilebilir.

Eğitim düzeyinin bir fark yarattığı düşünülebilecek olursa, çatışma yönetimi tarzlarını algılamak ve değerlendirmek açısından da lisans ve yüksek lisans eğitim

düzeyine sahip katılımcıların, işletmelerinin çatışma yönetimi konusundaki hamlelerini ve uygulamalarını anlamak adına ön planda olduklarını göstermektedir.

Algılanan çatışma yönetimi tarzlarının mesleki kıdeme göre ortalamalarına bakıldığında, ne çok tecrübesiz ne de çok tecrübeli olarak, ancak belirli bir tecrübe düzeyine erişmiş olarak görülebilecek olan 11-15 yıl aralığında mesleki kıdemi bulunan katılımcıların daha nitelikli bir şekilde konuyu değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durumda 11-15 yıl aralığında mesleki kıdemi bulunan bireyler, ne 1-5 yıl ya da 6-10 yıl aralığındaki çalışanlar kadar tecrübesiz ve süreci değerlendirme konusunda geri planda ne de 15 yıl ve üzerinde olanlar gibi sadece mevcut konumlarını koruma odaklı düşünür nitelikte değerlendirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. (Fourth Edition). Thomson South Western Publication, Canada.
- Akyar, Aslan; *Etkili Yönetim Ve Yöneticilik: Lider Yönetici Adayının El Kitabı* (2.cilt), İzmir, İlya İzmir Yayınevi, 2. Bs., 2012.
- Alp, Seva (1997), *İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslantaş, Halis Adnan (2008), *Örgüt Kültürü, Doğu Anadolı Bölgesi Araştırmaları*, firat.edu.tr, Erişim (24.05.2010).
- Aslantürk, Zeki ve AMMAN, M.Tayfun; “Sosyoloji”, Çamlıca Yayınları, İstanbul, 2001.
- Aydın, M. (1988) *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Baltaş, Acar; “Ekip Çalışması ve Liderlik”, Remzi Kitapevi, 4.Basım,2002,İstanbul.
- Barutçugil İ. (2006), “Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi”, İstanbul, Kariyer Yayıncılık. 266.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership; Organizational Studies*, 7 (3), 18-40.
- Baysal, A.Can ve Erdal Tekarslan (1996), *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Bingöl, D., *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.

- Bovee, C. ve ark., Management, Mcgraw-Hill Inc., New York, 1993.
- Budak, G., Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları; 2003.
- Budak, Gülay; BUDAK, Gönül; İşletme Yönetimi, İzmir, IV. Bs., 2010.
- Buono, Antony.F., J.L. Bowditch (1990), A Primer on Organizational Behavior, WilleyBook New York.
- Can H, Aşan Ö, Aydın EM. Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E., M., “Örgütsel Davranış”, Yaylacık Matbaası, İstanbul 2006.
- Can, Halil; Organizasyon Ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.
- Candoğan Akça, Gülsün Erigüç, “ Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma “, Hacettepe Sağlık Dergisi, 2006, Cilt 9,Sayı 2, s.129-131.
- Canman, A. Doğan; “Çağdaş Personel Yönetimi”, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995.
- Celep C., (2004) “Dönüşümsel Liderlik”, Anı Yayınları, s.23.
- Chirichello, M. (2010) The principal as educational leader: what makes the difference [Electronic version]. S.G. Huber (ed.), School Leadership-International Perspectives, Studies in Educational Leadership, 10, 79-100.
- Çelik, V, (2000), “Eğitimsel Liderlik”, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara.
- Çolak, Mehmet, “ Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi SBE,2007).
- Deane, Nancy and Hovland, Michael, “Recognizing and managing interpersonal conflict”,COPA Journal, Vol.44,No.3,Fall 1993,p.19-21.
- Deniz, Avni; Eğitim Yöneticilerine Öneriler, İstanbul, Zambak Yayınları, 2004.

- Doğan, S. (2007). Vizyona dayalı liderlik. İstanbul: Kare Yayınları. 2.Baskı.
- Duncan, W. Jack; 1978 Organizational Behavior, USA: Boston HoughtonMifflinPubl.
- Ellis, S. Dick, P. (2003). Introduction to Organizational Behavior, (2.ed). Mc Graw-Hill Education, Berkshire, UK.
- Erçetin, Ş. "Lider Sarmalında Vizyon" Nobel Yayınları, Ankara:2000.
- Erdal, M. (2007), "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- Erdem İ., Tevrüz S., Bozkurt T., (2012) "Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım", 3. Baskı. Nobel Yayınevi.
- Erdoğan, İlhan (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, 1. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Eren E. (1993). Yönetim Psikolojisi. 4.Baskı, Beta Yayınları.
- Eren E., (2012), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", 13.Baskı, Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (12.baskı). İstanbul: Beta Y.
- Eren, Erol (2001) Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınevi, s.453.
- Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, s.183.
- Ertürk M. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2009.
- Ertürk, Mümin: 2000 İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- F.Donald Harvey, An Experiential Approach to Organization Development, Second Edition, New Jersey Prentice Hall, Englewood Cliffs,,1982,s.371.

Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışma Yönetme Biçimleri. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Güner, Ş, (2002) Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s.25.

Güney S., (2012), “ Liderlik”, Nobel Yayınevi.

Gürüz, D, Emet, G. (2006) Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Hersey, Paul, K. H. Blanchard ve D. E. JOHNSON 1996 Management Of OrganizationalBehavior, New Jersey: PrenticeHallInt. Inc.

Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2006). Organizational behavior. A strategic approach. San Francisco: Wiley.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., Taş, S., (2009) Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Ün. İİBF Dergisi, 14, (2):.1-23.

İslamoğlu, A. H., (2003)., Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Beta Basım, İstanbul, s.150.

Jerald M.George and Gareth R.Jones, Organizational Behaviour, USA, Addison Wesley Public,Inc.,1993, s.571.

Karaman, Abdullah; “Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi”, Türkmen Kitapevi, İstanbul,1999.

Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi (3.baskı). Ankara: PegemYayıncılık, ss. 233.

Karip, Emin Çatışma Yönetimi, Ankara, Pegem Yayıncılık,2000.

Karip, Emin; Çatışma Yönetimi, Ankara, Pegem A, 4.Bs. 2010.

Katrinli, Alev Ergenç ve Ömür Özmen, “ Farklı Örgütsel Çevrelerde Örgüt Yapısı ve Kişilerarası Tutumların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle İlişkisi ”, Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa G.Ğ.B.F Yayını, Manisa No:1,1991, s.89-103.

Keçecioglu, T. (2003) Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen, İstanbul, Okumus Adam Yayıncılık.

Keçecioglu, Tamer: 2003 Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Lider, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Kılınç T., (2006), “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 25, S:2/Kasım, s.67-108.

Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, AÜ AÖF Yayınları, Eskişehir, 1998.

Kırel, Çiğdem; “Örgütlerde Güç Kullanımı”, AÜ Yayınları No:1031, Eskişehir,1998

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

Koçel, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

Koçel, Tamer, Yönetim Kavram ve Teknikleri, İstanbul, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1983.

Luthans, Fred, Organizational Behaviour, USA Mc Graw - Hill Inc, 1995.

Miles, Robert, Macro Organizational Behaviour, Santa Monica, Goodyear Publishing Company,1980.

Mimaroğlu, H ve Özgen, H (2007) Örgütlerde Güncel Bir Sorun “Mobbing” Selçuk Üniversitesi, Konya.

Mullins, J. L. (2005). Management and Organisational Behavior. (7. Edition). Prentice Hall Pearson Education, Essex, England.

Northcraft, Gregory ve M.A. NEALE: 1994 Organizational Behavior, Usa: The Dryden Pres.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem; “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi.

Özsamanlı, A. Y., “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 13, s. 137-146, 2005.

Palmer, D. E. (2009). Business leadership: Three levels of ethical analysis. Journal of Business Ethics, Vol. 88, 525- 536.

Rahim, M. A. (2002). "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", TheInternational Journal Of Conflict Management, 13 (3), ss.206-235

Raven, Bertham; "The Bases of Power: Origins and Recent Developments, Annual Meeting of the American Psychological Association", Washington,1992.

Robbins, Stephen P.: 1998 OrganizationalBehavior, USA: PrenticeHallInt. Edi.

Robert G.Owens, Organizational Behaviour in Education, Fifth Edition, A.Simon & Schuste Company Needhorn Heights,1995,s.345.

Robert Miles, Macro Organizational Behaviour, Sixth Edition, New York, McGraw – Hill Book Comp.1992, s.121.

Sabuncuoğlu Z (2001) Personel Yönetimi. Bursa. 7. Baskı. Rota Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (2001). Örgütsel psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi, s.145.

Salant P. ve Dillman Don A. (1994)., How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, s. 55.

Sarpkaya R. "Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2002, (31): 414-429.

Sertkaya Aslıhan (Ed.); 100 Soruda İşletmeler İçin Verimlilik, Ankara, Anka Yayınları, 2011.

Simons, T. L (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. Journal of Organizational Change Management, 12 (2), 89-104

Sökmen, Ahmet ve Mehmet Yazıcıoğlu (2005), " Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 1.

Sullivan E.J & Decker P.J (2001) Effective Leadership and Management in Nursing, 5th ed. U.S.A. Prentice Hall.

Sungur, Nuray. Yaratıcı Düşünce. Evrim Yayınevi İstanbul:1997.

Sümbüloğlu, K. (1993). Biyoistatistik, Özdemir Yayıncılık, Ankara.

Sütlü, Tuba (2007), Örgütsel Çatışma Ve İşgören Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, A, E. Örsellive H. Temizel (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayın No:108, 657- 665

Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 7. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.

Şimşek, M.Şerif; “Yönetim ve Organizasyon”, Günay Ofset, Konya,2001

Tabak, A., (2005), “Lider ve Takipçileri”, Asil Yayınları, Ankara.

Taştan, S. (2000).Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Çatışma ve Çatışma, s.22.

Toffler, Alvin; “Yeni Güçler ve Yeni Şoklar”, Çev: Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992.

Türkel, Asuman Uluçınar (2000), Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Türkel, Asuman Uluçınar; Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği Ve Çatışma Yönetimi, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

Uçar E. İlköğretim okullarında öğrenci çatışmaları ve öğrencilerin bu çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma çözüm stratejileri (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: 2003.

Uğurlu, F. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri. Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of Management, 15 (2), 251-289.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of Management, 15 (2), 251-289.

Zel U (2003) Yönetim bilimi ve liderlik kavramı, <http://www.ugurzel.com>.

Zel, U., (2001), “Kişilik ve Liderlik”, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.



## EKLER

1. Ek-A: Anket Soruları.....	94
------------------------------	----



## Ek-A: Anket Soruları

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Çatışma Yönetimi Tarzları Arasındaki İlişki: Görgül Bir Araştırma” ni belirlemek üzere yapılmaktadır. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Burak DEMİRALP  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Tablo A.1:** Kişisel bilgiler.

Cinsiyet	Erkek	( )
	Kadın	( )
Yaş	20-30 Yaş	( )
	31-40 Yaş	( )
	40-50 Yaş	( )
	50 Yaş üstü	( )
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	( )
	Lisans	( )
	Yüksek Lisans	( )
	Doktora	( )
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	( )
	6-10 Yıl	( )
	11-15 Yıl	( )
	15 Yıl üzeri	( )
Bulunduğu Yerde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	( )
	6-10 Yıl	( )
	10 Yıl üzeri	( )
Yönetici Cinsiyeti	Erkek	( )
	Kadın	( )
Yönetici İle Çalışma Süresi	1-5 Yıl	( )
	6-10 Yıl	( )
	11-15 Yıl	( )
	15 yıl üzeri	( )

**Tablo A.2: Yönetici soruları.**

Yöneticim;	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.					
2. Kritik kararların uygunluğunu gözden geçirir.					
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4. Dikkati; yanlışlıklar, hatalar ve uygunsuzluklar üzerindedir.					
5. Önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.					
6. Kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır.					
7. İhtiyaç duyulduğunda ona ulaşmak zordur.					
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9. Geleceğe bakışı olumlu, konuşmaları iyimserdir.					
10. Onunla çalışmak insanı gururlandırır.					
11. Performans hedeflerimize ulaştığımızda, uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
12. Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.					
13. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.					
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.					
15. Çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcar.					
16. Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17. Çok zorunlu olmadıkça, önlem almanın gereksiz olduğuna inanır.					
18. Grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer.					
19. Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.					
20. Harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.					
21. Davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.					
22. Zamanımı acil müdahale gerektirecek sorunlar arayarak geçirir.					
23. Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24. Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.					

**Tablo A.2 (Devam):** Yönetici soruları.

Yöneticim;	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
25. Çalışanlarda güç ve güven duygusu yaratır.					
26. Gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.					
27. Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.					
28. Karar vermekten kaçınır.					
29. Çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
30. Çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerir.					
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.					
32. Çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.					
35. Çalışanları iyi bir iş yaptıklarında takdir eder.					
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

**Tablo A.3:** Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği.

	ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1	Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.					
2	Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.					
3	Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.					
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır.					
5	Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.					
6	Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaya kaçınır.					

**Tablo A.3 (Devam):** Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
7	Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.					
8	Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.					
9	Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.					
10	İsteklerimizi dikkate alır.					
11	İsteklerimizi koşulsuz benimser.					
12	Bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar.					
13	Bizlere ödün verir.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.					
16	Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır.					
17	Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.					
18	Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.					
19	Bizim önerilerimize uyar.					
20	Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.					
21	Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.					
22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.					
23	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.					
24	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
25	Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır.					
26	Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz.					
27	Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.					
28	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Burak DEMİRALP  
Uyruğu : T.C.  
E-Posta Adresi : bdemiralp1@gmail.com  
İletişim (Telefon) : 0532 168 70 70

### EĞİTİM

Lisans : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

### MESLEKİ DENEYİM

2005-2018 : Kamu