



**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİ VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Eray Erkan ÇUFAOĞLU

Zonguldak 2024

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİ VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Hazırlayan

Eray Erkan ÇUFAOĞLU

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hasan Yücel ERTEM

Zonguldak 2024

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda ve basımda enstitü tez yazım ve basım yönergesine uygun davranıldığını taahhüt ederim.

Eray Erkan ÇUFAOĞLU

24.04.2024

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında 215282127013 numaralı Eray Erkan ÇUFAOĞLU'nun hazırladığı “**Öğretmen Algılarına Göre Lider-Üye Etkileşimi ve Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 04/06/2024 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OY ÇOKLUĞUYLA / OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Doç. Dr. Zehra Keser ÖZMANTAR
Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Selçuk TURAN
Üye

Doç. Dr. Hasan Yücel ERTEM
Üye

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

04/06/2024

Doç. Dr. Yücel NAMAL
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum	: ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Öğretmen Algılarına Göre Lider-Üye Etkileşimi ve Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Tez Yazarı	: Eray Erkan ÇUFAOĞLU
Tez Danışmanı	: Doç Dr. Hasan Yücel ERTEM
Türü, Yılı	: Yüksek Lisans, 2024
Sayfa Adedi	: 111

Bu araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi de hedeflenmiştir. Bu doğrultuda bu nicel araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenler arasından kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 400 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma verileri, demografik bilgi formu, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeğini içeren çevrimiçi bir anket formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizi SPSS v26 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen çok değişkenli regresyon analizi sonucunda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak hükmetme ve kaçınma stratejileri kullanmalarının lider üye etkileşimi üzerinde negatif yönde ve anlamlı yordayıcı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak uyma/uzlaşma stratejisini kullanmalarının lider üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir yordayıcı rolünün olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenlere yönelik analizlerde ise kaçınma stratejisi ve lider üye etkileşiminde yaşa göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Diğer taraftan, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki

kıdem, görev yapılan eğitim kademesi, mevcut yöneticiyle çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Çatışma Yönetimi, Öğretmen, Okul Yöneticileri



ABSTRACT

Institution : ZBEU, Institute of Social Sciences, Department of Educational Administration

Thesis Title : Examining the Relationship between Leader-Member Exchange and School Administrators' Conflict Management According to Teacher Perceptions

Thesis Author : Eray Erkan ÇUFAOĞLU

Thesis Adviser : Assoc. Prof. Dr. Hasan Yücel ERTEM

Type, Year : MSc Thesis, 2024

Number of Pages : 111

This research aimed to examine the roles of school administrators' conflict management strategies on leader-member interaction according to teachers' perceptions. In addition, it was also aimed to examine whether school administrators' conflict management strategies and leader-member interaction levels, according to teachers' perceptions, differ significantly according to the demographic characteristics of the participants. Accordingly, this quantitative research was conducted in the relational screening model. The sample of the research consists of a total of 400 participants selected by convenient sampling method among the teachers working in schools affiliated with the Ministry of National Education in Bahçelievler district of Istanbul province in the 2022-2023 academic year. Research data was collected using an online survey form including a demographic information form, Conflict Management Strategies Scale and Leader Member Interaction Scale. The analysis of the data collected in the study was carried out using the SPSS v26 program. As a result of the multivariate regression analysis conducted in the study, it was determined that school administrators' use of domination and avoidance strategies as conflict management strategies had negative and significant predictive roles on leader-member interaction, according to teachers' perceptions. On the other hand, it was determined that school administrators' use of the compliance/compromise strategy as a conflict management strategy had a positive and significant predictive role on leader-member interaction. In the analyzes regarding demographic variables, significant differences were detected in avoidance strategy and leader-member interaction according to age. On the other hand, according to teachers' perceptions, it was concluded that school

administrators' conflict management strategies and leader-member interaction level did not differ significantly according to teachers' gender, educational background, professional seniority, educational level, and length of time working with the current administrator.

Keywords: Leader-Member Exchange, Conflict Management, Teacher, School Administrators



ÖN SÖZ

Çalışma konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın hazırlanma sürecinin her aşamasında bilgilerini, tecrübelerini ve değerli zamanını esirgemeyerek bana her fırsatta yardımcı olan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Hasan Yücel ERTEM'e, değerli bilgileriyle eğitim hayatımda parmak izi bulunan üniversitenin sayın hocalarına, her zaman ve her yerde yanımda hissettiğim değerli arkadaşlarıma, hayatımın her noktasında bana desteğini hiç eksik etmeyen ve beni bu konuda motive eden sevgili aile fertlerimden babam Yeter ÇUFAOĞLU'NA, annem Zehra ÇUFAOĞLU'na ve ablam Esra SELÇUK'a sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖN SÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1
1. GENEL BİLGİLER.....	4
1.1. Problem Cümlesi	4
1.2. Araştırmanın Önemi	4
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.4. Sayıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. Çatışma	8
2.1.1. Çatışma Kavramı	8
2.1.2. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar	10
2.1.3. Çatışma Türleri	11
2.1.3.1. Bireysel (İçsel) Çatışma	11
2.1.3.2. Bireyler Arası Çatışma	12
2.1.3.3. Grup İçi Çatışma	13
2.1.3.4. Gruplar Arası Çatışma	14
2.1.3.5. Örgütler Arası Çatışma	15
2.1.4. Çatışmanın Sonuçları	16
2.1.5. Çatışma Yönetimi	17
2.1.6. Çatışma Yönetim Tarzları	18
2.1.6.1. Problem Çözme	19
2.1.6.2. Uyma	20
2.1.6.3. Zorlama	20
2.1.6.4. Kaçınma	21
2.1.6.5. Uzlaşma	22
2.1.7. Çatışma ile İlgili Yapılan Araştırmalar	23
2.2. Lider-Üye Etkileşimi	25
2.2.1. Liderlik Kavramı	26
2.2.2. Liderlik Yaklaşımları	27
2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	27

2.2.2.2.	Davranışsal Yaklaşım	28
2.2.2.3.	Durumsallık Yaklaşımı	30
2.2.2.4.	Modern Yaklaşımlar	32
2.2.3.	Lider-Üye Etkileşimi	33
2.2.3.1.	Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı	34
2.2.3.2.	Lider-Üye Etkileşim Süreci	35
2.2.3.3.	Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi: İç Grup ve Dış Grup	38
2.2.3.4.	Lider-Üye Etkileşimini Etkileyen Faktörler	40
2.2.3.5.	Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları	42
2.2.4.	Lider Üye Etkileşimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar	44
3.	YÖNTEM	47
3.1.	Araştırma Modeli ve Hipotezler	47
3.2.	Evren ve Örneklem	48
3.3.	Veri Toplama Süreci	50
3.4.	Veri Toplama Araçları	50
3.5.	Verilerin Çözümlemesi	51
4.	BULGULAR	53
4.1.	Geçerlilik Analizi	53
4.1.1.	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Geçerlilik Analizi	53
4.1.2.	Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Geçerlilik Analizi	55
4.2.	Güvenilirlik Analizi	56
4.3.	Normal Dağılım Analizi	57
4.4.	Betimsel İstatistikler	58
4.5.	Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	59
4.6.	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	60
4.7.	Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	61
4.7.1.	Cinsiyete Yönelik Bulgular	62
4.7.2.	Yaşa Yönelik Bulgular	63
4.7.3.	Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular	64
4.7.4.	Mesleki Kıdeme Yönelik Bulgular	66
4.7.5.	Görev Yapılan Eğitim Kademesine Yönelik Bulgular	67
4.7.6.	Yöneticiyle Çalışma Süresine Yönelik Bulgular	68
SONUÇ		70
KAYNAKÇA.....		77
EKLER.....		91
Ek 1:	Etik Kurul İzni	91
Ek 2:	Ölçek Kullanım İzinleri	92
Ek 3:	Araştırma Gönüllü Katılım Formu	93
Ek 4:	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği	94
Ek 5:	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	95



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişim Süreci	27
Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	48
Tablo 4.2: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği KFA Sonuçları	54
Tablo 4.3: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği KFA Sonuçları	55
Tablo 4.4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	56
Tablo 4.5: Normal Dağılım Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 4.6: Betimsel Analiz Sonuçları.....	58
Tablo 4.7: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 4.8: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 4.9: Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	62
Tablo 4.10: Yaşa Göre ANOVA Analizi Sonuçları	63
Tablo 4.11: Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları	64
Tablo 4.12: Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 4.13: Görev Yapılan Eğitim Kademesine Göre ANOVA Analizi Sonuçları	67
Tablo 4.14: Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Çatışma Yönetimi Tarzları	18
Şekil 2.2: Lider-Üye Etkileşimi Gelişim Modeli.....	36
Şekil 2.3: İç Grup ve Dış Grubun Oluşumu.....	38
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	47



KISALTMALAR LİSTESİ

KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
LMX	: Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange)
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Ort.	: Ortalama
sd	: Serbestlik Derecesi
ss	: Standart Sapma



GİRİŞ

Günümüz eğitim sistemleri, sürekli değişen sosyal ve teknolojik dinamiklerle birlikte, karmaşık yapılar ve süreçler barındırmaktadır. Bu dinamik ortam, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında zaman zaman çatışmalara yol açabilmekte, bu da okulların genel işleyişi ve öğrenci başarıları üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. Okul yöneticilerinin, bu çatışmaları yönetme biçimleri, okul içindeki lider-üye etkileşimini etkileyerek, eğitim kurumunun genel atmosferini ve performansını şekillendirebilir. Bu bağlamda, çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşiminin, eğitim yönetimi literatüründe önemli bir yer tuttuğu ifade edilebilir.

Lider-üye etkileşimi, liderler ile takipçiler arasındaki ilişkileri mercek altına alarak, bu yönüyle diğer liderlik yaklaşımlarından kendini ayıran bir kuramdır. Bu teori, sosyal değişim sürecinin bir parçası olan bireylerin ve bu sürecin dinamiklerinin, özellikle değişimin niteliğinin detaylı analizini hedefler (Martin vd., 2005; Scandura vd., 1986). Geleneksel liderlik teorilerinin tersine, lider-üye etkileşimi modeli, liderin her bir takipçisi ile özgün bir ilişki seviyesi geliştirdiğini ve bu sebeple her bir takipçiye eşit davranmadığını öne sürer (Graen ve Schimann, 1978; Dansereau vd., 1975). Bauer ve Erdoğan (2016) tarafından lider-üye etkileşimi, lider ile altındaki kişiler arasındaki karşılıklı etkileşim ve bu etkileşimin kalitesini, tarafların birbirlerine karşı besledikleri saygı, güven ve sorumluluk duygularını yansıtan bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Martin vd. (2016) ise lider-üye etkileşimini, lider ile altındaki kişiler arasındaki ilişkinin özelliklerini belirleyen, tarafların birbirlerine yönelik davranışlarını, hislerini ve kaynakların paylaşımını düzenleyen bir ilişki olarak değerlendirmektedir.

Çatışma yönetimi ise örgüt içindeki bireyler veya ekipler arasında ortaya çıkan iş veya kişisel özelliklerle ilgili anlaşmazlıkları ve bu anlaşmazlıkların çözüm yollarını ele almaktadır (Kankanhalli vd., 2006). Bu süreç genellikle, çatışmanın nedenlerini belirleme, mevcut durumu değerlendirme, uygun çözüm stratejilerini geliştirme ve bu stratejileri hayata geçirme adımlarını kapsamaktadır. Çatışmanın yapıcı bir şekilde çözüme kavuşturulması, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir zemine oturmasına yardımcı

olabilmektedir (Rahim, 2002). Çatışma yönetimi, taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözme yaklaşımlarını ve olası çözüm yollarını tanımlayan tarzları içermektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Bireylerin çatışma durumlarında sergiledikleri davranış biçimleri ise çatışma yönetimi tarzları olarak adlandırılmaktadır (Ayan ve Yavuz, 2018; Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Bu tarzlar, kişilerin belirli eğilimler doğrultusunda nasıl hareket ettiğini yansıtmaktadır

Liderlerin çatışma yönetim şekilleri, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkin bir yer tutmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). Bu kapsamda, liderlerin, belirli çatışma yönetim stratejileri uygulayarak, takipçileriyle olan ilişkilerini etkileyebilecekleri belirtilmektedir (Northouse, 2001). Lider ile üye arasındaki bağın niteliği üzerinde etkili olabilecek etkenlerden birisinin liderin sergilediği çatışma yönetim stratejisi olduğu vurgulanmaktadır (Akbiyık ve Mert, 2024; Güler, 2019). Çatışma yönetimi stratejileri olarak, problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve uzlaşma gibi farklı stratejiler sergilenebilmekte (Rahim, 1983) ve bu stratejilerin lider üye etkileşimi üzerinde farklı etkileri olabilmektedir (Akbiyık ve Mert, 2024; Altan, 2021; Green, 2008; Güler, 2019; Redmond, 2014). Bu çerçevede liderler tarafından sergilenen farklı çatışma yönetimi stratejileri, takipçileri ile etkileşimlerini farklı şekillerde etkileyebilmektedir.

Hükmetme stratejisi, bireyin kendi çıkarlarını ön planda tutarak baskın ve agresif bir tutum sergilediği, güç kullanımını içeren bir çatışma yönetimi yaklaşımıdır. Bu strateji, çatışmanın diğer tarafında olumsuz duygular uyandırarak işbirliğini zedeleyebilir (Rahim, 1983; Rahim vd., 2002). Kaçınma stratejisi ise bireyin çatışmadan uzak durmayı tercih ettiği, hem kendi hem de diğerlerinin çıkarlarını düşük düzeyde önceliklendirdiği bir tutumdur. Kaçınma, kısa vadede faydalı olsa da uzun vadede sorunların büyümesine, iletişimin zayıflamasına ve takım çalışmasının olumsuz etkilenmesine neden olabilir (Rahim, 1983; Rahim vd., 2002; Baykal ve Kovancı, 2008; Gürer vd., 2014). Bu çerçevede, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin lider üye etkileşimi ile olumsuz ilişkili olduğu belirtilmektedir (Green, 2008; Redmond, 2014). Diğer taraftan, uyma/uzlaşma stratejisi ise liderin takipçilerin ihtiyaç ve

ıkarlarını önemseyerek ortak mler aradığı bir yöntemdir (Rahim, 1983). Bu yaklaşım, liderin takipçilerle işbirliği yaparak karşılıklı güveni artırır ve takipçilerin karar alma sürecine katılımı, onların motivasyonunu ve organizasyona bağlılığını güçlendirir. Açık iletişim ve etkili geri bildirimle sağlıklı bir çalışma ortamını destekler, hızlı karar alma ve gelecekteki işbirliğini kolaylaştırır (Rahim vd., 2002; Karip, 2020). Bu çerçevede uyma/uzlaşma stratejisinin lider-ye etkileşimiyle pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir (Akbıyık ve Mert, 2024; Altan, 2021; Green, 2008; Güler, 2019; Redmond, 2014). Sonuç olarak, problem çözme, uyma ve uzlaşma gibi problem çözme stratejilerinin lider-ye etkileşimiyle pozitif ilişkiliyken; zorlama ve kaçınma gibi problem çözme stratejilerinin lider-ye etkileşimiyle negatif ilişkili olduğu görülmektedir.

1. GENEL BİLGİLER

Araştırmanın bu bölümünde problem cümlesi, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Cümlesi

Problem cümlesi:

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin lider-üye etkileşimi üzerinde nasıl bir rolü vardır?

Alt problemler:

1. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri lider-üye etkileşimini yordamakta mıdır?
3. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi demografik değişkenlere göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın giriş bölümünde ele alındığı üzere, literatürde, lider üye etkileşimiyle hükmetme ve kaçınma stratejilerinin negatif ilişkiliyken, uzlaşma stratejisinin pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Literatürdeki daha önceki çalışmalarda da buna paralel sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Akbiyık ve Mert, 2024; Altan, 2021; Green, 2008; Güler, 2019; Redmond, 2014). Ancak söz konusu çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında, literatürde, çatışma yönetimi stratejileri ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkileri eğitim kurumları bağlamında ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, bu araştırmanın literatürdeki boşluğa sağlayacağı katkının önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Eğitim kurumlarında, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki etkileşim, kurumun genel atmosferini ve eğitim kalitesini etkileyebilmektedir. Bu

etkileşimde, çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye ilişkilerinin de rol oynadığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri, öğretmenlerle olan ilişkilerini ve dolayısıyla eğitim ortamının verimliliğini belirleyebilmektedir. Bu bağlamda, öğretmen algılarına dayanarak okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin ve lider-üye etkileşiminin incelenmesinin, eğitim yönetimi alanında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde benimsedikleri stratejilerin lider-üye etkileşimi üzerindeki rolünü öğretmen algıları üzerinden değerlendirerek, eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, demografik özelliklerin bu etkileşim üzerindeki rolünü de ele alarak, yöneticilerin ve öğretmenlerin bu dinamikleri daha iyi anlamalarına ve etkili çatışma yönetimi stratejileri geliştirmelerine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu araştırmanın sonuçları, okul yöneticilerine, öğretmenlerle olan etkileşimlerini güçlendirecek ve eğitim ortamını iyileştirecek stratejiler geliştirme konusunda rehberlik edebilir. Bu nedenle, araştırmanın, eğitim yönetimi alanında teorik ve pratik katkılar sunarak, daha etkili ve uyumlu eğitim ortamlarının oluşturulmasına olanak tanıyacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi de hedeflenmiştir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmada, öğretmenlerin kendileri ve yöneticileri hakkındaki algılarını doğru bir şekilde yansıttıklarını varsayılmıştır. Katılımcıların, anket sorularına yanıt verirken dürüst ve önyargısız oldukları kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi üzerindeki rolünü incelemiştir. Ancak, araştırmanın tasarımı ve uygulanması sırasında karşılaşılan bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar, araştırmanın bulgularının yorumlanması ve genelleştirilmesi sırasında dikkate alınmalıdır:

- Araştırma, yalnızca İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır. Bu durum, bulguların diğer bölgelerdeki okullar veya farklı eğitim sistemlerine sahip ülkeler için doğrudan genelleştirilemeyebileceği anlamına gelmektedir.
- Araştırmada kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır, ancak bu yöntem nedeniyle seçilen örneklem tüm öğretmen popülasyonunu temsil etmeyebilir. Bu durum, araştırma sonuçlarının genel öğretmen popülasyonuna uygulanabilirliğini sınırlayabilir.
- Araştırma verileri çevrimiçi anket formu kullanılarak toplanmıştır. Çevrimiçi anketler, katılımcıların yanıtlarını etkileyebilecek teknik sorunlar veya yanıtların anonimliği konusundaki algılar gibi faktörler nedeniyle sınırlılıklara sahip olabilir.
- Araştırma, öğretmen algılarına dayanmaktadır ve bu algılar bireysel deneyimler, kişisel değer yargıları ve duygusal durumlar gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilir. Bu nedenle, algılanan çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi gerçek durumları tam olarak yansıtmayabilir.
- Araştırma, belirli bir zaman diliminde (2022-2023 eğitim öğretim yılı) gerçekleştirilmiştir. Eğitim yönetimi pratiklerindeki ve sosyal dinamiklerdeki zamanla meydana gelebilecek değişiklikler, araştırma bulgularının zaman içindeki geçerliliğini etkileyebilir.

1.6. Tanımlar

Çatışma: Çatışma, iki veya daha fazla birey ya da grup arasında, farklı nedenlerle meydana gelen ve çözümü çoğu zaman zor olan bir dizi uyuşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2018).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi, bireyler, gruplar veya organizasyonlar arasında ortaya çıkan çatışmaların etkili bir şekilde ele alınması, çözülmesi ve yönetilmesi sürecidir (Kankanhalli vd., 2006). Bu süreç, çatışmanın olumsuz etkilerini minimize etmeyi ve mümkünse çatışmanın pozitif sonuçlar doğurmasını sağlamayı amaçlar (Çağlayan, 2006).

Liderlik: Liderlik kavramı, bireyleri ortak hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya getirme ve harekete geçirme becerilerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1960). Öte yandan, Yukl (2002) liderliği, çalışanların ihtiyaçlarının farkına varılması ve bu ihtiyaçlar üzerinde uzlaşma sağlanması amacıyla onları etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanım ise liderliği, grubun üyelerini belirli bir amaca yönelik olarak etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade etmektedir (Peterson ve Hunt, 1997). Bu süreç, liderin yanı sıra takipçilerin rolleriyle de şekillenmekte ve karşılıklı etkileşimleriyle gelişmektedir (Turunç vd., 2010; Winkler, 2010).

Lider Üye Etkileşimi: Lider-üye etkileşimi, lider ve ast arasındaki karşılıklı etkileşimin ve değişimin kalitesini ifade eden, tarafların birbirlerine duydukları saygı, güven ve yükümlülük düzeyini yansıtan bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Bauer ve Erdoğan, 2016). Martin vd. (2016) ise lider-üye etkileşimini, lider ve ast arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlayan, tarafların birbirlerine karşı davranışlarını, duygularını ve kaynak paylaşımlarını şekillendiren bir ilişki olarak ifade etmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde çatışma ve lider üye etkileşimi kavramlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.1. Çatışma

Bu başlık altında çatışma kavramı ve çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

2.1.1. Çatışma Kavramı

Yaşam süreci boyunca karşılaşılan zorluklar, canlıların varoluşsal deneyimlerinin bir parçası haline gelmiştir. Canlılar, faaliyetlerini sürdürürken çeşitli zorluklarla yüzleşmekte ve bu zorlukların üstesinden gelmek zorunda kalmaktadırlar. Bu zorluklar, birtakım sorunların doğmasına ve dolayısıyla çatışma durumunun ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Ekonomik çıkarların ötesinde, duygusal gerilimlerin bir sonucu olarak da meydana gelebilen çatışma, çok yönlü bir fenomen olarak ortaya çıkmaktadır. İki ya da daha fazla bireyin kısıtlı bir zaman ve mekân içerisinde, kaynakların tahsis ve kullanımı konusunda uyuşmazlık yaşamaları halinde çatışma meydana gelmektedir. Zira, bireyler kısıtlı olanakları paylaşıırken veya kullanırken, ihtiyaç ve arzularını karşılamak üzere mutabakata varmadıklarında çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (Barutçugil, 2004). Çatışma kavramı, insan yaşamının doğal bir parçası olarak kabul edilir. Bu durum, insanların çeşitli ihtiyaçları ve kısıtlı kaynaklara erişmeye çalışırken ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir. Bu çatışmalar sadece ekonomik çıkarlarla sınırlı değildir; duygusal, psikolojik ve sosyal faktörler de önemli bir rol oynar. Bu bağlamda, çatışma, bireyler arasında farklı nedenlerle ortaya çıkan ve çözümü genellikle zor olan bir uyuşmazlık durumunu ifade eder.

Çatışma, iki veya daha fazla birey ya da grup arasında, farklı nedenlerle meydana gelen ve çözümü çoğu zaman zor olan bir dizi uyuşmazlık olarak tanımlanabilir. Koçel (2018) tarafından belirtildiği üzere, çatışmanın temelinde her zaman bir anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk yatmaktadır. Bu unsurlar, bireyler veya gruplar arasındaki etkileşimlerde önemli bir faktör olarak işlev görmektedir (Antonioni, 1998). Kişiler ve gruplar arası çatışmalar

kaçınılmazdır; zira insanlar, kısıtlı kaynaklar üzerinde hak iddia ederken kaçınılmaz olarak rekabet içine girerler. Uyumlu olmayan veya çelişen amaçların bir araya geldiği bu ilişki ağında, insanların fizyolojik ve sosyal-psikolojik gereksinimleri, onları sürekli bir çatışma haline doğru itmektedir (Rahim, 2002). Çatışmanın temel unsurları, çatışmanın doğasını ve nedenlerini anlamak için önemlidir. Anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar, bireylerin veya grupların etkileşimlerinde ortaya çıkan gerilimlerin kökenleridir. Bu gerilimler, çeşitli sosyal, psikolojik ve fizyolojik faktörlerden kaynaklanabilir.

Çatışma kavramı bireysel ve örgütsel açılardan ele alınmaktadır. Bireysel seviyede çatışma, bireylerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına engel teşkil eden durumlardan doğan gerilimler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel perspektiften bakıldığında ise çatışma, birey ya da gruplar arasında yaşanan iş ilişkilerindeki sorunlar sonucu meydana gelen ve örgütün düzenli çalışmasını aksatan ya da karışıklığa sebep olan olaylar olarak nitelenmektedir (Eren, 2004; Robbins ve Judge, 2019). Örgütsel çatışma, genel bir bakış açısıyla, bireyler veya grupların birlikte çalışmaları esnasında meydana gelen, örgütün düzenli iş akışını sekteye uğratan veya karmaşık bir hale sokan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Koçak ve Aktaş, 2019). Örgütlerdeki çatışmalar sıklıkla iş veya rol beklentileri, yapısal süreçler ve iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Yılmaz ve Görecek, 2019). Örgütteki bireylerin kendi güç alanlarını genişletmeye yönelik gayretleri diğer bireylerle çatışma yaşamalarına yol açabilir. Ancak diğer çalışanların bu gayreti rahatsız edici bulmamaları halinde çatışma yaşanmayacaktır (Koçel, 2018). Bu çerçevede, bir örgüt içinde çatışmanın var olduğunun kabul edilebilmesi için, tarafların bu rahatsız edici durumu algılamaları gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2019). Örgütlerdeki çatışmalar, iş ilişkilerindeki sorunlar ve çatışmalar sonucu ortaya çıkar. Bu, örgütlerin düzenli iş akışını etkileyebilir ve verimliliği azaltabilir. Çatışmaların bireysel ve örgütsel boyutları, çatışmanın çeşitli yönlerini anlamak için önemlidir.

2.1.2. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

Önceleri olumsuz bir özellik olarak nitelenen çatışma kavramı zamanla örgütsel gelişimin bir bileşeni olarak ele alınmıştır. Bu dönüşüm, çatışmanın yalnızca kaçınılması gereken bir durum olmadığı, aksine uygun şekilde yönetildiğinde yenilik ve değişim için önemli bir işlev görebileceği anlayışının yaygınlaşmasıyla gerçekleşmiştir (Asunakutlu ve Safran, 2006; Koçak ve Aktaş, 2019; Rahim, 2011). Tarihsel perspektifte, çatışma ile ilgili olarak klasik, davranışsal ve modern olmak üzere üç ana yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Klasik yaklaşım, örgütsel çatışmanın temelde zararlı olduğu ve mümkün olan en düşük seviyede tutulması gerektiği görüşünü benimsemektedir. 1930-1940 arasında hakim olan bu yaklaşımda, çatışma genellikle kötü yönetimin bir sonucu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel verimliliği sekteye uğratan bir unsur olarak görülmektedir. Klasik teorisyenler, hiyerarşik yapıların ve katı kontrol mekanizmalarının çatışmayı minimize edeceğini savunmuşlardır. Çatışma durumlarında, yöneticilerin otoriter kararlar alarak hızlı ve kesin çözümler üretmeleri teşvik edilmektedir (Özgan, 2006). Klasik yaklaşım, çatışmayı olumsuz bir olgu olarak ele alırken, davranışsal yaklaşım çatışmayı doğal ve kaçınılmaz bir durum olarak görmektedir.

Davranışsal yaklaşım, klasik teorinin aksine, çatışmanın örgütler için doğal ve kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çatışma yaratıcı ve yenilikçi düşüncenin bir kaynağı olabilmekte ve bireylerin ya da grupların farklı görüşlerini ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Davranışsal teorisyenler, çatışmanın yönetilebilir olduğunu ve doğru yönetildiğinde organizasyonun hedeflerine ulaşmasında olumlu bir rol oynayabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşımda, çatışma yönetimi ve çatışma çözümleme teknikleri önem kazanmıştır (Şahin vd., 2006). Davranışsal yaklaşım, çatışmayı fırsat olarak görür ve örgüt içindeki farklı görüşlerin ifade edilmesine olanak tanır. Bu yaklaşımda çatışma yönetimi önemlidir, çünkü doğru yönetildiğinde örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir.

Modern yaklaşımlar ise çatışmayı daha kapsamlı bir biçimde ele almıştır. Bu yaklaşımların başında gelen etkileşimci perspektif, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu, bir örgüt için yararlı olabileceğini ve hatta bazı

durumlarda teşvik edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Modern teorisyenler, çatışmanın dinamizmi ve canlılığı artırabileceğini, grup üyelerinin bağlılığını güçlendirebileceğini ve problem çözme süreçlerini iyileştirebileceğini belirtirler. Etkileşimci yaklaşımda çatışma, örgüt içindeki değişimi ve adaptasyonu teşvik eden bir faktör olarak görülür. Bu perspektifte, çatışmanın yönetimi sadece zararları azaltmak için değil, aynı zamanda organizasyonun yenilikçilik ve esneklik kapasitesini artırmak için de önemlidir (Aykan, 2008; Deniz ve Çolak, 2008). Sonuç olarak, klasik yaklaşım, çatışmayı olumsuz bir olgu olarak ele alırken, davranışsal yaklaşım çatışmayı doğal ve kaçınılmaz bir durum olarak görmekte, modern yaklaşımlar ise çatışmayı daha geniş bir perspektiften ele almakta ve örgütler için bir fırsat olarak görmektedir.

2.1.3. Çatışma Türleri

Örgütsel çatışmalar, çatışmanın aktörlerine göre farklı türlerde sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2018). Örgütsel çatışmaların; bireysel (içsel), bireyler arası, grup içi, gruplar arası ve örgütler arası olmak üzere beş türde ele alındığı görülmektedir.

2.1.3.1. Bireysel (İçsel) Çatışma

Bireysel (içsel) çatışma, bireyin kendi içinde yaşadığı ve genellikle bireysel değerler, inançlar, hedefler ve ihtiyaçlar arasındaki uyumsuzluk veya çelişkilerden kaynaklanan bir durumdur (Koçel, 2018). İçsel çatışma, bireyin karşılaştığı seçenekler arasında tercih yapmakta zorlanmasıyla karakterize edilir ve bu durum genellikle stres ve kaygı ile sonuçlanır (Robbins ve Judge, 2019). Bireysel çatışma, kişinin içsel çatışmaları ve kendi içinde yaşadığı zorluklarla ilgilidir. Bu, genellikle bireyin kendi değerleri veya hedefleriyle çatıştığı durumlarla ilgilidir.

Bireyin iç dünyasında deneyimlediği bu çatışma, karar verme süreçlerinde belirsizliklere ve streslere yol açabilir. Örneğin, bir çalışanın iş ile aile arasında denge kurmaya çalışırken yaşadığı rol çatışması, bu türün tipik bir örneğidir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları çatışmalar, onların dış dünyada gösterdikleri performansı ve etkileşimleri de büyük ölçüde etkileyebilir (Karip, 2020). İçsel çatışmalar,

bireyin kişisel ve profesyonel yaşamında karşılaştığı zorluklarla bağlantılı olabilir. Bu tür çatışmalar, bireyin performansını ve etkileşimlerini etkileyebilir.

İçsel çatışmanın bir diğer formu da bireyin kendi değerleri ve örgütün değerleri arasında yaşadığı uyumsuzluktur. Bu durum, özellikle bireyin kişisel inançlarının ve etik standartlarının, örgütün beklentileri veya uygulamaları ile çeliştiği durumlarda ortaya çıkar (Victor ve Cullen, 1988). Böyle bir durumda birey, kendi değer yargıları ile örgütsel talepler arasında sıkışıp kalabilir ve bu da içsel bir çatışma yaratarak bireyin iş tatmini ve bağlılığını olumsuz etkileyebilir (Koçel, 2018). Bireyin kişisel değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklı bir çatışma, bireyin iş performansını ve memnuniyetini etkileyebilir.

İçsel çatışmaların üstesinden gelmek için bireylerin öz farkındalık geliştirmeleri, stres yönetimi tekniklerini öğrenmeleri ve problem çözme becerilerini artırmaları önerilmektedir. Ayrıca, bireylerin kendi içsel çatışmalarını anlamaları ve yönetmeleri için profesyonel destek alması da etkili bir yöntem olabilir (Robbins ve Judge, 2019). İçsel çatışmaların üstesinden gelmek için kişisel gelişim ve profesyonel destek önemlidir.

2.1.3.2. Bireyler Arası Çatışma

Bireyler arası çatışma, iki veya daha fazla birey arasındaki uyumsuzluklar ve anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan ve örgütsel performansı hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilen bir süreçtir (Koçel, 2018). Lewicki vd. (2010), bu tür çatışmaların, kişilik farklılıkları, değer çatışmaları, hedeflerin çakışması veya farklı beklentiler gibi bir dizi nedene bağlı olarak meydana gelebildiğini belirtmektedir.

Bireyler arası çatışma, örgütlerde işbirliğini ve takım çalışmasını zorlaştırabilir. Ancak, doğru yönetildiğinde yaratıcılığı ve problem çözme becerilerini artırabilir (De Dreu ve Weingart, 2003). Çatışma, bireylerin kendilerini ifade etme biçimleri ve diğer bireylerle olan ilişkileri üzerinden şekillenir. Bu ilişkilerde güç dengesi, iletişim biçimleri ve kişisel hedefler

önemli rol oynar (Rahim, 2002). Bireyler arası çatışmalar, özellikle iletişim ve kişisel hedeflerin dengesi üzerinden şekillenir.

Bireyler arası çatışmaların en yaygın nedenlerinden biri, algılanan veya gerçek kaynak kıtlığıdır. Bu kıtlık, terfi, ücret artışı veya iş güvencesi gibi sınırlı örgütsel kaynaklar üzerinde rekabeti körükleyebilir (Çetinel, 2019; Eren, 2004). Ayrıca, bireylerin sosyal kimlikleri ve gruplaşmaları da çatışmanın boyutunu etkileyebilir (Şimşek, 2002). Örneğin, farklı kültürel arka planlara sahip çalışanlar arasında iletişim engelleri veya yanlış anlamalar çatışmaya yol açabilir.

Bireyler arası çatışmaların yönetimi konusunda çeşitli stratejiler mevcuttur. Bu stratejiler arasında müzakere ve arabuluculuk gibi doğrudan çözüm yöntemleri; empati, aktif dinleme ve açık iletişim gibi iletişimsel yaklaşımlar bulunmaktadır (Fisher vd., 2011). Robbins ve Judge (2019), etkili bir çatışma yönetimi için bireylerin duygusal zekalarının geliştirilmesi ve kişilerarası ilişkilerdeki becerilerin artırılmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

2.1.3.3. Grup İçi Çatışma

Grup içi çatışma, bireylerin grupla olan ilişkilerinde yaşadıkları uyumsuzluklar ve çekişmeler olarak tanımlanabilir. Bu tür çatışmalar, özellikle bireylerin grubun belirlediği norm ve kurallara uymakta zorlandıkları, ya da bu norm ve kurallarla kişisel değer ve inançları arasında çatışma hissettikleri durumlarda ortaya çıkar (Koçel, 2018). Böyle bir senaryoda, bireylerin grupla olan ilişkileri gerilir ve bu da grup içi çatışmanın başlamasına neden olur.

Grup içi çatışmaların kökeninde genellikle, grup tarafından bireylere dayatılan kurallar ve beklentiler yatar. Grubun amaçlarını ve yöntemlerini benimsemeyen bireyler, grup normlarına karşı çıktıklarında veya bu normları reddettiklerinde grupla doğrudan çatışma içine girerler (Karip, 2020). Bu, özellikle grup üyeleri arasında belirgin bir uyumsuzluk olduğunda daha belirgin hale gelir. Bireysel direnç, grup kurallarına karşı koyma şeklinde tezahür edebilir ve bu durum, çatışmanın bir nedeni olarak görülür.

Çalışma gruplarının kendi iç düzenlerini ve kurallarını üyelerine kabul ettirme çabası, birey-grup arasındaki çatışmaların yaygın nedenidir. Grup içindeki baskı ve zorlama, bireyleri belirli bir kalıba sokmaya çalışırken, bu süreçte bireysel farklılıklar ve özgünlükler göz ardı edilebilir. Bu durum, bireylerin grup hedefleri ve uygulamalarına direnç göstermelerine yol açabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Şimşek vd., 2015). Bu çatışma sonucunda genel olarak ya birey grup normlarını kabul eder ya da gruptan dışlanır.

2.1.3.4. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma, farklı gruplar veya takımlar arasında meydana gelen ve genellikle kaynak paylaşımı, hedef farklılıkları, yöntem anlaşmazlıkları veya statü rekabeti gibi konularda ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Koçel (2018)'e göre, bu çatışma türü, örgütlerin farklı bölümleri veya iş birimleri arasında gözlemlenebilmekte ve örgütsel sinerjiyi olumsuz etkileyebilmektedir.

Gruplar arası çatışmanın temelinde genellikle sınırlı kaynaklara erişim ve bu kaynakların dağıtımı yatmaktadır. Farklı gruplar, özellikle maddi kaynaklar, bilgi, personel ve zaman gibi sınırlı kaynaklar için rekabet ederken, bu rekabet çatışmaya dönüşebilir. Örneğin, bir şirketin satış ve pazarlama departmanları arasındaki bütçe tahsisatı konusunda yaşanan anlaşmazlıklar gruplar arası çatışmanın bir örneği olabilir. Ayrıca, gruplar arası çatışma, hedef farklılıklarından da kaynaklanabilmekte, her grup veya departman kendi hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bu hedeflerin örgütün genel amaçlarıyla uyumlu olmaması durumunda çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, üretim departmanının verimliliği artırmaya çalışırken, kalite kontrol departmanının ürün kalitesini en üst düzeyde tutma hedefiyle çelişmesi bu tür bir çatışmayı tetikleyebilir. Yöntem anlaşmazlıkları da gruplar arası çatışmanın bir diğer nedenidir. Farklı gruplar, işleri nasıl yapılması gerektiği konusunda farklı yaklaşımlar ve süreçler geliştirebilir ve bu farklılıklar anlaşmazlığa yol açabilir. Örneğin, bir proje üzerinde çalışan mühendislik ve tasarım ekiplerinin, projenin nasıl ilerlemesi gerektiği konusunda farklı görüşlere sahip olmaları gruplar arası çatışmayı doğurabilir (Eren, 2004; Karip, 2020). Burada, gruplar arası çatışmanın kaynak paylaşımı, hedef farklılıkları ve yöntem

anlaşmazlıkları gibi farklı nedenlerden kaynaklandığı görülebilmektedir. Bu çeşitli nedenler, gruplar arasında rekabetin ve sonuç olarak çatışmanın artmasına neden olabilir. Özellikle, her bir grup veya departman kendi amaçlarına odaklanırken, genel örgüt hedeflerini göz ardı etmesi durumunda çatışmalar kaçınılmaz hale gelebilir.

2.1.3.5. Örgütler Arası Çatışma

Örgütler arası çatışma, farklı şirket veya kurumlar arasındaki rekabetçi ilişkilerde ortaya çıkan ve genellikle pazar payı, kaynaklara erişim ve stratejik hedefler gibi konularda yaşanan anlaşmazlıklardır. Koçel (2018)'e göre, bu tür çatışmalar, örgütlerin birbirleriyle üstünlük sağlama yarışında kendini göstermekte ve genellikle endüstriyel ilişkilerin karmaşıklığını yansıtmaktadır.

Rekabet, örgütler arası çatışmanın en yaygın sebeplerinden biridir. Şirketler, pazarda daha fazla görünürlük kazanmak ve müşteri tabanını genişletmek için birbirleriyle yarışırken çatışmalar kaçınılmaz hale gelir. Kaynak paylaşımı konusunda yaşanan çekişmeler de örgütler arası çatışmanın bir diğer sebebidir; sınırlı kaynaklar için yapılan mücadele, özellikle kaynakların kıt olduğu durumlarda şiddetlenebilir. Stratejik hedeflerin çakışması da örgütler arası çatışmalar için önemli bir faktördür. Farklı şirketlerin benzer pazar segmentlerinde liderlik veya inovasyon gibi konularda hedefleri çakıştığında, bu durum anlaşmazlıklara yol açabilir. Bu tür çatışmaların yönetimi, şirketlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir (Akkirman ve Deniz, 1999; Eren, 2004). Örgütler arası çatışmanın karmaşıklığı, şirketlerin rekabet ettiği endüstrinin dinamiklerinden ve rekabet ortamının karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Bu çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi, şirketlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Özellikle, rekabetin arttığı ve kaynakların sınırlı olduğu ortamlarda, şirketlerin çatışmaları yönetme becerisi rekabet avantajı sağlayabilir. Bu nedenle, örgütler arası çatışmanın sebepleri ve etkileri üzerine derinlemesine bir anlayış geliştirmek, şirketlerin rekabetçi konumunu güçlendirebilir.

2.1.4. Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın sonuçları, çoğu zaman karmaşık ve çok boyutlu olup geniş bir yelpazede etkiler yaratabilmektedir (Koçel, 2018). Wall ve Callister (1995), çatışmanın olası sonuçlarını bireyler, davranışlar ve kişilerarası ilişkiler açısından aşağıdaki gibi ele almaktadır:

- Bireysel sonuçlar: Çatışma, insanlar arası ilişkilerin kaçınılmaz bir parçasıdır ve bireylerin psikolojisi üzerinde önemli etkilere sahip olabilmektedir. Çatışmanın bireyler üzerindeki olası etkileri arasında öfke, hayal kırıklığı ve stres gibi duygusal tepkiler yer almaktadır. Bu duygusal yük, suçluluk, düşük iş tatmini ve utanç gibi daha derin psikolojik durumlarla birleşebilmektedir.
- Davranışsal sonuçlar: Çatışmanın davranışlar üzerindeki olası etkileri motivasyon ve üretkenliğin azalması, düşmanlık ve diğer tarafa karşı kaçınma eğilimi şeklinde kendini göstermektedir. Duyguların açığa vurulması, tehditler, psikolojik veya fiziksel saldırganlık gibi davranışlar ilişkilerdeki gerilimi artırabilmektedir. Ayrıca, istifa veya devamsızlık gibi iş yerindeki sonuçlar da gözlemlenebilmektedir. Ön yargılı algılamalar ve kalıplı düşünme, çatışmanın çözümünü zorlaştırabilmekte ve kişinin pozisyonuna aşırı bağlılığı onu esneklikten uzaklaştırabilmektedir. Diğerlerini kötüleme eğilimi ise sosyal ayrışmayı derinleştirebilmektedir.
- Kişilerarası sonuçlar: Çatışmanın kişilerarası ilişkiler üzerindeki olası etkiler ise güvensizlik, yanlış anlamalar ve empati eksikliği olarak öne çıkmaktadır. Bir diğerinin bakış açısını görememe veya diğer tarafın niyetlerini sorgulama, ilişkilerdeki güveni zedelemektedir. Başkalarına karşı tavır değiştirmek ve güç dengelerindeki değişimler, ilişkilerin dinamiklerini değiştirebilmektedir. İletişimin kalitesinde ve miktarında meydana gelen değişiklikler, ilişkilerin sağlığını doğrudan etkileyebilmektedir.

2.1.5. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi genel olarak, çatışmanın varlığını kabullenmeyi ve örgütsel hedeflere ulaşmada bu durumdan stratejik bir avantaj olarak yararlanmayı kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, çatışma sorun olarak değil, çözümün bir parçası olarak görülmelidir; zira, sorunların üstesinden gelmede farklı bilgi ve fikirlerin çeşitliliği büyük önem taşımaktadır (Tjosvold, 1991). Çatışma yönetimi, örgütteki bireyler veya ekipler arasındaki iş veya kişisel özelliklerle ilgili anlaşmazlıkları ve bu anlaşmazlıkların çözüm yollarını incelemektedir (Kankanhalli vd., 2006). Çatışma yönetimi, bu anlaşmazlıkların çözülmesinin yanında, olumsuz durumların olumlu sonuçlara dönüştürülmesi sürecini de kapsamaktadır (Çağlayan, 2006). Çatışma yönetimi süreci, genellikle çatışmanın nedenlerini belirleme, çatışma durumunu değerlendirme, uygun çözüm stratejilerini tasarlama ve bu stratejileri uygulama aşamalarını içermektedir. Rahim (2002)'e göre, etkili bir çatışma yönetimi, çatışmanın yapıcı bir şekilde çözülmesini sağlayarak, bireyler ve gruplar arasında daha sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunabilmektedir.

Örgütsel bağlamda, hangi anlaşmazlıkların çözülmesinin gerektiği ve hangi anlaşmazlıkların teşvik edilmesi gerektiği konusunda ayırım yapmak çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Yöneticiler, çatışmayı özenle ve sürekli bir gözlem altında tutmadıkça, bu kararı almaları güçleşmektedir. Ayrıca, çatışmanın azaltılmasının yanı sıra, yararlı sonuçlarını elde etmek için hangi seviyede bir çatışmanın gerekli olduğu da net olmayabilmektedir (Champoux, 2011). Bu sebeple, yöneticiler tarafından, durumun sürekli izlenmesi ve uygun zamanlarda doğru müdahalelerde bulunulması önem taşımaktadır.

Çatışmaların çözümü ve bu çatışmaların oluşturduğu problemlerin giderilmesi, yönetim süreçlerinin vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin asıl görevi, çatışmaları bastırmak değil, onları etkin bir şekilde ele almak ve yönetmektedir (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012). Yönetici, karşılaştığı çatışma durumlarını doğru bir şekilde tanımlayabilmeli ve bu durumları örgütün genel hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmelidir. Eğer yöneticiler çatışmaları uygun bir şekilde yönetemezlerse, bu durumlar örgütün işlevselliğini bozabilmekte ve temel amaçların gerçekleştirilmesini

engelleyebilmektedir (Koçel, 2018). Bu noktada, çatışma yönetiminin etkili bir şekilde yapılabilmesi için yöneticilerin hem çatışmaları tanımlama hem de çözüm stratejileri geliştirme konusunda donanımlı olmaları gerekmektedir. Bu şekilde, çatışmaların örgüt üzerindeki olumsuz etkileri minimize edilirken, aynı zamanda çatışmanın olumlu yönleri de değerlendirilebilir ve stratejik avantajlar elde edilebilir.

2.1.6. Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışma yönetimi, bireylerin ya da grupların arasındaki anlaşmazlıkları çözümüyle yaklaşımalarını ve mümkün çözüm yollarını tanımlayan tarzları kapsamaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Bir bireyin çatışma durumunda sergilediği davranış biçimleri, çatışma yönetimi tarzları olarak adlandırılmakta ve bu tarzlar, kişilerin belirli eğilimler doğrultusunda nasıl hareket ettiğini göstermektedir (Ayan ve Yavuz, 2018). Bu tarzlar, çatışmanın ele alınış biçimlerini ve alternatif çözüm yollarını ifade etmekte olup, çatışmanın akılcı, adil ve etkin bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Rahim (1983) tarafından yapılan kategorizasyona göre, çatışma yönetim tarzları, bireylerin kendi menfaatlerini ve diğer kişilerin menfaatlerini dikkate alma derecelerinin birleşimine göre sınıflandırılmıştır. Şekil 1.1'de belirtildiği gibi, bu iki boyutun etkileşimi sonucu problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve uzlaşma gibi beş farklı çatışma yönetimi tarzı ortaya konmuştur.

Şekil 2.1: Çatışma Yönetimi Tarzları



Kaynak: Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

2.1.6.1. Problem Çözme

Problem çözme tarzı, çatışma yönetimi stratejileri arasında, tarafların karşılıklı çıkarlarını ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde dikkate alarak, ortak bir anlayış geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu tarz, çatışmanın kök nedenlerini anlama ve tüm tarafların memnuniyetini sağlayacak sürdürülebilir çözümler üretme niyetine dayanmaktadır. Problem çözme yaklaşımı, tarafların karşılıklı etkileşimini, işbirliğini ve yaratıcı düşünciyi teşvik etmekte, bu da genellikle daha yenilikçi ve uzun vadeli çözümlere yol açmaktadır (Rahim, 1983). Bu yaklaşımın en önemli özelliği, tarafların "ben kazanayım, sen kaybedesin" zihniyetinden uzaklaşarak, "hepimiz kazanalım" ilkesini benimsemesidir.

Bu yaklaşımın uygulanması, tarafların birbirlerinin pozisyonlarını ve görüşlerini anlamalarını ve saygı göstermelerini gerektirmektedir. Açık iletişim, etkili dinleme ve empati kurma becerileri, problem çözme tarzının başarısında kritik rol oynamaktadır. Taraflar, birbirlerinin ihtiyaçlarını ve endişelerini tanıdıkça, çatışmanın altında yatan gerçek sorunları daha net görebilmekte ve herkes için kabul edilebilir çözümler geliştirebilmektedirler (Rahim vd., 2002). Problem çözme tarzı, tarafların kendi sınırlarını ve kaynaklarını anlamalarını ve bu bilgiyi çözüm geliştirme sürecine dahil etmelerini de içermektedir. Tarafların her biri, diğer tarafın görüşlerini ve önerilerini değerlendirirken kendi çıkarlarını ve önceliklerini de göz önünde bulundurur. Bu süreç, genellikle çatışmayı yönetmek için çeşitli seçeneklerin ve alternatiflerin değerlendirildiği, her iki tarafın da kazan-kazan durumuna ulaşmayı hedeflediği bir pazarlık ve müzakere aşamasını içermektedir (Karip, 2020). Problem çözme tarzı, karmaşık ve zorlayıcı çatışmaların çözümünde oldukça etkili bir yöntemdir. Bu yöntemin uygulanması, tarafların karşılıklı güven ve saygısını geliştirmeye, iş birliğini teşvik etmeye ve sürdürülebilir çözümler üretmeye katkıda bulunur.

2.1.6.2. Uyma

Uyma tarzı, çatışma yönetimi yaklaşımları içerisinde, bireyin kendi çıkarlarını ve ihtiyaçlarını diğerlerinin çıkarlarına ve taleplerine göre daha az önceliklendirdiği bir yöntemdir. Bu yaklaşım, genellikle bireyin uyum sağlama arzusunun yüksek olduğu, çatışmayı doğrudan ele almaktan kaçınmayı tercih ettiği durumları ifade eder (Rahim, 1983). Bu çerçevede uyma tarzının, bireyin karşı tarafın beklentilerini karşılamak ve çatışmayı hızlıca sonlandırmak için kendi isteklerini ve hedeflerini geri planda tutmasını içerdiği görülmektedir.

Bu tarz, özellikle güç dengesinin eşit olmadığı durumlarda veya bireyin çatışmanın çözümüne yönelik yeterli kaynağa veya etkiye sahip olmadığını düşündüğü zamanlarda ortaya çıkar. Uyma, kısa vadede çatışmayı çözmek ve iş birliğini devam ettirmek için etkili bir yol olabilir; ancak uzun vadede, bireyin sürekli olarak kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını göz ardı etmesi, düşük iş tatmini, motivasyon eksikliği ve hatta tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Rahim vd., 2002). Uyma tarzının bireyin özsaygısı ve özgüveni üzerinde negatif etkiler yaratabileceği ve bu durumun bireyin gelecekteki çatışma durumlarında daha az etkin olmasına neden olabileceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, uyma tarzı, bireyin kendi duruşunu koruyamadığı ve diğer tarafın isteklerine boyun eğdiği bir çatışma yönetimi stratejisi olarak değerlendirilmektedir (Rahim, 1983). Bu tarzın kullanımı, bireysel ve örgütsel düzeyde dikkatli bir değerlendirme gerektirir, çünkü sürekli bir uyma durumu, örgüt içindeki güç dinamiklerini ve bireyler arası ilişkileri olumsuz etkileyebilir (Güllüoğlu, 2013; Baykal ve Kovancı, 2008). Bu çerçevede uyma tarzının sergilenmesinde dengenin gözetilmesi önem taşımaktadır.

2.1.6.3. Zorlama

Zorlama tarzı, çatışma yönetimi yaklaşımları arasında, bireyin veya grubun kendi çıkarlarını ve hedeflerini diğerlerinin çıkarlarına ve ihtiyaçlarına tercih ettiği, daha baskın ve agresif bir tutum sergilediği bir yöntemdir. Kısa vadede hızlı çözümler sunsa da, bu yaklaşım uzun vadede ilişkilerde gerilim ve güvensizlik yaratabilmektedir (Rahim, 1983). Bu tarzın, genellikle güç

kullanımını veya otoritenin etkisini içerdığı ve çoğunlukla çatışmanın diğer tarafını alt etme veya kendi isteklerini dayatma amacını taşıdığı görülmektedir.

Zorlama tarzı, genel olarak acil durumlarda veya kararların hızlı alınması gerektiğinde başvurulanan bir yöntemdir. Bu yaklaşım, bireyin veya grubun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilse de bu süreç genellikle diğer tarafın ihtiyaçlarını ve çıkarlarını göz ardı etmekte ve bu da uzun vadede ilişkilerde gerilime ve iş birliğinin bozulmasına yol açabilmektedir. Zorlama tarzı, çatışmanın diğer tarafında sürtüşme, düşmanlık ve güvensizlik duygularını körükleyerek işbirliği ve takım ruhunun zedelenmesine sebep olabilmektedir (Rahim vd., 2002). Zorlama tarzının örgütsel bağlamda kullanılmasının, çalışanların moralini düşürdüğü, işten ayrılma oranlarını artırdığı ve genel iş tatmini seviyelerini azalttığı belirtilmektedir. Ayrıca, zorlama yöntemiyle alınan kararların sürdürülebilirliği ve etkinliği de sorgulanabilir, çünkü bu kararlar genellikle yeterince tartışılmadan ve tüm tarafların katılımı olmadan alınır (Rahim, 1983; Güner vd., 2014). Bu nedenle, zorlama tarzı, özellikle örgütsel bağlamda, dikkatli bir şekilde kullanılmalı ve mümkünse diğer daha işbirlikçi yaklaşımlarla dengelenmelidir.

2.1.6.4. Kaçınma

Kaçınma tarzı, bireyin veya grubun çatışmayı doğrudan ele almak yerine ondan uzak durmayı tercih ettiği bir tutumu ifade etmektedir. Bu yöntem, hem kendi hem de diğerlerinin çıkarlarını düşük düzeyde önceliklendirme eğilimini yansıtmaktadır (Rahim, 1983). Kaçınma tarzının, genellikle bireyin çatışmanın varlığını reddetmesi, konuyu görmezden gelmesi veya çatışma içeren durumlardan fiziksel ya da duygusal olarak çekilmesi şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Kaçınma tarzı, bireyin çatışma içeren bir durumda rahatsızlık hissettiği, yeterli bilgi veya beceriye sahip olmadığı ya da çatışmanın sonuçlarından endişe ettiği zamanlarda sıkça gözlemlenmektedir. Bu yaklaşım, kısa vadede bireyi stres ve anksiyeteden koruyabilmekte ancak uzun vadede sorunların çözülmemesi, daha büyük anlaşmazlıklara ve örgütsel verimlilikte düşüşe yol açabilmektedir (Rahim vd., 2002). Kaçınma tarzının, örgüt içindeki iletişimi zayıflatabileceği ve takım çalışmasını olumsuz etkileyebileceği

belirtilmektedir. Ayrıca, bu tarzın sürekli kullanılması, bireyin veya grubun sorunları ele alma ve çözme kapasitesini geliştirmesini engelleyebilmektedir. Bu durum, bireyin ya da grubun örgütsel çatışmalar karşısında pasif kalmasına yol açabilmekte ve örgütün genel hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008; Rahim, 1983; Güner vd., 2014). Dolayısıyla, kaçınma tarzı, sadece belirli ve kaçınılmaz durumlarda geçici bir çözüm olarak değerlendirilmelidir.

2.1.6.5. Uzlaşma

Uzlaşma tarzı, çatışma yönetimi stratejileri arasında, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını ve diğerlerinin çıkarlarını bir dereceye kadar önemseyerek, orta yolu bulmaya çalıştıkları bir yaklaşımı temsil eder. Bu yöntem, her iki tarafın da bazı tavizler vererek anlaşmazlıkları çözmeye çalıştığını ifade eder (Rahim, 1983). Bu çerçevede uzlaşma tarzı, genellikle her iki tarafın da tam olarak istediğini alamadığı, fakat herkesin kabul edebileceği bir çözümü yansıtmaktadır.

Uzlaşma tarzı, özellikle kaynakların sınırlı olduğu ve tarafların eşit derecede güçlü olduğu durumlarda etkili olabilir. Bu yaklaşımda, tarafların her biri diğer tarafın taleplerini ve ihtiyaçlarını anlamaya ve kendi taleplerini bir miktar geri çekmeye istekli olması beklenir. Uzlaşma süreci, genellikle karşılıklı pazarlık ve müzakereyi içerir ve her iki tarafın da çatışma sonrasında hissedeceği tatmin düzeyi genellikle ortadır (Rahim vd., 2002). Uzlaşma tarzının, karar verme süreçlerinde hızlı ilerlemeyi sağladığı ve taraflar arasındaki ilişkileri koruyarak gelecekteki işbirliği için zemin hazırladığı belirtilmektedir (Karip, 2020). Sonuç olarak, uzlaşma tarzı, özellikle kaynakların sınırlı olduğu ve tarafların eşit derecede güçlü olduğu durumlarda etkili bir çatışma çözüm yöntemi olabilir. Bu tarzın, hızlı ilerleme, ilişkileri koruma ve her iki tarafın da tatmin olma duygusu gibi önemli faydaları vardır. Ancak, mükemmel çözüme ulaşmama, zaman ve emek gerektirmesi ve yaratıcı çözümlerin göz ardı edilmesi gibi dezavantajları da göz önünde bulundurulmalıdır.

2.1.7. Çatışma ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Chan vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, yöneticinin çatışma yönetimi tarzları ile çalışanların tutumsal sonuçları arasındaki ilişkilerde güvenin aracılık etkileri incelenmiştir. Araştırmaya, Çin'in Guangzhou kentinde 169 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin bütünleştirici çatışma yönetimi tarzı ile yöneticiye güven, astların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, yöneticiye güvenin, bütünleştirici çatışma yönetimi tarzı ile astların tutumsal sonuçları arasındaki bağlantıya tam aracılık ettiği belirlenmiştir.

Green (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çatışma yönetimi stilleri ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, ABD'de 654 çalışan ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşimiyle hükmetme ve kaçınma stratejilerinin negatif ilişkiliyken, uzlaşma stratejisinin pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin çatışma yönetimi yaklaşımları, öğretmen görüşleri çerçevesinde incelenmiştir. Kilis ilinde 142 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, okul yöneticilerinin çatışma durumlarında sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejilerini daha fazla benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak yöneticilerin deneyim sürelerine bağlı olarak "hükmetme" stiline yönelik algılarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Toytok ve Açıkgöz (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Düzce ilinde bulunan ilköğretim okullarındaki 728 öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı ile hükmetme stratejisinin negatif ilişkiliyken, bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma stratejilerinin pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Redmond (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çatışma yönetimi stilleri ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, ABD’de 265 çalışan ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşimiyle hükmetme ve kaçınma stratejilerinin negatif ilişkiliyken, uzlaşma stratejisinin pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Himmetoğlu ve Bayrak (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stili ile okul kültürü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, Eskişehir ilindeki ilkokullarda görevli 831 öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri ile otoriter/ilgisiz stil arasında olumsuz yönde; demokratik/uzlaşmacı stil arasında ise olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Özdemir (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin okul ortamında kullandıkları çatışma yönetim stilleri incelenmiştir. Araştırma, İstanbul/Şişli’de bulunan Meslek lisesi öğretmenleri arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 265 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin çatışma durumlarında en sık bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini benimsediklerini, ardından sırasıyla uyma, kaçınma ve en az tercih edilen yaklaşımın ise hükmetme olduğunu ortaya koymuştur.

Özkara ve Tunç (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerince kullanılan çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Mersin ilinde bulunan ilkokul ve ortaokullarındaki 622 öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile hükmetme stratejisinin negatif ilişkiliyken, bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma stratejilerinin pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Valente ve Lourenço (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin duygusal zekalarının sınıf içi çatışma yönetimini nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırma Portekiz’de 382 öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma sonuçları, daha yüksek duygusal zeka seviyesine sahip öğretmenlerin çatışma yönetimi için daha bütünleştirici ve uzlaşmacı

stratejiler kullandığını, dolayısıyla sınıftaki çatışmayı yapıcı bir şekilde yönettiğini göstermiştir.

Chandolia ve Anastasiou (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ve liderlik tarzları incelenmiştir. Araştırma, Yunanistan'da 128 öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, uzlaşma ve işbirlikçi tarzlar sıklıkla gözlemlenirken, bunları yumuşatma ve zorlama takip etmiştir. Kaçınma okul liderleri tarafından daha az sıklıkla sergilenmiştir. Sergilenen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları başarılı çatışma çözümünde eşit derecede etkili olurken, laissez-faire liderlik tarzı etkili olmamıştır.

Arslan ve Yılmaz (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin okul iklimine etkisi incelenmiştir. Araştırma, Ankara ilindeki ortaokullarda görev yapan 500 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yöntemi kullanılan çalışmada, anketler aracılığıyla veri toplanmıştır. Sonuçlar, okul yöneticilerinin uzlaşmacı ve iş birliğine dayalı stratejiler kullandıklarında, okul ikliminin olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir. Ancak, otoriter ve baskıcı stratejilerin okul iklimi üzerinde olumsuz etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Kaya ve Demir (2018) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin çatışma yönetimi algılarının iş doyumları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma, İzmir ilindeki liselerde görev yapan 600 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, karma yöntem kullanılmış olup, anket ve yarı yapılandırılmış görüşmelerle veri toplanmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin çatışma yönetimi algılarının iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle uzlaşmacı ve destekleyici çatışma yönetimi yaklaşımlarının öğretmenlerin iş doyumunu artırdığı, çatışmacı ve rekabetçi yaklaşımların ise iş doyumunu azalttığı belirlenmiştir.

2.2. Lider-Üye Etkileşimi

Bu başlık altında liderlik ve lider-üye etkileşimi kavramlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının herkes tarafından üzerinde uzlaşılan tek bir tanımının bulunmadığı gözlemlenmektedir. Yapılan tanımların her biri, liderlik sürecinin farklı bir yönüne vurgu yaptığından, literatürde çok sayıda ve çeşitli liderlik tanımlarına rastlanmaktadır. Howard (2005), liderlik olgusunun farklı perspektiflerden ele alınması nedeniyle, bu konuda çalışma yapan bilim insanlarının sayısı kadar liderlik tanımının olmasını doğal bir durum olarak nitelendirmektedir. Ayrıca, Howard bu durumun bir zenginlik olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Liderlik kavramı, bireyleri ortak hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya getirme ve harekete geçirme becerilerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1960). Öte yandan, Yukl (2002) liderliği, çalışanların ihtiyaçlarının farkına varılması ve bu ihtiyaçlar üzerinde uzlaşma sağlanması amacıyla onları etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, bu sürecin ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaların tamamını kapsadığını vurgulamaktadır. Yukl'a göre, paylaşılan hedeflerin gerçekleştirilmesi için bu sürece ihtiyaç duyulmaktadır (Yukl, 2002). Diğer bir tanım ise liderliği, grubun üyelerini belirli bir amaca yönelik olarak etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade etmektedir (Peterson ve Hunt, 1997). Bu sürecin, liderin yanı sıra takipçilerin rolleriyle de şekillendiği ve karşılıklı etkileşimleriyle geliştiği anlaşılmaktadır.

Liderlik kavramına ilişkin yapılan çok sayıdaki tanım incelendiğinde, bu tanımların belirli ortak unsurlara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortak unsurlar; bir hedefin varlığı, bu hedefi gerçekleştirmek için çaba gösteren bir lider, liderin yönlendirdiği bir grup insan ve bir etkileme sürecidir. Liderin sadece karizması gibi tek bir özelliğine odaklanmak, takipçileri göz ardı etmek anlamına gelecektir. Oysa liderlik sürecinin özünde lider ve takipçilerin karşılıklı etkileşimi yatmaktadır (Koçel, 2018; Sığrı, 2011). Bu çerçevede, liderlik olgusunu; liderin, takipçilerin ve içinde bulunulan koşulların bir bileşkesi olarak tanımlamak ve bu unsurları bir bütün olarak ele almak daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

2.2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi incelendiğinde, bu yaklaşımların yönetim anlayışındaki değişimlere paralel olarak farklılaştığı gözlemlenmektedir. Her yeni yaklaşım, kendinden önceki yaklaşımların açıklamakta yetersiz kaldığı veya eksik bıraktığı noktaları tamamlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişim süreci Tablo 2.1'de özetlenmiştir.

Tablo 2.1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişim Süreci

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema	Kuram Örnekleri
1950'ye kadar	Özellik	Liderlik doğuştan kazanılan bir yetenektir. Liderlerin olağanüstü insanlar olduklarına ve yönetmek için yaratıldıklarına dair inanca dayanır.	Büyük Adam Yaklaşımı
1950-1970	Davranış	Liderin etkinliği özelliklerinden çok ne yaptığına ve nasıl davrandığı temelinde incelenmektedir. Farklı davranış biçimleri gözlemlenmiş ve “liderlik stilleri” olarak sınıflandırılmıştır.	Ohio State liderlik çalışmaları Michigan liderlik çalışmaları X ve Y kuramı Sistem 4 modeli
1970-1980	Durumsal	Liderliği içinde bulunulan duruma özgü olarak farklılaşan bir anlayış temelinde ele almaktadır.	Etkin Liderlik Yol-Amaç Kuramı Karar Ağacı Modeli Üç Boyutlu Liderlik
1980'den günümüze	Modern Liderlik	Ortak bir tema yoktur. Liderin etkin olan her bir davranışı ve özelliği ayrı ayrı incelenmektedir.	Dönüştürücü Liderlik Yönetimsel Liderlik Karizmatik Liderlik Katılımcı Liderlik

Kaynak: Tabak, A., & Sığı, Ü. (2013). Liderlik. İçinde Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 373-429.

Tablo 2.1'de görüldüğü üzere, liderlik yaklaşımları zaman içerisinde önemli bir evrim geçirmiştir. Başlangıçta liderin kişisel özelliklerine odaklanan teoriler, zamanla liderin davranışlarını, içinde bulunduğu koşulları ve takipçileriyle olan etkileşimini de dikkate alan daha kapsamlı yaklaşımlara dönüşmüştür. Bu gelişim süreci, liderlik olgusunun daha iyi anlaşılmasına ve açıklanmasına katkıda bulunmuştur. Ancak, her yaklaşımın kendine özgü güçlü yönleri ve sınırlılıkları bulunmaktadır (Tabak ve Sığı, 2013; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Söz konusu yaklaşımlar devam eden başlıklarda ele alınmıştır.

2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Büyük Adam Kuramı ismiyle de anılan özellikler yaklaşımı, liderlerin kişisel niteliklerine odaklanmakta ve liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu savunmaktadır (Augustin, 2003). Özellikler yaklaşımına göre, bazı

bireyler doğuştan getirdikleri fiziksel özellikler ve üstün yetenekler sayesinde diğer insanlardan ayrılmakta ve grup içinde doğal olarak öne çıkarak topluluk üzerinde etkili olabilmektedir (Koçel, 2018; Yukl, 2002). Özellikler yaklaşımında, liderlerin bireysel niteliklerinin incelenmesi yoluyla liderlikle ilişkilendirilebilecek genel özelliklerin tanımlanması amaçlanmıştır (Şişman, 2002). Bu yaklaşım, liderlerin diğer bireylerden ayırtan spesifik özellikleri tanımlama gayesi gütmüş, aynı zamanda liderler ile takipçileri arasındaki ayırt edici nitelikler ile başarılı ve başarısız liderlerin farklı kişisel özellikleri üzerinden açıklamalar yapılmasını hedeflemiştir (McCormack ve Mellor, 2002; Yukl, 2002). Başarılı ve başarısız liderlerin farklı kişisel özelliklerine dayalı açıklamalar yapılmaya çalışılması bu yaklaşımın önemli bir çıkış noktası olmuştur.

Bu yaklaşım, liderlik teorisine liderlerin kişisel özelliklerini anlama konusunda önemli katkılar sunmuş olsa da, liderlik kavramının tam anlamıyla açıklanması açısından yetersiz bulunmuştur. Liderliği daha kapsamlı biçimde açıklayabilmek adına, lider ve takipçi algıları, takipçilerin karakteristik özellikleri, organizasyon yapısı ve işleyişi üzerine odaklanan araştırmalarla davranışsal yaklaşımın temelleri oluşturulmuştur (Koçel, 2018). Davranışsal yaklaşım, liderlik özelliklerini duruma ve bağlama göre değişkenlik gösteren dinamik unsurlar olarak ele alarak, liderlik olgusunu daha kapsamlı bir çerçevede incelemeye imkan sunmuştur.

2.2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderliği, özellikler yaklaşımında olduğu gibi sadece liderin bireysel özelliklerine indirgemek yerine, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimler sonucu şekillenen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Liderin sahip olduğu niteliklerin incelendiği özellikler yaklaşımının aksine, davranışsal yaklaşım, liderlerin eylemlerinin ve bu eylemlerin nasıl gerçekleştirildiğinin üzerinde durarak etkili liderlik davranışlarını ele almıştır (Güney, 2000). Bu yaklaşıma göre, bir liderin başarısını belirleyen önemli faktörler, liderin davranışlarının yanı sıra lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin niteliğidir. Bu bağlamda, sadece liderler değil, takipçiler de önemli bir yere sahiptir (Cevrioğlu, 2007). Ayrıca, kritik liderlik davranışlarının

tanımlanması ve liderlerin bu alanlarda eğitilmesinin mümkün olduğu vurgulanmıştır (Sığrı, 2006). Liderlikte başarının anahtarının, lider ve takipçiler arasındaki etkileşimlerde yattığı ve bu etkileşimlerin kalitesinin liderin etkinliğini artırabileceği savunulmuştur (Koçel, 2018). Davranışsal yaklaşım, liderlik araştırmalarına önemli bir katkı sağlayarak, liderlik olgusunun sadece doğuştan gelen özelliklere bağlı olmadığını, sonradan öğrenilebilen ve geliştirilebilen beceriler olduğunu ortaya koymuş ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkilere dikkat çekmiştir.

Davranışsal yaklaşım kapsamında gerçekleştirilen bazı çalışmalar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar, liderlik davranışlarını iki ana boyutta inceler: görev odaklı davranışlar ve ilişki odaklı davranışlar. Bu çalışmalar, liderlik etkinliğinin, liderin hem görevleri yerine getirme kapasitesine hem de takipçileriyle kurduğu ilişkilere bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, liderlerin bu iki boyutu dengeli bir şekilde yönetmelerinin, hem takım performansını hem de takım içi memnuniyeti artırabileceğini göstermektedir (Koçel, 2018). Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, liderlik araştırmalarında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu çalışmalar, liderlik davranışlarının tek bir boyutta değil, iki ayrı boyutta değerlendirilmesi gerektiğini göstererek, liderlik konusundaki bakış açısını genişletmiştir.
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalar da Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarına benzer şekilde, liderlik davranışlarını üretim odaklı davranışlar ve çalışan odaklı davranışlar olmak üzere iki temel kategoride inceler. Ancak, Michigan çalışmaları, çalışan odaklı liderlik davranışlarının, iş yerinde daha yüksek memnuniyet ve üretkenlik ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgular. Bu çalışmalar, etkili liderliğin, çalışanların ihtiyaçlarını ve refahını önemseyen bir yaklaşım gerektirdiğini öne sürer (Likert, 1961). Michigan

Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, çalışan odaklı liderlik tarzının önemini vurgulayarak, liderlik araştırmalarında yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu çalışmalar, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde liderlik tarzının önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

- Douglas McGregor'ın X ve Y Kuramı: Douglas McGregor, insan doğasına ve çalışma motivasyonuna ilişkin iki temel varsayımı tanımlayan X ve Y Teorisi'ni geliştirmiştir. Teori X, insanların doğal olarak tembel olduğunu ve yönetim tarafından sıkı kontrol altında tutulmaları gerektiğini öne sürerken; Teori Y, insanların doğal olarak işlerine katkıda bulunmayı sevdiklerini ve hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini yönetebileceklerini savunur. McGregor, modern yönetimde Teori Y'nin benimsenmesinin daha etkili olduğunu öne sürmüştür (Tabak ve Sığırı, 2013). X ve Y Kuramı, liderlik ve motivasyon alanlarında oldukça etkili bir çerçeve sunmaktadır.
- Likert'in Sistem 4 Modeli: Rensis Likert, organizasyonel etkinliği artırmak için dört farklı yönetim sistemi tanımlamıştır: Sistem 1 (Otokratik), Sistem 2 (Yardımsever Otokratik), Sistem 3 (Danışma) ve Sistem 4 (Katılımcı). Likert'in Sistem 4 modeli, karar alma süreçlerinde tüm çalışanların katılımını teşvik eder ve yüksek düzeyde işbirliği ile takım çalışmasını vurgular. Likert, Sistem 4'ün, çalışan memnuniyetini, motivasyonunu ve dolayısıyla organizasyonel performansı en üst düzeye çıkardığını savunmuştur (Akçakaya, 2010; Bakan ve İnci, 2013). Likert'in Sistem 4 Modeli, çalışanların katılımını ve iş birliğini teşvik ederek, en yüksek organizasyonel verimliliği ve çalışan memnuniyetini sağlayan bir yönetim yaklaşımı sunmaktadır.

2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Davranışsal kuramların liderlik üzerine sunduğu anlayışlar, her koşul altında aynı etkinliği göstermeyebilir; çünkü farklı durumlar, liderlerden farklı davranış biçimleri talep eder. Bu bağlamda, davranışsal kuramların göz ardı ettiği bu önemli nokta, liderlik tarzının hangi durumlarda en uygun olacağını

inceleyen durumsallık yaklaşımlarının gelişimine zemin hazırlamıştır (Tabak ve Sığı, 2013). Durumsal liderlik teorileri, bir liderlik tarzının etkinliğinin, mevcut durum ve koşullara göre değişkenlik göstereceğini savunur (Koçel, 2018). Bu teorilere göre, liderlik tarzı; örgütün yapısı, çalışanların karakteristikleri, belirlenen hedeflerin özellikleri ve genel beklentiler gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Baş vd., 2010). Durumsallık yaklaşımına dair bazı çalışmalar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

- Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı: Fred Fiedler tarafından geliştirilen etkin liderlik kuramı, liderlik etkinliğinin liderin kişilik özellikleri ve liderin bulunduğu durumun özellikleri ile nasıl etkileşime girdiğine odaklanır. Fiedler, liderlerin "ilişki yönelimli" veya "görev yönelimli" olarak iki temel kategoriye ayrıldığını öne sürer. Bu kurama göre, bir liderin etkinliği, liderin yönelim tipi ile üç durumsal faktör; lider-üye ilişkileri, görev yapısının belirlenmişliği ve liderin pozisyon gücü arasındaki uyuma bağlıdır (Akçakaya, 2010). Fiedler, belirli durumlar için en uygun liderlik tarzını belirlemek amacıyla "Durumsal Uygunluk Modeli"ni geliştirmiştir ve bu model, liderin değişmeyen özelliklerine göre en uygun durumu seçmesi gerektiğini savunur (Bakan ve İnci, 2013). Sonuç olarak, Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı, liderin kişilik özelliklerine ve bulunduğu duruma göre en uygun liderlik tarzını belirleyerek, organizasyonda en yüksek başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.
- Yol-Amaç Kuramı: Robert House tarafından geliştirilen Yol-Amaç Kuramı, liderliğin temel amacının çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmak ve bu hedeflere ulaşma yolunda karşılaşılan engelleri kaldırmak olduğunu ileri sürer (House, 1996). Bu kurama göre, liderler çalışanların motivasyonunu artırmak için onlara yol gösterici olmalı, hedeflere ulaşma yollarını açıklamalı ve gerektiğinde destek sağlamalıdır (Bayrakdar, 2014). Kuram, liderlik davranışlarını dört ana tip altında sınıflandırır: direktif liderlik, destekleyici liderlik, başarı odaklı liderlik ve katılımcı liderlik. Liderin hangi davranış tipini kullanacağı, çalışanların ihtiyaçlarına ve

çalışma ortamının özelliklerine bağlıdır (Can vd., 2011). Sonuç olarak, Yol-Amaç Kuramı, liderlerin çalışanlara rehberlik ederek ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olarak, iş motivasyonunu ve üretkenliği en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

- Vroom ve Yetton'ın Karar Ağacı Modeli: Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu model, liderlerin karar verme süreçlerinde nasıl davranmaları gerektiğine dair bir çerçeve sunar. Model, liderlik davranışını beş farklı karar verme stiline ayırır ve bu stiller, tamamen otoriterden tamamen demokratik bir tarza kadar değişir. Liderin hangi stili seçeceği, belirli durumsal faktörlere bağlıdır ve bu faktörler arasında problem türü, takım üyelerinin bilgi seviyesi ve takım üyelerinin problem hakkında birlikte çalışma isteği yer alır. Model, liderlere, verimli kararlar alınabilmesi için hangi durumlarda takım üyelerini karar verme sürecine dahil etmeleri gerektiğini belirlemelerine yardımcı olacak bir karar ağacı sunar (Vroom ve Yetton, 1973). Sonuç olarak, Vroom ve Yetton'ın Karar Ağacı Modeli, liderlerin duruma göre en uygun karar verme stilini seçmelerine ve en etkili şekilde karar almalarına yardımcı olan bir araçtır.

2.2.2.4. Modern Yaklaşımlar

Daha önceki liderlik teorileri, belirli bir dönemde liderlik üzerine önemli anlayışlar kazandırmış olmakla birlikte, zaman içinde değişen ihtiyaçlar karşısında kısıtlı kalmaya başlamıştır. Bu durum, liderlik kavramının her yönünü detaylıca inceleme gereksinimini doğurmuş ve çeşitli yeni perspektiflerin araştırılmasını zorunlu kılmıştır (Şirin, 2014; Koçel, 2018). Sonuç olarak, liderlik alanında farklı bakış açılarını barındıran modern liderlik teorileri geliştirilmiştir.

Modern liderlik yaklaşımları arasında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik gibi birçok teori yer almaktadır. Modern liderlik kuramları, liderlik süreçlerini daha kapsamlı bir şekilde ele almakta ve lider-takipçi etkileşiminin karmaşık doğasını anlamaya çalışmaktadır (Gülbahar,

2023). Örneğin, otantik liderlik, liderin kendi özgün benliklerini takipçileriyle paylaşılarak güven ve saygı kazanmayı hedeflediklerini vurgulamaktadır (Kılıç ve Soyman, 2022). Bir diğer modern kuram olan hizmetkar liderlik, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları güçlendirmek için çaba gösterdiklerini öne sürmektedir (Okan, 2021). Bir diğer örnek olarak, etik liderlik kuramı, liderlerin dürüstlük, adalet ve sorumluluk gibi değerleri teşvik ederek takipçilerinin etik davranışlarını güçlendirmeyi amaçladığını vurgulamaktadır (Şendil, 2021). Modern liderlik yaklaşımları, karmaşık ve değişken günümüz ortamında liderlerin başarıya ulaşmasına yardımcı olacak çeşitli bakış açıları ve araçlar sunmaktadır.

Modern liderlik yaklaşımları kapsamında lider-takipçi etkileşimine odaklanan teorilerden bir diğeri ise lider-üye etkileşimi kuramıdır. Bu çalışmanın da odak noktasını oluşturan lider-üye etkileşimi kuramı, liderin takipçilerinin davranışları üzerindeki etkisini inceleyerek, bu etkileşimin nasıl gerçekleştiğini lider ve üye arasındaki ilişkiye dayanarak açıklamaya çalışır (Sürücü, 2021). Bu kuram, liderlik literatüründe önemli bir yer tutmakta olup, devam eden başlıkta ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2.3. Lider-Üye Etkileşimi

Geleneksel olarak, liderlik üzerine yapılan araştırmalarda liderlerin tüm takipçilerine eşit ve sabit bir yaklaşım sergilediği modeller kabul edilmiştir. Bu modellerde, liderin her bir takipçiyle aynı düzeyde etkileşim içinde olduğu ve herkese eşit davrandığı varsayılmıştır (Dansereau vd., 1973; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ancak, gerçekte liderlerin her bir takipçisiyle farklı düzeylerde ilişkiler kurduğu, bazılarıyla daha yakın, bazılarıyla ise daha mesafeli ilişkiler geliştirdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, takipçilerin performanslarının da farklılık göstermesi nedeniyle, liderin tüm takipçilere aynı davranışı sergilemesinin beklenemeyeceği anlaşılmıştır (Çekmecelioglu ve Ülker, 2014). Modern liderlik araştırmaları, liderlerin tüm takipçilerine eşit davranmadığını, farklı takipçilerle farklı ilişkiler kurduğunu göstermektedir.

Liderlik literatüründe, liderlerin tüm takipçilerine aynı şekilde davranmadığını gösteren çalışmalar yer almaktadır. Örneğin, bazı araştırmalar liderlerin, bazı takipçilere kendi yetki alanlarının ötesinde liderlik rolüyle

yaklaşırken, diğerlerine sadece yetki sınırları içinde yönetici rolüyle yaklaştığını ortaya koymuştur (Dansereau vd., 1975). Ayrıca, liderlerin takipçilerine nasıl davranacaklarını onların performans değerlendirmelerine dayanarak ayarladıkları bir lider odaklı yaklaşım sergileyebilecekleri gibi, takipçilerle karşılıklı çıkar sağlama ve kaynak paylaşımına dayalı etkileşim odaklı bir yaklaşım da sergileyebilecekleri belirtilmiştir (Gagnon ve Michael, 2004; Wang vd., 2005). Modern liderlik yaklaşımları kapsamında lider-takipçi etkileşimine odaklanan önemli yaklaşımlardan birisi de lider-üye etkileşimidir.

2.2.3.1. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı

Lider-üye etkileşimi, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bauer ve Erdoğan (2016) lider-üye etkileşimini, lider ve ast arasındaki karşılıklı etkileşimin ve değişimin kalitesini ifade eden, tarafların birbirlerine duydukları saygı, güven ve yükümlülük düzeyini yansıtan bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Martin vd. (2016) ise lider-üye etkileşimini, lider ve ast arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlayan, tarafların birbirlerine karşı davranışlarını, duygularını ve kaynak paylaşımlarını şekillendiren bir ilişki olarak ele almaktadır. Anand vd. (2018), lider-üye etkileşimini lider ve astın birbirlerine karşı geliştirdikleri profesyonel saygı, güven ve bağlılık düzeyini ifade eden, tarafların performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Son olarak, Lee vd. (2020), lider-üye etkileşimini lider ve astın karşılıklı olarak birbirlerine değer verme, saygı duyma ve güvenme düzeylerini yansıtan, tarafların motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını etkileyen bir ilişki olarak tanımlamaktadır.

Lider-üye etkileşimi, lider ile takipçileri arasındaki ilişkileri odağına alan ve bu açıdan diğer liderlik teorilerinden ayrılan bir yaklaşımdır. Bu kuram, sosyal değişim sürecine katılan bireyler ve bu sürecin dinamiklerini, özellikle değişimin kalitesini derinlemesine incelemeyi amaçlar (Martin vd., 2005; Scandura vd., 1986). Geleneksel liderlik teorilerinin aksine, lider-üye etkileşimi kuramı, liderin her bir takipçisiyle farklı bir ilişki düzeyine sahip olduğunu ve bu nedenle tüm takipçilere aynı şekilde davranmadığını vurgular (Graen ve Schimann, 1978; Dansereau vd., 1975). Bu kuramın liderlik araştırmalarına en önemli katkısı, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin

kalitesinin kişiden kişiye değişebildiğini ve bu ilişkilerin kaynak değişimi ile duygusal destek üzerine kurulu olduğunu ortaya koymasındır.

Lider-üye etkileşimi üzerine yapılan ilk önemli çalışma, 1973 yılında Cashman ve Graen tarafından ortaya konulan dikey ikili bağlantı teorisi ile gerçekleştirilmiştir (Bulut, 2012). Bu teori, lider davranışlarının gruplara yönelikten ziyade bireylere yönelik olduğunu iddia eder (Dansereau vd., 1975) ve liderlerin takipçileriyle olan yönetim biçimlerinin çeşitlilik gösterdiğini öne sürer (Arslantürk, 2008; Aytekin, 2016). Bu çerçevede, liderler bazı takipçileriyle (grup içi) diğerlerinden (grup dışı) daha kaliteli etkileşim kurabilmektedir.

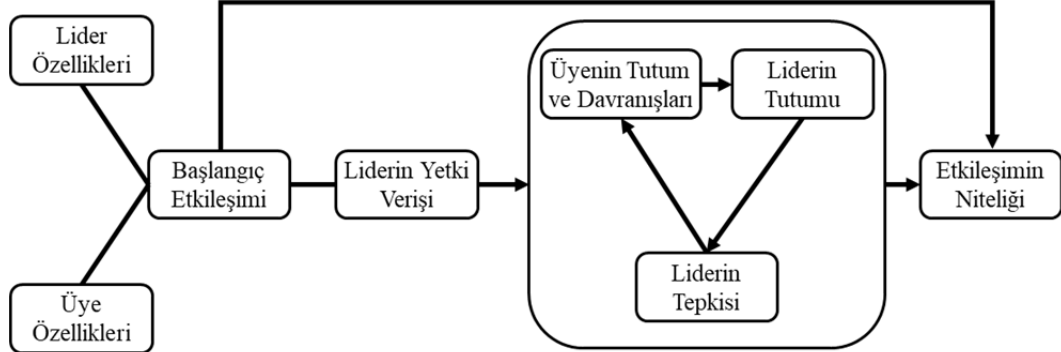
Dikey ikili bağlantı teorisi 1975 yılında Dansereau tarafından lider-üye etkileşimi teorisi olarak güncellenmiştir (Karcıoğlu ve Kâhya 2011). Bu güncellenmiş teori, lider ve takipçi arasındaki hiyerarşik ikili ilişkilere odaklanmakta ve liderliğin tek bir kişiye ait olmadığını, bunun yerine bir kişinin rehberlik yapması ve diğerlerinin bu rehberliği takip etmeyi seçmesi temeline dayanan karşılıklı bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Bauer ve Green, 1996). Sonuç olarak bu teori, liderliğin tek yönlü bir etkileşimden ziyade, lider ve takipçi arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır.

2.2.3.2. Lider-Üye Etkileşim Süreci

Lider ve üye arasındaki etkileşimin nasıl geliştiğine dair çeşitli görüşler mevcuttur. Bir görüşe göre, ilişkinin zaman içindeki evrimi lider-üye etkileşiminde değişikliklere yol açar (Bauer ve Green, 1996). Bu ilişkiler, yıllar boyunca sürebilen tanıma süreçleri sonucunda derinleşebilir (Gerstner ve Day, 1997). Diğer bir görüş ise, liderin üyeleri hızla kategorize etmeye başladığını ve beklentilerini kısa sürede belirlediğini savunur. Bu beklentiler doğrultusunda, lider-üye etkileşiminin kalitesi kısa bir sürede belirlenebilir (Liden vd., 1993). Lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi, çevresel ve bireysel tutum değişiklikleriyle sürekli bir gelişim içindedir (Sparrowe ve Liden, 1997; Winkler, 2010). Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşiminin temelini oluşturan teorileri inceleyerek lider-üye etkileşiminin gelişim sürecine ilişkin bir model geliştirmişlerdir. Şekil 2.2’de görülen bu

model, lider ve üyenin karşılıklı etkileşime nasıl geçtiğini aşamalı olarak açıklar.

Şekil 2.2: Lider-Üye Etkileşimi Gelişim Modeli



Kaynak: Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

İlk Aşama (Başlangıç Etkileşimi): Bu aşama, üyenin grup içinde mi yoksa dışında mı yer alacağını belirleyecek sürecin başlangıcıdır (Scandura, 1999). Bu etkileşim sırasında, hem liderin hem de üyenin bireysel özellikleri kritik öneme sahiptir. Liderler, bilgi ve yetenek bakımından üstün olan üyeleri genellikle diğerlerine göre daha fazla tercih ederken, bilgili ve yetenekli olmalarına rağmen öfkeli, düşmanca veya alıngan davranışlar sergileyen üyelerden hoşlanmazlar. Diğer taraftan, üyeler için liderin bilgi ve yetenekleri bu ilk etkileşim aşamasında çok fazla önem arz etmez (Day ve Crain, 1992). Ayrıca, lider ile üye arasındaki benzerlikler veya birbirlerini beğenme gibi faktörler de etkileşimde önemli bir rol oynar (Liden vd., 1993). Eğer üye örgütte yeni ise, örgütsel kurallar ve uygulamalar hakkındaki bilgi eksikliği nedeniyle diğer üyelerden farklı davranışlar sergileyebilir; bu durum da lider-üye etkileşimini etkileyebilir (Feldman ve Brett, 1983; Dienesch ve Liden, 1986). Bazı durumlarda, ilk etkileşim sırasında yeni üyenin belirgin nitelikleri liderin ilgisini çekebilir veya üyenin sahip olduğu demografik özellikler gibi bazı faktörler liderin önyargılı bir tutum sergilemesine yol açabilir. Bu tür istisnai durumlar modelin diğer aşamalarının atlanarak doğrudan son aşamaya geçilmesine neden olabilir. Ancak çoğunlukla, bu başlangıç etkileşimi sonrasında modelin ikinci aşamasına geçilir (Dienesch ve Liden, 1986). Özetle, bu aşamada lider ve üye, birbirlerini tanımaya ve ilişkinin temelini oluşturmaya başlarlar.

İkinci Aşama (Görev ve Yetki Tahsisi): Bu aşamanın merkezinde, liderin üyeleri değerlendirmek amacıyla onlara belirli deneme görevleri atadığı süreç yer almaktadır. Lider, bu süreçte üyenin örgütteki beklenen rolüne ve görev tanımına uygun olarak deneme amaçlı sorumluluklar vermektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Scandura, 1999). Ayrıca, lider eğer riski minimize etmek isterse, güvendiği ve başarıya ulaşabileceklerine inandığı üyelere özel yetkiler de tahsis edebilir (Bauer ve Green, 1996; Schriesheim vd., 1998). Üyelerin bu süreçte rol gelişimine katkıda bulunmamaları veya liderin çalışmalarına destek olmamaları durumunda, aralarındaki etkileşimin kalitesi düşük olacaktır (Graen vd., 1982). Bu aşama, lider ve üye arasındaki güvenin ve karşılıklı beklentilerin test edildiği bir dönem olarak önem taşımaktadır.

Üçüncü Aşama (Davranış ve Tutumların Karşılıklı Etkileşimi): Bu aşamada, lider ve üye arasındaki etkileşim, üyenin lider tarafından verilen görevlere yanıt olarak geliştirdiği davranış ve tutumlar üzerinden ilerlemektedir. Üyeler, liderin beklentilerini karşılamak amacıyla belirli davranışlar sergileyebilirken, bu davranışlarının karşılığını alıp almadıklarına dair algılarına göre de şekillenebilmektedir (Bauer ve Green, 1996; Scandura, 1999). Üyelerin davranışları, kendilerini geliştireceğine inandıkları görevlerde daha olumlu, kullanıldıklarını hissettikleri durumlarda ise farklılık gösterebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Üyenin sergilediği davranışlara karşı liderin tutumu ve verdiği tepkiler ise, liderin bu davranışlardan çıkardığı sonuçlara ve buna bağlı olarak belirlediği yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu süreçte, hem liderin hem de üyenin davranışları ve tutumları karşılıklı olarak birbirini şekillendirmektedir (Scandura, 1999; Yukl, 2002). Öte yandan, bazı üyeler liderin tepkilerini etkilemek amacıyla yakınlaşma, övgü gibi stratejiler kullanabilmektedir (Erdoğan vd., 2006; Dienesch ve Liden, 1986). Sonuç olarak, bu aşamada, lider ve üye arasındaki ilişki, birbirlerinin davranışlarına ve tutumlarına verdikleri tepkilere göre gelişmektedir.

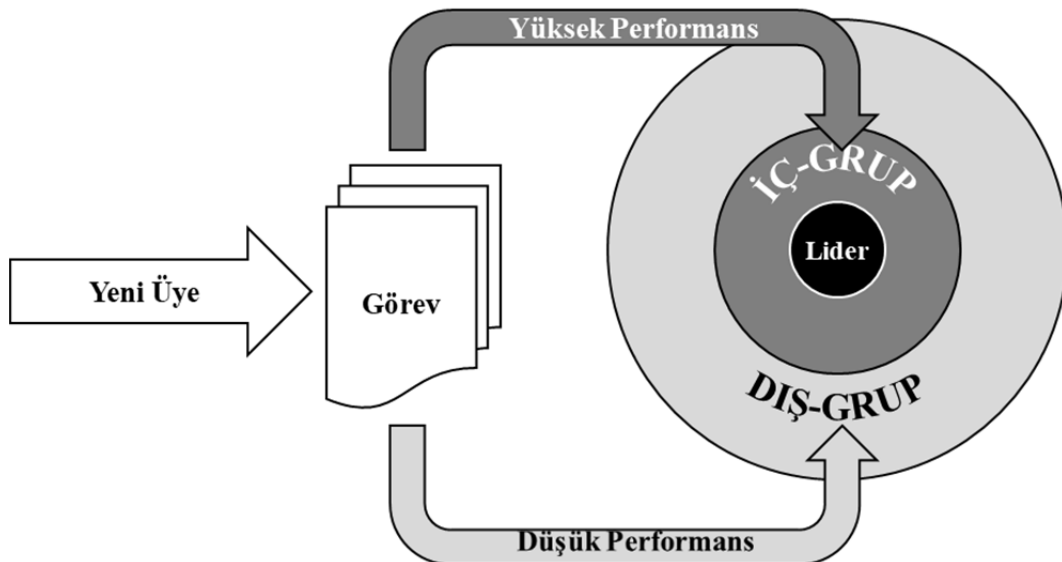
Dördüncü Aşama (Etkileşimin Niteliği): Bu aşama, modelin son bölümünü oluşturur ve lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerine odaklanır. Bu etkileşimin niteliği, sürecin önceki aşamalarında gerçekleşen dinamiklerin bir

sonucu olarak şekillenir. Bu aşama, devam eden başlıkta detaylı olarak ele alınmıştır.

2.2.3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi: İç Grup ve Dış Grup

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, liderlerin üyelerle etkileşim düzeyi eşit olmayıp, bazı üyelerle yüksek, bazılarıyla ise düşük nitelikte etkileşimde bulunmaktadır (Murphy vd., 2003). Yüksek nitelikli etkileşime sahip üyeler "iç grup" olarak, düşük nitelikli etkileşime sahip olanlar ise "dış grup" olarak tanımlanmaktadır (Özutku, 2007). İç grup, liderin güvendiği sınırlı sayıda üyeden meydana gelirken, dış grup liderle daha çok resmi bir bağ içinde olan diğer üyeleri kapsamaktadır (Liden ve Graen, 1980). Öte yandan, bazı üyelerin işlerine yeterince çaba göstermek istememeleri veya dış grupta yer almanın tarafsız bir durum olarak görülmesi nedeniyle dış grupta kalmayı tercih ettikleri durumlar da olabilmektedir (Erdoğan, 2014). Lider-üye etkileşimi, Dansereau vd. (1975) tarafından Şekil 2.3'te gösterildiği gibi ele alınmaktadır.

Şekil 2.3: İç Grup ve Dış Grubun Oluşumu



Kaynak: Özkan, M. (2017). *Lider-ast etkileşim düzeyinin astların iş performansı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere, yeni bir üyenin örgüte katılmasıyla başlayan süreçte, görevlerin atanması ve performansın değerlendirilmesi

sonucunda, liderle yüksek kalitede etkileşim içinde olan ve yüksek performans sergileyen bireylerin iç grup içerisinde konumlandırıldığı görülmektedir. İç grup, liderin daha yakın olduğu ve daha fazla güvendiği üyelere oluşmaktadır. Diğer taraftan, düşük performans gösteren veya liderle sınırlı etkileşime sahip üyeler dış grup olarak adlandırılan ve liderden daha uzak bir konumda yer alan grupta sınıflandırılmaktadır.

Dış grupta yer alan üyeler liderlerinden özel bir ilgi görmemeleri nedeniyle görev tanımlarının ötesinde ek sorumluluklar almak istemezken (Hoye, 2004), iç gruptaki üyeler kendilerinden beklenenleri talimat almadan yerine getirmektedir (Krishnan, 2005). İç gruptaki bireylerin, örgütsel vatandaşlık ve ekstra rol davranışları sergileyerek liderlerinden daha fazla imkan ve görev elde etme çabaları, bu süreçte geliştirdikleri yüksek düzeydeki etkileşimin; yenilikçilik, çalışanların yetkilendirilmesi ve kariyer ilerlemesi gibi birçok alanda hem bireye hem de kuruma pozitif katkılar sağladığı gözlemlenmektedir (Deluga, 1995; Erdoğan, 2014). Bu kişilerin daha fazla ödüllendirildikleri (Yukl, 2002), işe ilişkin tutumlarının daha olumlu hale geldiği (Katrinli vd., 2008), performanslarının, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının gelişirken, işten ayrılma niyetlerinde düşüş görüldüğü (Hogg, 2004) belirtilmektedir. İç grupta yer alan üyelerin yetkilerinde, başarılarında, maaşlarında ve terfi imkanlarında artış yaşanır (Akkaya, 2015). Lider-üye etkileşiminin kaliteli olması güveni ve bağlılığı pekiştirerek olası çatışmaların önüne geçmektedir (Vecchio vd., 2000). Bunun yanında, liderler iç gruptaki üyelere daha yoğun sosyal destek sağlamakta, kaynakları onlarla paylaşmakta ve onları ödüllendirmektedirler (Schriesheim vd., 2001). Ayrıca, bu üyelere yetki aktarmakta, toleranslarını genişletmekte, saygı göstermekte ve destekleyici davranışlar sergileyip önemli görevler vermekteler (Dansereau vd., 1975; Northouse, 2001). Diğer taraftan, yüksek düzeydeki etkileşimi sürdürebilmek liderlere bazı kısıtlamalar ve zorluklar da getirmektedir. Liderler, üyelerin gereksinimlerini karşılayarak ve onlara ilgi göstererek bu kaliteli etkileşimi korumak zorundadır; bunun yanı sıra, üyelere danışmanlık yapmak veya onları ikna etmek gibi faaliyetlere daha fazla vakit ayırmaları gerekmektedir. Bu durum, liderlerin otoritelerini yüksek kalitedeki etkileşimi tehlikeye atmadan kullanmalarını zorlaştırabilmektedir (Maslyn ve UhlBien,

2001). Sonuç olarak, lider-üye etkileşimi, lider ve üyeler arasındaki karşılıklı etkileşim ve değişim sürecini ifade eder. Bu süreç, üyelerin örgütteki rollerini ve görevlerini nasıl algıladıkları ve yerine getirdiklerini, liderin onlara nasıl davrandığını ve bu etkileşimin her iki taraf için de hangi sonuçları doğurduğunu kapsar.

Lider ve üye arasındaki etkileşimin sonucu olarak liderin üyelere farklı davranışlar sergilemesi, zaman zaman örgüt içinde ayrışmalara yol açabilmektedir. İç ve dış grupların oluşumu, ekip içinde bölünmelere ve takım ruhunun zarar görmesine neden olabilmekte, işbirliği azalabilmektedir. Dış grupta yer alan bireyler, liderin otoritesine direnç gösterebilmekte ve hatta düşmanlık hisleri taşıyabilmektedirler (Tabak, 2005). Lider-üye etkileşimi hakkındaki olumsuz algılar; yıkıcı çatışmalara, yabancılaşmaya, çabaların karşılıksız kalmasına ve adaletsizlik hissine sebebiyet verebilmektedir (Nelson, 2000). Görüldüğü üzere, lider-üye etkileşimi, her iki taraf için de önemli sonuçları olan karmaşık bir süreçtir. Liderler, tüm üyelerle adil ve eşit bir şekilde etkileşime girerek ve iç grup üyelerine olduğu kadar dış grup üyelerine de destek sağlayarak bu etkileşimi optimize etmeye çalışmalıdır.

2.2.3.4. Lider-Üye Etkileşimini Etkileyen Faktörler

Lider ile üyeler arasındaki etkileşimi şekillendiren çeşitli unsurlar mevcuttur. Zaman kısıtlılığı, liderlerin her bir takım üyesiyle yüksek kalitede ilişkiler kurmasını engelleyen temel faktörlerdendir. Bu durum, liderlerin, kendi çıkarlarına hizmet eden bireylerle daha yakın ilişkiler kurarak onları öncelikli grup içine almasına yol açmaktadır (Yu ve Liang, 2004). İş ortamının koşulları da, süreklilik ve personel değişimi gibi faktörlerle, etkileşim kalitesini belirgin bir şekilde etkilemektedir (Schyns vd., 2005; Morrow vd., 2005). Ayrıca takımın büyüklüğü arttıkça, liderin her bir birey ile derinlemesine etkileşim kurması güçleşmektedir (Schyns vd., 2005). Liderler, bu faktörlerin farkında olarak, tüm üyelerle adil ve eşit bir şekilde etkileşime girmeye çalışmalı ve yüksek kalitede bir lider-üye ilişkisi kurmak için çaba göstermelidir.

Aynı zamanda, kurumsal politikalar da lider ve üye arasındaki etkileşimi biçimlendirmektedir. Liderler, örgütün politik yapısının etkisinde kalarak,

üyelerine karşı davranışlarını düzenleyebilir. İş sözleşmeleri ve sendikal sınırlamalar gibi faktörler liderin tüm üyelere eşit davranmasını gerektirebilir ya da fedakarlık yapmalarını kısıtlayabilir (Dunegan vd., 1992). Kurumun genel atmosferi ve rekabetçi doğası da etkileşimin niteliğini azaltabilir (Cogliser ve Schriesheim, 2000). Kurumsal politikalar, lider-üye etkileşimi üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilir. Liderler, bu politikaların farkında olarak, üyelerle adil ve eşit bir şekilde etkileşime girmeye çalışmalı ve olumsuz etkilerini en aza indirmek için çaba göstermelidirler.

Örgüt kültürü, lider ve üyeleri arasındaki etkileşimin gelişiminde önemli bir faktördür. Örgütlerin bağlılık ve sadakate verdiği değer, lider-üye ilişkilerinin yapısını etkileyebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Takımın uyumu ve bireyler arası saygıya dayalı bir kültürde, lider ile üyeler arasındaki etkileşim az farklılık gösterirken, öfke ve çatışmaya dayalı bir kültürde bu etkileşimler büyük farklılıklar arz edebilmektedir. Ayrıca, örgütün yapısı da etkileşim üzerinde etkilidir. Örgüt ne kadar mekanik bir yapıya sahipse, lider-üye etkileşimindeki farklılaşma o kadar azalmaktadır. Bu tür bir yapıda, üyeler arası karşılaştırmalar anlamsızlaşmakta ve etkileşim daha çok sosyal ilişkilere dayalı olarak şekil almaktadır (Henderson vd., 2009). Diğer taraftan, liderin, üyelerine gerekli kaynağı ve desteği sağlayabilmesi için yeterli güç, özerklik ve örgütsel yetkiye sahip olması gerekmektedir. Bu unsurlar liderin üyelerle olan davranışlarının çeşitlenmesine olanak tanımaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Ayrıca, cinsiyet faktörü de lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesini etkileyebilen bir başka dinamiktir. Lider ile üye arasında cinsiyet farklılıkları varsa, bu durum etkileşimi olumsuz yönde etkileyebilir (Wayne vd., 1994). Görüldüğü üzere, lider-üye etkileşimi, sadece liderin özelliklerine bağlı değildir. Aynı zamanda örgütsel faktörler, üyelerin özellikleri ve diğer birçok unsur bu etkileşimi etkileyebilir. Liderler, bu faktörlerin farkında olarak, üyelerle etkili bir şekilde etkileşim kurabilmek için gerekli adımları atmalıdırlar.

2.2.3.5. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Lider-üye etkileşimi üzerine yapılan araştırmalar, bu dinamiği tek ve çok boyutlu olmak üzere iki farklı yaklaşımla incelemektedir (Burns ve Otte, 1999). Tek boyutlu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, liderlerin üyelere kaynak sağlaması ve üyelerin de bu kaynaklarla görevlerini yerine getirmesi şeklindeki karşılıklı değişim sürecinin, lider-üye etkileşiminin temelini oluşturduğunu ve bu etkileşimin bilgi, sorumluluk ve yetki gibi yalnızca işle ilgili değişimleri içerdiğini öne sürmüşlerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Graen vd., 1977). Öte yandan, çok boyutlu yaklaşımı savunan bazı araştırmacılar, lider ve üye arasındaki etkileşimin hem maddi hem de manevi birçok unsuru içerdiğini, bu nedenle çok boyutlu bir perspektifin, lider-üye etkileşimini ve diğer değişkenlerle olan ilişkisini daha iyi açıklayabileceğini iddia etmişlerdir (Schriesheim vd., 1999; Liden ve Maslyn, 1998). Hangi yaklaşımın daha doğru olduğu konusunda net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Her iki yaklaşımın da lider-üye etkileşimi hakkında önemli bilgiler sağladığı kabul edilmektedir.

Lider-üye etkileşimi ile ilgili literatürde, Dienesch ve Liden (1986) tarafından öne sürülen ve katkı, bağlılık, duygusal etkileşim gibi bileşenleri içeren üç boyutlu bir model bulunmaktadır. Bu model, Liden ve Maslyn (1998) tarafından da desteklenmiş ve bu temel yapının yanı sıra, profesyonel saygıyı da içerecek şekilde genişletilmiştir. Bu model, lider-üye etkileşiminin daha geniş bir çerçevede değerlendirilmesine olanak tanımaktadır (Dal, 2014; Davis ve Gardner, 2004). Söz konusu model aşağıda belirtilen boyutları içermektedir:

- **Katkı Boyutu:** Bu boyut, lider ve üye arasındaki iş ilişkisinin temelini oluşturur. Üyelerin liderlere sağladıkları katkılar ve liderlerin üyelere sundukları kaynaklar bu boyutta ele alınır. Üyelerin performansı, çaba düzeyleri ve liderin hedeflerine ulaşmada gösterdikleri inisiyatif katkı boyutunun temel göstergeleridir (Davis ve Gardner, 2004; Gökgöz, 2016). Liderler, üyelerin katkılarını takdir ederek, onlara gerekli kaynakları sağlayarak ve güven ve saygı ortamı yaratarak katkı boyutunun gelişmesine katkıda bulunabilirler. Üyeler ise, görevlerini en iyi şekilde yerine getirerek, lidere ve organizasyona bağlı kalarak

ve inisiyatif olarak katkı boyutunun gelişmesine katkıda bulunabilirler.

- **Bağlılık Boyutu:** Bağlılık boyutu, üyenin liderine ve örgüte olan sadakatini ve bağlılığını ifade eder. Bu boyut, lider ile üye arasında güçlü bir güven ilişkisi kurulmasını ve karşılıklı anlayışın gelişmesini içerir. Üyenin örgütsel hedeflerle uyum içinde hareket etme derecesi ve liderin vizyonuna olan inancı bu boyutun ölçütlerindendir (Kaşlı, 2009; Bolat, 2011). Liderler, üyelerin güvenini ve saygısını kazanarak, onlara destek sağlayarak ve açık bir şekilde iletişim kurarak bağlılık boyutunun gelişmesine katkıda bulunabilirler. Üyeler ise, organizasyonun hedeflerine uyum sağlayarak, lidere inanarak ve gönüllü olarak fazla çalışma yaparak bağlılık boyutunun gelişmesine katkıda bulunabilirler.
- **Etki Boyutu:** Etki, üyenin lider üzerindeki etkisini ve liderin karar alma süreçlerinde üyenin görüşlerini ne kadar dikkate aldığını gösterir. Bu boyut ayrıca, liderin üye üzerindeki etkisini ve üyelerin lider tarafından tanınma ve değerlendirilme biçimini de kapsar (Greguras ve Ford, 2006; Erdem, 2008; Yıldız vd. 2008). Liderler, üyenin fikirlerini dinlemeye açık olarak, ona güvenerek ve karar alma süreçlerine dahil ederek etki boyutunun gelişmesine katkıda bulunabilirler. Üyeler ise, liderle açık bir şekilde iletişim kurarak, kendi fikirlerini ve görüşlerini paylaşarak ve liderin vizyonuna katkıda bulunarak etki boyutunun gelişmesine katkıda bulunabilirler.
- **Saygı Boyutu:** Saygı boyutu, lider ile üye arasındaki profesyonel saygının derecesini belirtir. Bu, liderin üyenin yeteneklerini ve katkılarını takdir etmesi ve üyenin de liderin yetkinliklerine ve pozisyonuna duyduğu saygı ile ilgilidir. Profesyonel saygı, etkileşimin kalitesini artırır ve daha sağlam bir işbirliği temeli oluşturur (Davis ve Gardner, 2004; Greguras ve Ford, 2006). Liderler, üyeye saygı duyarak, ona adil davranarak, yapıcı geri bildirimde bulunarak ve başarılarını takdir ederek saygı boyutunun gelişmesine katkıda bulunabilirler. Üyeler ise, lidere saygı duyarak, açık ve dürüst bir

şekilde iletişim kurarak ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirerek saygı boyutunun gelişmesine katkıda bulunabilirler.

Bunun yanında, Doğanay (2022) lider ile üye arasındaki etkileşimi; görev, destek ve ilişkiler olmak üzere üç boyutta ele almıştır:

- **Görev Boyutu:** Görev boyutu, lider ve üyenin işle ilgili performans ve sorumluluklarını kapsar. Bu boyutta, liderin üyeye mevzuat çerçevesinde bağımsızlık tanınması, ortak amaçlar için yoğun çaba sarf etme, işini mükemmel yapan üyeyi takdir etme, iş yeteneğine güvenme, katkı sağlayan üyeleri tespit etme ve bireysel karar vermeyi gerektiren işleri güvendiği üyelere verme gibi unsurlar değerlendirilir. Bu boyut, liderin işle ilgili beklentilerini ve üyelerin bu beklentileri nasıl karşıladığını belirlemekte önemlidir.
- **Destek Boyutu:** Destek boyutu, liderin üyelerine sağladığı sosyal ve profesyonel desteği ifade eder. Bu destek, görev alanının dışında çalışma, zor durumlarda birbirini savunma ve görev tanımının ötesinde işler yapılabilmesi için gerekli imkanların sağlanması gibi davranışları içerir. Liderin bu desteği, üyelerin ötesine geçen çabaları teşvik etmekte ve onların profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır.
- **İlişkiler Boyutu:** İlişkiler boyutu ise lider ve üyeler arasındaki kişisel bağları ve duygusal yakınlığı inceler. Bu boyutta; birbirlerini insan olarak sevmek, birlikte çalışmaktan keyif alma ve mesleki bilgisi güvenirken üyelerle ilişkilerini geliştirme gibi faktörler yer alır. Bu boyut, lider-üye etkileşiminin sadece iş odaklı olmadığını, aynı zamanda kişisel bağların da önemli olduğunu vurgular.

2.2.4. Lider Üye Etkileşimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Green (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, lider üye etkileşimi ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, ABD’de 654 çalışan ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, lider üye

etkileşimiyle hükmetme ve kaçınma stratejilerinin negatif ilişkiliyken, uzlaşma stratejisinin pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Şahin (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, lider-üye etkileşimiyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Muğla ilinde özel sektörde çalışan 203 katılımcıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca bu ilişkinin kadın çalışanlarda erkek çalışanlardan daha güçlü olduğu belirlenmiştir.

Bolat (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, lider üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, Ankara'daki beş yıldızlı bir otelin 131 çalışanıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Runhaar vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Hollanda'da 211 ortaokul öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Redmond (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada lider üye etkileşimi ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, ABD'de 265 çalışan ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşimiyle hükmetme ve kaçınma stratejilerinin negatif ilişkiliyken, uzlaşma stratejisinin pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, lider üye etkileşimi ile astların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, İzmir/Çeşme'de yer alan ilköğretim kurumlarında görevli 168 öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda, lider üye etkileşiminin öğretmenlerin iş tatminleri ile duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Güler (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada lider üye etkileşimi ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, turizm sektöründe çalışan 138 katılımcı ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda uyma ve uzlaşma stratejilerinin lider üye etkileşimiyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altan (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada lider üye etkileşimi ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, İstanbul'da IT sektöründe çalışan 212 katılımcı ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, uzlaşma stratejisinin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Hasyati vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada lider üye etkileşimi ile çalışma kültürü ve öğretmen performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, Endonezya'da 110 ilkokul öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşiminin çalışma kültürü ve öğretmen performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Widiastuti ve Kusmaryani (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada lider üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, Endonezya'da 259 lise öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, lider üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

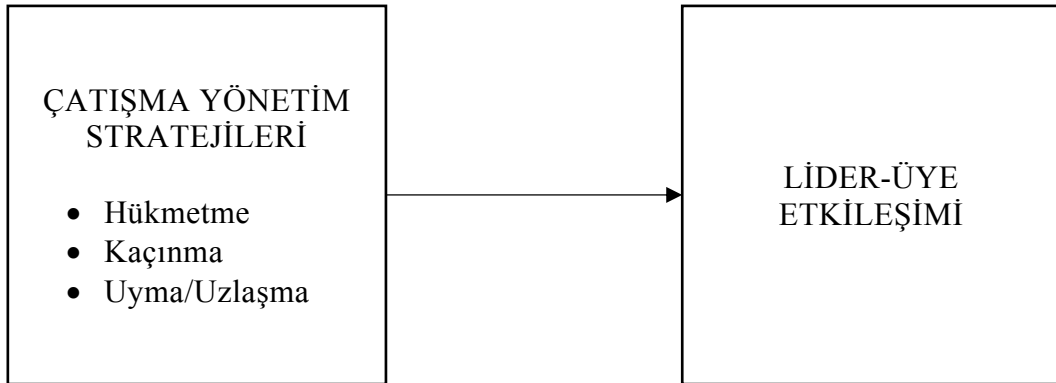
3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, hipotezler, evren, örneklem, veri toplama süreci, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesi gibi araştırma yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilerin incelendiği bu nicel araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Tarama çalışmalarında geniş toplulukların görüşlerinin ve özelliklerinin betimlenmesi amaçlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2016). İlişkisel tarama modeliyse iki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığının ve/veya bu değişimin düzeyinin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırma modelini ifade etmektedir. İlişkisel tarama modelinin, korelasyon ve karşılaştırma olmak üzere iki farklı türü bulunmaktadır. Korelasyon türünde, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve şiddeti incelenmektedir. Karşılaştırma türünde ise, bağımsız değişkene göre oluşturulan gruplar arasında, bağımlı değişken açısından bir farkın olup olmadığı incelenmektedir (Karasar, 2022). Bu tez çalışmasının 1. ve 2. alt problemi korelasyonel, 3. alt problemi ise karşılaştırma araştırması olarak değerlendirilmektedir. Araştırma modeli Şekil 3.1’de sunulmuştur.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda toplam 6.582 öğretmen görev yapmaktadır (MEB, 2023). Bu sayı evren büyüklüğü olarak kabul edilmiştir.

Araştırma örnekleminin seçiminde kolay ulaşılabilir yöntemi kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir, bir araştırmada katılımcıları seçerken kolaylık ve erişilebilirlik esas alınarak yapılan örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde, katılımcılar ulaşım kolaylığı, maliyet etkinliği veya zaman sınırlamaları gibi pratik faktörlere dayanarak seçilmektedir (Büyüköztürk vd., 2016). Bu nedenlerle araştırmada kolay ulaşılabilir yöntemi tercih edilmiştir.

Bell vd. (2022) tarafından 100-200 kişilik bir örneklem büyüklüğünün sosyal araştırmalar için yeterli olduğu belirtmektedir. Gerekli örneklem sayısının evren büyüklüğü ve güven aralığı gibi faktörlere dayalı olarak hesaplandığı bir formülasyona (Kılıç, 2012) göre ise bu araştırmanın 6.582 kişiden oluşan evrenini 0,95 güven aralığı ve 0,05 hata payı ile temsil edebilecek minimum örneklem büyüklüğünün 363 olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya toplam 400 öğretmen katılım göstermiştir. Bu çerçevede araştırma için gerekli örneklem büyüklüğünün sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılara yönelik demografik özellikler tablo 3.1 de görülmektedir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	252	63,0
	Erkek	148	37,0
Yaş ($\bar{x}$ =34,62; ss=8,47)	29 ve altı	162	40,5
	30-39 arası	135	33,8
	40 ve üzeri	103	25,8
Eğitim	Lisans	354	88,5
	Lisansüstü	46	11,5
Mesleki kıdem	1-5 yıl	183	45,8

	6-10 yıl	79	19,8
	11-15 yıl	59	14,8
	16-20 yıl	41	10,3
	21 yıl ve üzeri	38	9,5
Görev yapılan eğitim kademesi	İlkokul	234	58,5
	Ortaokul	101	25,3
	Lise	65	16,3
Mevcut yöneticiyle çalışma süresi ($\bar{x}=2,37$; $ss=2,05$)	1 yıl	120	30,0
	2 yıl	141	35,3
	3 yıl	89	22,3
	4 yıl ve üzeri	50	12,5

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların %63'ünün (n=252) kadın, %37'sinin ise (n=148) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalamaları 34,62 (ss=8,47) olarak belirlenmiştir. Yaş dağılımına bakıldığında, %40,5'i (n=162) 29 ve altı, %33,8'i (n=135) 30-39 yaş arası ve %25,8'i (n=103) 40 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Eğitim seviyesine göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%88,5, n=354) lisans düzeyinde eğitim almış, geriye kalan %11,5'i (n=46) ise lisansüstü eğitim tamamlamıştır. Mesleki kıdem açısından, %45,8'i (n=183) 1-5 yıl, %19,8'i (n=79) 6-10 yıl, %14,8'i (n=59) 11-15 yıl, %10,3'ü (n=41) 16-20 yıl ve %9,5'i (n=38) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların görev yaptıkları eğitim kademesi incelendiğinde, %58,5'i (n=234) ilkokul, %25,3'ü (n=101) ortaokul ve %16,3'ü (n=65) lise düzeyinde görev yapmaktadır. Katılımcıların mevcut yöneticileri ile ortalama çalışma süreleri 2,37 yıl (ss=2,05) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların, %30'u (n=120) 1 yıl, %35,3'ü (n=141) 2 yıl, %22,3'ü (n=89) 3 yıl ve %12,5'i (n=50) 4 yıl ve üzeri bir süredir aynı yöneticiyle çalışmaktadır.

Sonuç olarak araştırmanın örneklemini 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenler arasından kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 400 katılımcı oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri Ocak-Şubat 2024 tarihlerinde hem Google Forms platformu üzerinden çevrimiçi olarak hem de yüzyüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması öncesinde Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu’ndan onay alınmıştır (Ek 1). Bunun yanında, öğretmenlerden veri toplayabilmek üzere İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden izin alınmıştır (Ek 2). Ayrıca verilerin toplanmasında kullanılan ölçekler için ilgili ölçekleri geliştiren araştırmacılardan ölçek kullanım izni alınmıştır (Ek 3).

Anket uygulaması öncesinde katılımcılara “Gönüllü Katılım Formu” sunulmuştur (Ek 4). Bu formda katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış ve çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca katılımcılara kimlik bilgilerinin istenmediği, verilerin gizli tutulacağı, verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ve istedikleri zaman çalışmadan ayrılacakları gibi konularda bilgi verilmiştir. Araştırma verileri, gönüllü katılım onayı veren katılımcılardan toplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu toplam üç bölüm içermektedir. Birinci bölümde demografik bilgi formu yer almaktadır. Demografik bilgi formunda öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Bu sorular araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Araştırma formunun ikinci bölümünde Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği yer almaktadır (Ek 5). Söz konusu ölçek Tekkanat (2009) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 18 madde bulunan ölçek üç boyut içermektedir. Birinci boyut olan hükmetme alt boyutunda dört madde (1-4. maddeler), ikinci boyut olan kaçınma alt boyutunda dört madde (5-8. maddeler), üçüncü boyut olan uyma/uzlaşma alt boyutunda ise 10 madde (9-18. maddeler) yer almaktadır. Beşli likert (“1=Hiçbir zaman”; “5=Her zaman”) tipinde hazırlanan ölçekten alınan puanlar okul müdürleri tarafından ilgili çatışma yönetim stratejisinin ne düzeyde sergilendiğine yönelik öğretmenlerin algısını yansıtmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları uyma-uzlaşma boyutu için .96, kaçınma

boyutu için .71 ve hükmetme boyutu için .79 olarak bildirilmiştir (Tekkanat, 2009). Bu katsayılar ölçeğin yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma formunun üçüncü bölümünde Üç Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeği yer almaktadır (Ek 6). Söz konusu ölçek Doğanay (2022) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 12 madde bulunan ölçek üç boyut içermektedir. Birinci boyut olan görev alt boyutunda altı madde (1-6. maddeler), ikinci boyut olan destek alt boyutunda üç madde (7-9. maddeler), üçüncü boyut olan ilişkiler alt boyutunda ise üç madde (10-12. maddeler) yer almaktadır. Beşli likert (“1=Hiç katılmıyorum”; “5=Tamamen katılıyorum”) tipinde hazırlanan ölçekten alınan puanlar ilgili boyutta okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin kalite düzeyini yansıtmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları; ölçek geneli için .922, görev boyutu için .907, destek boyutu için .756 ve ilişkiler boyutu için .834 olarak bildirilmiştir (Tekkanat, 2009). Bu katsayılar ölçeğin yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada toplanan verilerin analizi SPSS v26 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada;

- Katılımcıların demografik istatistikleri frekans analiziyle incelenmiştir.
- Araştırma ölçeklerinin geçerliği keşfedici faktör analiziyle incelenmiştir.
- Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin tespiti için Cronbach alpha katsayıları incelenmiştir.
- Verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir.
- Çatışma yönetim stratejileri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analiziyle incelenmiştir.

- Çatışma yönetim stratejilerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki rolünü incelemek üzere çok değişkenli regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.
- Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeylerini belirlemek üzere betimsel analiz gerçekleştirilmiştir.
- Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde, iki kategori içeren demografik değişkenler için t-testi, ikiden fazla kategori içeren demografik değişkenler için ise ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde ulaşılan bulgular yer almaktadır.

4.1. Geçerlilik Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin geçerliliklerini incelemek üzere keşfedici faktör analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett'in küresellik testi sonuçları incelenmiştir.

KMO testi, veri setindeki değişkenler arasındaki kısmi korelasyonların toplam korelasyonlara oranını ölçer. Bu testin değeri 0 ile 1 arasında değişir. KMO değeri, veri setindeki değişkenlerin birbiriyle ne kadar iyi ilişkili olduğunu ve bu ilişkilerin faktör analizi yapmak için yeterli olup olmadığını gösterir. Genellikle, 0,60'ın üzerindeki bir KMO değeri, veri setinin faktör analizi için minimum düzeyde uygun olduğunu gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Bartlett'in küresellik testi ise veri setindeki değişkenler arasında anlamlı bir korelasyonun olup olmadığını test eder. Bu testin p-değeri, veri setindeki değişkenlerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmede kullanılır. Genel olarak, p-değeri anlamlı ise ($p < 0,05$) değişkenler arasında anlamlı bir korelasyon olduğu ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğu kabul edilir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

4.1.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Geçerlilik Analizi

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin geçerliliğini inceleme üzere gerçekleştirilen ilk KFA sonucunda ölçeğin onuncu maddesinin (“Okulumuzda müdür herhangi bir konu hakkındaki çatışmalarda tarafların isteklerine boyun eğer”) tek başına ayrı bir faktöre yüklendiği görüldüğünden bu madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 17 madde ile gerçekleştirilen KFA sonuçları Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği KFA Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans (%)
		Faktör1	Faktör2	Faktör3	
Hükmetme	Madde 1			,856	14,82
	Madde 2			,720	
	Madde 3			,665	
	Madde 4			,542	
Kaçınma	Madde 5		,786		16,98
	Madde 6		,756		
	Madde 7		,840		
	Madde 8		,677		
Uyma / Uzlaşma	Madde 9	,774			42,83
	Madde 11	,747			
	Madde 12	,809			
	Madde 13	,816			
	Madde 14	,832			
	Madde 15	,836			
	Madde 16	,859			
	Madde 17	,841			
	Madde 18	,845			
KMO=0,951					
Bartlett Test: $\chi^2_{(136)}$ =6040,032; p=0,000					
Açıklanan Toplam Varyans=%74,63					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere, KMO örneklem yeterliliği değeri 0,951 olarak hesaplanmış ve Bartlett’in küresellik testi anlamlı sonuca ($p<0,05$) ulaşmıştır. Bu sonuçlar veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, ölçeğin üç boyutta yapılandığı ve tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Hükmetme boyutunun faktör yüklerinin 0,542-0,856 arasında değiştiği ve bu boyutun toplam varyansın %14,82’sini açıkladığı; kaçınma boyutunun faktör yüklerinin 0,677-0,840 arasında değiştiği ve bu boyutun toplam varyansın %16,98’ini açıkladığı; uyma/uzlaşma boyutunun faktör yüklerinin ise 0,747-0,859 arasında değiştiği ve bu boyutun toplam varyansın %42,83’ünü

açıkladığı belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin üç boyutu toplam varyansın %74,63'ünü açıklamaktadır. Bu bulgular, ölçeğin çatışma yönetimi stratejilerinin farklı yönlerini başarılı bir şekilde ölçtüğünü ve yüksek düzeyde yapısal geçerlilik sağladığını göstermektedir.

4.1.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Geçerlilik Analizi

Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin geçerliliğini inceleme üzere gerçekleştirilen KFA sonuçları Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.2: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği KFA Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Sonuçlar
Madde 1	,795	KMO=0,949 Bartlett Test: $\chi^2_{(66)}=3915,506$; $p=0,000$ Açıklanan Toplam Varyans=%64,75
Madde 2	,769	
Madde 3	,893	
Madde 4	,871	
Madde 5	,810	
Madde 6	,650	
Madde 7	,702	
Madde 8	,754	
Madde 9	,832	
Madde 10	,825	
Madde 11	,889	
Madde 12	,828	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere, KMO örneklem yeterliliği değeri 0,949 olarak hesaplanmış ve Bartlett'in küresellik testi anlamlı sonuca ($p<0,05$) ulaşmıştır. Bu sonuçlar veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, ölçeğin tek boyutta yapılandığı görülmüştür. Ancak özgün ölçeğin görev, destek ve ilişkiler olmak üzere üç boyut içerdiği belirtilmektedir (Tekkanat, 2009). Öğretmenlerin soruları yorumlama şekilleri, kişisel deneyimlerine ve lider-üye ilişkilerine dair bireysel algılarına bağlı olarak değişebilir. Bu subjektivite, ölçeğin farklı çalışmalarda farklı boyutlarda yapılandırılmasına neden olabilir. Ölçeğin yapısına ilişkin bulgu farklılıklarının bu nedenden kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir. Bu

araştırmada ölçeğin tek boyuttan oluştuğu yönündeki bulgunun, öğretmenlerin okul müdürleriyle olan ilişkilerini değerlendirirken, görev, destek ve ilişkiler gibi farklı unsurları ayrı ayrı değil, genel bir ilişki kalitesi çerçevesinde bütüncül olarak algıladıklarını gösterdiği düşünülmektedir.

KFA analizi sonucunda tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ölçek toplam varyansın %64,75'ini açıklamaktadır. Bu bulgular, tek boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

4.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4.3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Hükmetme	4	,862
Kaçınma	4	,822
Uyma/Uzlaşma	9	,963
Lider Üye Etkileşimi	12	,949

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Güvenilirlik analizi, bir ölçüm aracının tutarlılığını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Ölçeklerin güvenilirliği, aynı ölçümün farklı zamanlarda veya farklı koşullar altında yapıldığında benzer sonuçlar verip vermediğini belirler. Güvenilirlik analizinin en yaygın yöntemlerinden biri Cronbach Alpha (α) katsayısıdır. Cronbach Alpha katsayısı, ölçeğin maddelerinin birbiriyle olan iç tutarlılığını ölçer. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişir ve değer ne kadar yüksekse, ölçeğin o kadar güvenilir olduğu kabul edilir. Genel olarak, Cronbach Alpha değeri .70 ve üzeri olan ölçekler güvenilir olarak kabul edilir, ancak .80 ve üzeri değerler yüksek güvenilirlik göstergesi olarak değerlendirilir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 4.4'te görüldüğü üzere, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Lider Üye Etkileşimi

Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayılarının 0,80'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede söz konusu ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Normal Dağılım Analizi

Araştırmada toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek üzere gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 4.5'te yer almaktadır.

Tablo 4.4: Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Hükmetme	,746	-,338
Kaçınma	,350	-,295
Uyma/Uzlaşma	-,800	,119
Lider Üye Etkileşimi	-,389	-,379

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları verilerin normal dağılıma uyup uymadığının değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan iki istatistiksel ölçüttür. Çarpıklık, bir veri setinin dağılımının simetrisini ölçer. Pozitif bir çarpıklık değeri, dağılımın sağa (pozitif yönde) çarpık olduğunu; negatif bir çarpıklık değeri ise dağılımın sola (negatif yönde) çarpık olduğunu belirtir. Basıklık ise bir dağılımın tepesinin sivrilik veya basıklık derecesini ölçer. Pozitif bir basıklık değeri, dağılımın tepesinin normal dağılıma göre daha basık olduğunu; negatif bir basıklık değeri ise dağılımın normal dağılıma göre daha sivri bir tepeye sahip olduğunu gösterir. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için genel olarak çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında olmasının beklendiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu çerçevede, Tablo 4.5'te görüldüğü üzere değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının beklenen aralıkta olduğu belirlendiğinden verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmış ve bu nedenle araştırmanın devamındaki analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

4.4. Betimsel İstatistikler

Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeylerini belirlemek üzere betimsel analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.6’da yer almaktadır.

Tablo 4.5: Betimsel Analiz Sonuçları

Değişken	Ort.	ss	Seviye
Hükmetme	2,31	1,00	Düşük
Kaçınma	2,48	,92	Düşük
Uyma/Uzlaşma	3,66	,91	Yüksek
Lider Üye Etkileşimi	3,45	,86	Yüksek

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların 5’li Likert tipi ölçeklerden alabilecekleri puanlar $(n-1)/n$ formülüne göre $(5-1)/5=4/5=0,8$ birimlik kategorilere ayrılmıştır. Bu çerçevede;

- 1,00-1,80 arası puanlar çok düşük seviyeyi,
- 1,81-2,60 arası puanlar düşük seviyeyi,
- 2,61-3,40 arası puanlar orta seviyeyi,
- 3,41-4,20 arası puanlar yüksek seviyeyi,
- 4,21-5,00 arası puanlar çok yüksek seviyeyi göstermektedir.

Tablo 4.6’da görülen analiz sonuçlarına göre, öğretmenler müdürlerin hükmetme çatışma yönetimi stratejisini düşük düzeyde kullandıklarını algılamaktadırlar ($\bar{x}=2,31$, $ss=1,00$). Kaçınma stratejisi de benzer şekilde düşük düzeyde algılanmıştır ($\bar{x}=2,48$, $ss=0,92$). Bu bulgular, müdürlerin çatışmaları yönetirken hükmetme ve kaçınma stratejilerine az başvurduklarını göstermektedir.

Öte yandan, uyma/uzlaşma stratejisi ($\bar{x}=3,66$, $ss=0,91$) ve lider-üye etkileşimi ($\bar{x}=3,45$, $ss=0,86$) yüksek düzeyde algılanmıştır. Bu sonuçlar,

müdürlerin uyma/uzlaşma stratejisini sıklıkla kullandıklarını ve öğretmenlerle yüksek düzeyde etkileşim içinde olduklarını göstermektedir.

4.5. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri incelemek üzere Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.6: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Hükmetme	Kaçınma	Uyma / Uzlaşma	Lider Üye Etkileşimi
Hükmetme	1			
Kaçınma	,433**	1		
Uyma/Uzlaşma	-,731**	-,503**	1	
Lider Üye Etkileşimi	-,692**	-,516**	,885**	1

**p<0,01

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla niceliksel değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini inceleyen bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alan bir ölçüttür. Bu katsayı, +1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki pozitif (doğru orantılı) ilişkinin güçlendiğini, -1'e yaklaştıkça ise negatif ilişkinin (ters orantılı) güçlendiğini gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere, hükmetme stratejisi ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir negatif korelasyon bulunmuştur ($r = -.692$, $p < .01$). Bu sonuç, hükmetme stratejisi kullanımının lider-üye etkileşimi düzeylerinin düşük olmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, kaçınma stratejisi ile lider-üye etkileşimi arasında da anlamlı bir negatif korelasyon tespit edilmiştir ($r = -.516$, $p < .01$). Bu sonuç da kaçınma stratejisi kullanımının lider-üye etkileşimi düzeylerinin düşük olmasıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Öte yandan, uyma/uzlaşma stratejisi ile lider-üye

etkileşimi arasında güçlü ve anlamlı bir pozitif korelasyon gözlenmiştir ($r = .885$, $p < .01$). Bu sonuç ise uyma/uzlaşma stratejisi kullanımının yüksek lider-üye etkileşimi düzeyleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

4.6. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın amaçlarından birisi, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki yordayıcı rolünün incelenmesidir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerini incelemek üzere çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.8’de yer almaktadır.

Tablo 4.7: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	t	p	Tolerans	VIF
Hükmetme	-,085	-2,516	,012*	,460	2,173
Kaçınma	-,087	-3,286	,001**	,737	1,356
Uyma/Uzlaşma	,780	22,242	,000**	,423	2,364
Bağımlı Değişken: Lider Üye Etkileşimi Model: $F=509,028$; $p=0,000$; $R^2=0,793$					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçları, modelin anlamlı olduğunu göstermiştir ($F=509,028$, $p<0,000$). Regresyon modeli, toplam varyansın %79,3’ünü açıklamaktadır ($R^2=0,793$). Bu sonuçlar, modelin lider-üye etkileşimindeki varyansın büyük bir kısmını başarıyla açıklayabildiğini göstermektedir. Özetle, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri onların lider-üye etkileşimini yordamaktadır.

Hükmetme stratejisinin lider-üye etkileşimini negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı bulunmuştur ($\beta=-,085$, $t=-2,516$, $p=0,012$) Benzer şekilde, kaçınma stratejisinin de lider-üye etkileşimini negatif yönde ve anlamlı olarak

yordadığı bulunmuştur ($\beta=-,087$, $t=-3,286$, $p=0,001$). Bu sonuçlar, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullanmanın lider-üye etkileşimini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Öte yandan, uyma/uzlaşma stratejisinin lider-üye etkileşimini pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir ($\beta=,780$, $t=22,242$, $p<0,000$). Bu sonuç, uyma/uzlaşma stratejisi kullanımının lider-üye etkileşimini önemli ölçüde artırdığını göstermektedir.

Diğer taraftan, analizde değişkenlerin tolerans ve varyans büyüme faktörü (VIF) değerleri de incelenmiştir. Tolerans ve VIF değerleri, çok değişkenli regresyon analizlerinde çoklu doğrusallığın (bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olması durumunun) varlığını değerlendirmek için kullanılır. Tolerans değeri, bir bağımsız değişkenin varyansının ne kadarının diğer bağımsız değişkenlerce açıklanmadığını gösterir. VIF değeri ise toleransın tersidir ($Varyans=1/VIF$) ve bir bağımsız değişkenin, diğer bağımsız değişkenlerle olan doğrusal ilişkileri nedeniyle varyansının ne kadar arttığını gösterir. Çoklu doğrusallık sorununun olmadığını kabul edilebilmesi için tolerans değerinin 0,1'in üzerinde, VIF değerinin ise 10'un altında olması gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 4.7'de yer alan tolerans ve VIF değerleri, modelde çoklu doğrusallık probleminin olmadığını göstermektedir. En yüksek VIF değeri 2,364 (Uyma/Uzlaşma) ve en düşük tolerans değeri 0,423 (Uyma/Uzlaşma) olarak bulunmuştur, bu değerler çoklu doğrusallık için kabul edilebilir sınırlar içindedir.

4.7. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın bir diğer amacı, öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir.

Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde, iki kategori içeren demografik değişkenler için t-testi, ikiden fazla kategori içeren demografik değişkenler için ise ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizler devam eden alt başlıklarda sunulmuştur.

4.7.1. Cinsiyete Yönelik Bulgular

Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere t-testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4.8: Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Ort.	ss	t	sd	p
Hükmetme	Kadın	252	2,28	,96	-,825	398	,410
	Erkek	148	2,37	1,06			
Kaçınma	Kadın	252	2,48	,89	,061	398	,951
	Erkek	148	2,48	,97			
Uyma / Uzlaşma	Kadın	252	3,63	,89	-,931	398	,352
	Erkek	148	3,71	,92			
Lider Üye Etkileşimi	Kadın	252	3,40	,82	-1,330	398	,184
	Erkek	148	3,52	,93			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.9 incelendiğinde;

- Hükmetme stratejisi açısından, kadın öğretmenler ($\bar{x}=2,28$; $ss=0,96$) ile erkek öğretmenler ($\bar{x}=2,37$; $ss=1,06$) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-,825$; $p>0,05$).
- Kaçınma stratejisi açısından, kadın öğretmenler ($\bar{x}=2,48$; $ss=0,89$) ile erkek öğretmenler ($\bar{x}=2,48$; $ss=0,97$) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=,061$, $p>0,05$).
- Uyma/uzlaşma stratejisi açısından, kadın öğretmenler ($\bar{x}=3,63$; $ss=0,89$) ile erkek öğretmenler ($\bar{x}=3,71$; $ss=0,92$) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-,931$, $p>0,05$).
- Lider-üye etkileşimi düzeylerine bakıldığında, kadın öğretmenler ($\bar{x}=3,40$; $ss=0,82$) ile erkek öğretmenler ($\bar{x}=3,52$; $ss=0,93$) arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($t=-1,330$, $p>0,05$).

Bu sonuçlar, öğretmenlerin algıladıkları müdür çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyleri açısından cinsiyete dayalı anlamlı farklılıkların olmadığını göstermektedir.

4.7.2. Yaşa Yönelik Bulgular

Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.9: Yaşa Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Ort.	ss	F	p	Farklı Gruplar
Hükmetme	(A) 29 ve altı	162	2,43	0,91	2,682	,070	-
	(B) 30-39 arası	135	2,30	1,01			
	(C) 40 ve üzeri	103	2,14	1,09			
Kaçınma	(A) 29 ve altı	162	2,69	0,86	7,524	,001**	A > B, C
	(B) 30-39 arası	135	2,32	0,91			
	(C) 40 ve üzeri	103	2,36	0,96			
Uyma / Uzlaşma	(A) 29 ve altı	162	3,57	0,79	3,112	,064	-
	(B) 30-39 arası	135	3,63	0,96			
	(C) 40 ve üzeri	103	3,84	0,98			
Lider Üye Etkileşimi	(A) 29 ve altı	162	3,30	0,71	5,796	,003**	C > A
	(B) 30-39 arası	135	3,46	0,88			
	(C) 40 ve üzeri	103	3,67	1,00			

**p<0,01

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hükmetme stratejisi açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=2,682, p>0,05). Bu sonuç, öğretmenlerin müdürlerinden algıladığı hükmetme stratejisi kullanım düzeyinin yaş grupları arasında benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kaçınma stratejisinde, yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($F=7,524$, $p<0,01$). Scheffe post hoc analizi sonuçları, 29 ve altı yaş grubundaki öğretmenlerin algıladığı kaçınma stratejisi kullanım düzeyinin ($\bar{x}=2,69$; $ss=0,86$), 30-39 yaş grubu ($\bar{x}=2,32$; $ss=0,91$) ve 40 ve üzeri yaş grubu ($\bar{x}=2,36$; $ss=0,96$) ile karşılaştırıldığında anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, 29 ve altı yaş grubunun müdürlerinden diğer iki gruba göre daha yüksek düzeyde kaçınma stratejisi algıladığını göstermektedir.

Uyma/uzlaşma stratejisinde yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=3,112$, $p>0,05$). Bu sonuç, öğretmenlerin müdürlerinden algıladığı uyma/uzlaşma stratejisi kullanımının tüm yaş gruplarında benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

Lider üye etkileşimi düzeyi açısından, yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($F=5,796$, $p<0,01$). Scheffe post hoc analizi sonuçlarına göre, 40 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin ($\bar{x}=3,67$; $ss=1,00$), 29 ve altı yaş grubundaki öğretmenlere ($\bar{x}=3,30$; $ss=0,71$) göre anlamlı derecede daha yüksek lider üye etkileşimi algıladıkları belirlenmiştir. Bu sonuç, yaş ilerledikçe lider-üye etkileşiminin güçlendiğini göstermektedir.

4.7.3. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular

Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere t-testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4.10: Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Ort.	ss	t	sd	p
Hükmetme	Lisans	354	2,32	1,00	,495	398	,621
	Lisansüstü	46	2,24	1,02			
Kaçınma	Lisans	354	2,48	,92	-,029	398	,977

	Lisansüstü	46	2,48	,88			
Uyma / Uzlaşma	Lisans	354	3,65	,91	-,594	398	,553
	Lisansüstü	46	3,73	,91			
Lider Üye Etkileşimi	Lisans	354	3,45	,86	-,205	398	,838
	Lisansüstü	46	3,47	,88			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.11 incelendiğinde;

- Hükmetme stratejisi açısından, lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenler ($\bar{x}=2,32$; $ss=1,00$) ile lisansüstü eğitim almış öğretmenler ($\bar{x}=2,24$; $ss=1,02$) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,495$; $p>0,05$).
- Kaçınma stratejisi açısından, lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenler ($\bar{x}=2,48$; $ss=0,92$) ve lisansüstü eğitim almış öğretmenler ($\bar{x}=2,48$; $ss=0,88$) arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($t=-0,029$; $p>0,05$).
- Uyma/uzlaşma stratejisi açısından, lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenler ($\bar{x}=3,65$; $ss=0,91$) ile lisansüstü eğitim almış öğretmenler ($\bar{x}=3,73$; $ss=0,91$) arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($t=-0,594$; $p>0,05$).
- Lider-üye etkileşimi açısından, lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenler ($\bar{x}=3,45$; $ss=0,86$) ile lisansüstü eğitim almış öğretmenler ($\bar{x}=3,47$; $ss=0,88$) arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($t=-0,205$; $p>0,05$).

Bu sonuçlar, öğretmenlerin algıladıkları müdür çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyleri açısından eğitim durumlarına dayalı anlamlı farklılıkların olmadığını göstermektedir.

4.7.4. Mesleki Kıdeme Yönelik Bulgular

Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4.11: Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Ort.	ss	F	p	Farklı Gruplar
Hükmetme	(A) 1-5 yıl	183	2,38	0,95	1,663	,302	-
	(B) 6-10 yıl	79	2,48	0,95			
	(C) 11-15 yıl	59	2,09	1,06			
	(D) 16-20 yıl	41	1,99	1,05			
	(E) 21 yıl ve üzeri	38	2,31	1,08			
Kaçınma	(A) 1-5 yıl	183	2,58	0,89	1,734	,051	-
	(B) 6-10 yıl	79	2,59	0,90			
	(C) 11-15 yıl	59	2,14	0,89			
	(D) 16-20 yıl	41	2,23	0,99			
	(E) 21 yıl ve üzeri	38	2,55	0,91			
Uyma / Uzlaşma	(A) 1-5 yıl	183	3,66	0,81	1,192	,134	-
	(B) 6-10 yıl	79	3,38	0,95			
	(C) 11-15 yıl	59	3,84	0,96			
	(D) 16-20 yıl	41	3,87	1,06			
	(E) 21 yıl ve üzeri	38	3,75	0,89			
Lider Üye Etkileşimi	(A) 1-5 yıl	183	3,37	0,73	1,301	,112	-
	(B) 6-10 yıl	79	3,26	0,92			
	(C) 11-15 yıl	59	3,64	0,94			
	(D) 16-20 yıl	41	3,70	1,04			
	(E) 21 yıl ve üzeri	38	3,63	0,89			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere, mesleki kıdem grupları arasında hükmetme ($F=1,663$; $p>0,05$), kaçınma ($F=1,724$; $p>0,05$) ve uyma/uzlaşma ($F=1,192$; $p>0,05$) stratejileri ile lider-üye etkileşimi ($F=1,301$; $p>0,05$) açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin

algıladıkları müdürlerin çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin, tüm mesleki kıdem gruplarında benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.7.5. Görev Yapılan Eğitim Kademesine Yönelik Bulgular

Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların görev yaptıkları eğitim kademesine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.13'te yer almaktadır.

Tablo 4.12: Görev Yapılan Eğitim Kademesine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Ort.	ss	F	p	Farklı Gruplar
Hükmetme	(A) İlkokul	234	2,32	0,96	2,542	,080	-
	(B) Ortaokul	101	2,17	0,97			
	(C) Lise	65	2,53	1,15			
Kaçınma	(A) İlkokul	234	2,47	0,91	,910	,403	-
	(B) Ortaokul	101	2,42	0,84			
	(C) Lise	65	2,61	1,04			
Uyma / Uzlaşma	(A) İlkokul	234	3,70	0,86	2,509	,083	-
	(B) Ortaokul	101	3,71	0,86			
	(C) Lise	65	3,43	1,10			
Lider Üye Etkileşimi	(A) İlkokul	234	3,45	0,84	1,486	,228	-
	(B) Ortaokul	101	3,54	0,76			
	(C) Lise	65	3,31	1,05			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.13'de görüldüğü üzere, eğitim kademesi grupları arasında hükmetme ($F=2,542$; $p>0,05$), kaçınma ($F=0,910$; $p>0,05$) ve uyma/uzlaşma ($F=2,509$; $p>0,05$) stratejileri ile lider-üye etkileşimi ($F=1,486$; $p>0,05$)

açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin algıladıkları müdürlerin çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin, tüm eğitim kademesi gruplarında benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.7.6. Yöneticiyle Çalışma Süresine Yönelik Bulgular

Öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların mevcut yöneticileriyle çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.14'te yer almaktadır.

Tablo 4.13: Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	n	Ort.	ss	F	p	Farklı Gruplar
Hükmetme	(A) 1 yıl	120	2,31	0,93	2,084	,102	-
	(B) 2 yıl	141	2,46	0,94			
	(C) 3 yıl	89	2,20	1,11			
	(D) 4 yıl ve üzeri	50	2,11	1,06			
Kaçınma	(A) 1 yıl	120	2,55	0,94	,849	,468	-
	(B) 2 yıl	141	2,49	0,81			
	(C) 3 yıl	89	2,35	0,97			
	(D) 4 yıl ve üzeri	50	2,50	1,07			
Uyma / Uzlaşma	(A) 1 yıl	120	3,65	0,88	1,716	,163	-
	(B) 2 yıl	141	3,55	0,77			
	(C) 3 yıl	89	3,83	0,94			
	(D) 4 yıl ve üzeri	50	3,67	1,19			
Lider Üye Etkileşimi	(A) 1 yıl	120	3,40	0,74	1,698	,083	-
	(B) 2 yıl	141	3,30	0,76			
	(C) 3 yıl	89	3,67	0,92			
	(D) 4 yıl ve üzeri	50	3,59	1,17			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.14'te görüldüğü üzere, hükmetme ($F=2,084$; $p>0,05$), kaçınma ($F=0,849$; $p>0,05$) ve uyma/uzlaşma ($F=1,716$; $p>0,05$) stratejileri ile lider-üye

etkileşimi ($F=1,698$; $p>0,05$) düzeylerinde mevcut yönetici ile görev yapma süresine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.



SONUÇ

Bu araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi de hedeflenmiştir. Bu doğrultuda bu nicel araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütölmüştür. Araştırmanın örneklemini 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağılı okullarda görev yapmakta olan öğretmenler arasından kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 400 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma verileri, demografik bilgi formu, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğı ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeğini içeren çevrimiçi bir anket formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizi SPSS v26 programı kullanılarak gerçekteşirilmıştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında gerçekteşirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak hükmetme ve kaçınma stratejileri kullanmaları ile lider üye etkileşimi arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğı tespit edilmiştir. Diğerk taraftan, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak uyma/uzlaşma stratejisini kullanmaları ile lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak hükmetme ve çatışma stratejileri kullanmalarının lider üye etkileşimi düzeyi ile ters orantılı olduğunu, uyma/uzlaşma stratejisinin kullanımının ise lider üye etkileşimi düzeyi ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir.

Literatürde, liderlerin, belirli çatışma yönetim stratejileri uygulayarak, takipçileriyle olan ilişkilerini etkileyebilecekleri belirtilmektedir (Northouse, 2001). Lider ile üye arasındaki bağıın niteliğı üzerinde etkili olabilecek etkenlerden birisinin liderin sergilediğı çatışma yönetim stratejisi olduğı

vurgulanmaktadır (Güler, 2019). Bu kapsamda liderler, problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve uzlaşma gibi farklı çatışma yönetim stratejileri sergileyebilmektedir.

Bu stratejilerden, hükmetme ve kaçınma stillerinin lider üye etkileşimi ile olumsuz ilişkili olduğu belirtilmektedir (Green, 2008; Redmond, 2014). Hükmetme stratejisi, çatışma yönetimi yaklaşımları arasında, bireyin veya grubun kendi çıkarlarını ve hedeflerini diğerlerinin çıkarlarına ve ihtiyaçlarına tercih ettiği, daha baskın ve agresif bir tutum sergilediği bir yöntemdir. Bu strateji, genellikle güç kullanımını veya otoritenin etkisini içermekte ve çoğunlukla çatışmanın diğer tarafını alt etme veya kendi isteklerini dayatma amacını taşımaktadır (Rahim, 1983). Hükmetme stratejisi, çatışmanın diğer tarafında sürtüşme, düşmanlık ve güvensizlik duygularını körükleyerek işbirliği ve takım ruhunun zedelenmesine sebep olabilmektedir (Rahim vd., 2002). Diğer taraftan, kaçınma stratejisi, bireyin veya grubun çatışmayı doğrudan ele almak yerine ondan uzak durmayı tercih ettiği bir tutumu ifade etmektedir. Bu yöntem, hem kendi hem de diğerlerinin çıkarlarını düşük düzeyde önceliklendirme eğilimini yansıtmaktadır. Kaçınma, genellikle bireyin çatışmanın varlığını reddetmesi, konuyu görmezden gelmesi veya çatışma içeren durumlardan fiziksel ya da duygusal olarak çekilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Rahim, 1983). Kaçınma stratejisinin, kısa vadede bazı faydaları olsa da uzun vadede sorunların çözülmemesi, daha büyük anlaşmazlıklara yol açabilmektedir (Rahim vd., 2002). Ayrıca, kaçınma stratejisi, örgüt içindeki iletişimi zayıflatabileceği ve takım çalışmasını olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008; Rahim, 1983; Gürer vd., 2014). Sonuç olarak, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin lider üye etkileşimi ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir.

Öte yandan, uyma/uzlaşma stratejisinin lider üye etkileşimi ile pozitif ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Akbiyık ve Mert, 2024; Altan, 2021; Green, 2008; Güler, 2019; Redmond, 2014). Uyma/uzlaşma stratejisi, liderin takipçilerin ihtiyaç ve çıkarlarını dikkate aldığı, çatışma durumlarında ortak çözümler aradığı bir yaklaşımdır (Rahim, 1983). Bu stratejide, liderin takipçilerin görüşlerini dikkate alması ve onlarla işbirliği yapması, karşılıklı

güvenin gelişmesine katkıda bulunur. Ayrıca, takipçilerin karar alma süreçlerine katılımı, onların organizasyona ve liderlere olan bağlılığını ve motivasyonunu artırabilir. Uyma/uzlaşma stratejisi, açık iletişimi ve etkili geri bildirimi teşvik eder, bu da sağlıklı bir çalışma ortamının gelişimine yardımcı olur (Rahim vd., 2002). Uzlaşma stratejisinin, karar verme süreçlerinde hızlı ilerlemeyi sağladığı ve taraflar arasındaki ilişkileri koruyarak gelecekteki işbirliği için zemin hazırladığı belirtilmektedir (Karip, 2020). Sonuç olarak, uyma/uzlaşma stratejisinin lider üye etkileşimi ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Özetle, literatürde, bu araştırmanın sonuçları ile paralel olarak, lider üye etkileşimiyle hükmetme ve kaçınma stratejilerinin negatif ilişkiliyken, uzlaşma stratejisinin pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Literatürdeki benzer çalışmalarda da bu araştırmanın bulgularına benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Redmond (2014) tarafından ABD’de 265 çalışan ile yürütülen çalışmada lider üye etkileşimiyle hükmetme ve kaçınma stratejilerinin negatif ilişkiliyken, uzlaşma stratejisinin pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Green (2008) tarafından ABD’de 654 çalışan ile yürütülen çalışmada lider üye etkileşimiyle hükmetme ve kaçınma stratejilerinin negatif ilişkiliyken, uzlaşma stratejisinin pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Altan (2021) tarafından İstanbul’da IT sektöründe çalışan 212 katılımcı ile yürütülen çalışmada uzlaşma stratejisinin lider üye etkileşimini pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Güler (2019) tarafından turizm sektöründe çalışan 138 katılımcı ile yürütülen çalışmada uyma ve uzlaşma stratejilerinin lider üye etkileşimiyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlara Akbıyık ve Mert (2024) tarafından da ulaşıldığı görülmektedir. Sonuç olarak, bu çalışmada çatışma yönetimi stratejileri ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkilere yönelik ulaşılan sonuçların literatürle uyumlu olduğu belirtilebilecektir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında gerçekleştirilen çok değişkenli regresyon analizi sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak hükmetme ve kaçınma

stratejileri kullanmalarının lider üye etkileşimini negatif yönde ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak uyma/uzlaşma stratejisini kullanmalarının lider üye etkileşimini pozitif yönde ve anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak hükmetme ve çatışma stratejileri kullanmalarının lider üye etkileşimi düzeyini azaltırken, uyma/uzlaşma stratejisinin kullanımının lider üye etkileşimi düzeyini artırdığını göstermektedir. Söz konusu bulguların hem birinci araştırma problemi kapsamında ulaşılan bulgularla paralellik gösterdiği, hem de literatürdeki benzer çalışmalarla (Akbiyık ve Mert, 2024; Altan, 2021; Green, 2008; Güler, 2019; Redmond, 2014) uyumlu olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları, lider üye etkileşimini hükmetme ve kaçınma stratejilerinin azaltırken, uzlaşma stratejisinin artırdığını göstermiştir. Ancak bu sonuçların uzlaşma stratejisinin en uygun çatışma yönetimi stratejisi olarak yorumlanmaması gerektiği değerlendirilmektedir. Her bir tarzın faydalarının yanında potansiyel dezavantajlarının da olduğu görülmektedir. Örneğin, uyma stratejisi, kısa vadede çatışmayı çözmek ve iş birliğini devam ettirmek için etkili bir yol olabilir; ancak uzun vadede, bireyin sürekli olarak kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını göz ardı etmesi, düşük iş tatmini, motivasyon eksikliği ve hatta tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Rahim vd., 2002). Bu stratejinin kullanımı, bireysel ve örgütsel düzeyde dikkatli bir değerlendirme gerektirir, çünkü sürekli bir uyma durumu, örgüt içindeki güç dinamiklerini ve bireyler arası ilişkileri olumsuz etkileyebilir (Güllüoğlu, 2013; Baykal ve Kovancı, 2008). Bu çerçevede uyma stratejisinin sergilenmesinde dengenin gözetilmesi önem taşımaktadır.

Diğer taraftan, zorlama stratejisi, genel olarak acil durumlarda veya kararların hızlı alınması gerektiğinde başvurulacak bir yöntem olarak, bireyin veya grubun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilse de bu süreç genellikle diğer tarafın ihtiyaçlarını ve çıkarlarını göz ardı etmekte ve bu da uzun vadede ilişkilerde gerilime ve iş birliğinin bozulmasına yol açabilmektedir (Rahim vd., 2002). Ayrıca, zorlama yöntemiyle alınan kararların sürdürülebilirliği ve etkinliği de sorgulanabilir, çünkü bu kararlar genellikle yeterince tartışılmadan

ve tüm tarafların katılımı olmadan alınır (Rahim, 1983; Gürer vd., 2014). Bu nedenle, zorlama stratejisi, özellikle örgütsel bağlamda, dikkatli bir şekilde kullanılmalı ve mümkünse diğer daha işbirlikçi yaklaşımlarla dengelenmelidir.

Öte yandan, kaçınma stratejisi, kısa vadede bireyi stres ve anksiyeteden koruyabilmekte ancak uzun vadede sorunların çözülmemesi, daha büyük anlaşmazlıklara ve örgütsel verimlilikte düşüşe yol açabilmektedir (Rahim vd., 2002). Ayrıca, bu tarzın sürekli kullanılması, bireyin veya grubun sorunları ele alma ve çözme kapasitesini geliştirmesini engelleyebilmektedir. Bu durum, bireyin ya da grubun örgütsel çatışmalar karşısında pasif kalmasına yol açabilmekte ve örgütün genel hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008; Rahim, 1983; Gürer vd., 2014). Dolayısıyla, kaçınma tarzı, sadece belirli ve kaçınılmaz durumlarda geçici bir çözüm olarak değerlendirilmelidir.

Bu bağlamda örgüt içerisinde çatışma stratejilerinin benimsenmesi ve sergilenmesinde durumsallık perspektifinden yaklaşılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen analizlerde 29 yaş ve altı öğretmenlerin yöneticilerinden algıladıkları kaçınma stratejisinin diğer yaş gruplarına göre anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Literatürde benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar olduğu gibi (Güllüoğlu, 2013), kaçınma stratejisinin daha yaşlılarda daha yüksek olduğu (Günbayı ve Karahan, 2006) ve kaçınma stratejisinde yaşa göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar (Özdemir, 2018) da olduğu görülmektedir. Bunun yanında, bu araştırmada 40 yaş ve üzeri öğretmenlerin algıladıkları lider üye etkileşiminin anlamlı olarak daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Literatürde benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar olduğu gibi (Özer, 2019), lider üye etkileşiminin

yaşıya göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşan çalışmalar (Cankal, 2020; Durdu, 2021) da olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan, bu araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan eğitim kademesi, mevcut yöneticiyle çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde çatışma yönetim stratejileri ve lider-üye etkileşimi düzeyinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmış olmasının, çalışmalar arasındaki örneklem, ölçüm aracı, araştırma zamanı gibi bağlamsal farklılıklardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulamaya yönelik bazı öneriler sunulabilir. Araştırma sonuçları, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin lider-üye etkileşimini negatif yordadığını göstermiştir. Bu bulgular ışığında, okul yöneticilerine, çatışma yönetimi süreçlerinde hükmetme ve kaçınma stratejilerine başvurmaktan kaçınmaları önerilir. Bunun yerine, uyma/uzlaşma gibi pozitif rolü tespit edilen stratejilerin benimsenmesi teşvik edilmelidir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerle etkili bir lider-üye etkileşimi kurabilmeleri için, çatışmaları yönetirken daha katılımcı ve işbirlikçi bir yaklaşım sergilemeleri önem taşımaktadır. Ayrıca, yöneticilerin çatışma yönetimi becerilerini geliştirmek üzere düzenli eğitimler ve atölye çalışmalarına katılmaları faydalı olabilir. Bu anlamıyla düzenli eğitimler önerilebilir.

Diğer taraftan, araştırmanın sınırlılıklarına dayalı olarak gelecek araştırmalar için bazı öneriler sunulabilir. Araştırmanın önemli bir sınırlılığı, örneklem yalınca İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlı olmasıdır. Bu coğrafi sınırlılık, araştırma bulgularının genel geçerliliğini sınırlandırabilir. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak üzere, gelecek çalışmalarda, farklı bölgelerden ve çeşitli eğitim kademesindeki okullardan öğretmenler araştırmaya dahil edilebilir.

Ayrıca, bu araştırma nicel bir metodoloji kullanmıştır. Ancak, çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi gibi karmaşık konuların derinlemesine anlaşılabilmesi için nitel araştırma yöntemlerinin de kullanılması önerilir. Gelecek çalışmalarda, öğretmen ve yöneticilerle yapılan mülakatlar veya odak grup görüşmeleri, çatışma yönetimi stratejilerinin seçimindeki motivasyonlar ve bu stratejilerin lider-üye etkileşimi üzerindeki rolü hakkında daha detaylı bilgiler sağlayabilir.

Son olarak, bu araştırma çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşiminde demografik değişkenlere göre farklılaşmaları incelemiştir. Ancak, yaş dışındaki demografik değişkenlerde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Gelecek araştırmalar, demografik değişkenler dışında, öğretmenlerin kişilik özellikleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi psikolojik ve örgütsel değişkenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşimi üzerindeki rolünü inceleyerek, bu konudaki literatüre katkıda bulunabilir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak politika yapıcılar için de bazı öneriler sunulabilir. Bu araştırmanın bulguları, politika yapıcıların, eğitim sistemindeki çatışma yönetimi stratejileri ve lider-üye etkileşiminin iyileştirilmesine yönelik önlemleri önceliklendirmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, politika yapıcılar, eğitim politikalarını şekillendirirken, okul yöneticilerinin uyma/uzlaşma gibi pozitif çatışma yönetimi stratejilerini benimsemelerini teşvik edecek ve bu stratejilerin eğitim liderliği programlarında ve profesyonel gelişim inisiyatiflerinde yer almasını sağlayacak düzenlemeleri hayata geçirmelidir. Ayrıca, eğitim sistemlerinin, öğretmenlerin ve yöneticilerin demografik çeşitliliğine duyarlı ve bu çeşitliliği destekleyici bir yaklaşım benimsemesi önem taşımaktadır. Politika yapıcılar, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini destekleyerek, eğitim yönetimi ve lider-üye etkileşimi alanındaki yenilikçi çözümlerin ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına katkıda bulunabilirler. Bu önerilerin uygulanması, eğitim ortamlarında daha sağlıklı çatışma yönetimi pratikleri ve lider-üye etkileşiminin geliştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır, böylelikle eğitim kalitesi üzerinde olumlu bir etki yaratılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbıyık, E. İ., & Mert, G. (2024). Kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi davranışları arasındaki ilişki. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 207-225.
- Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayıncılık.
- Akkaya, T. (2015). Lider-üye etkileşiminin iş doyumuna etkisinde örgütsel iklimin rolü: hizmet sektöründe bir lojistik şirket uygulaması (Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkirman, A. D. (1999). Yaratıcı fikirler ve etkin kararlar için yapıcı çatışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 351-356.
- Altan, S. (2021). Yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarının lider-izleyici etkileşimine etkisinde rol belirsizliği ve iş yükünün rolü. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(25), 484-502.
- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 489-500.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
- Arslan, Y., & Yılmaz, F. (2020). Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin okul iklimine etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 26(1), 45-67.
- Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Arslantürk, E. H. (2008). *Karşılıklı amaç bağlılığı ve lider-üye etkileşiminin takım etkinliği üzerindeki etkileri: üretim firmalarında bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(11), 111-129.

- Augustin, D. A. (2003). An empirical investigation of leadership development training with respect to the leadership characteristics and behaviors of emerging leaders within their organizational contexts (Doctoral Dissertation). George Washington University, U.S.A.
- Ayan, B., & Yavuz, E. (2018). Örgütsel çatışma ve yönetim: Kamu örgütlerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 745-762.
- Aykan, E. (2008). Aile işletmelerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri: Kayseri ilinde bir uygulama. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aytekin, M. (2016). *Lider üye etkileşiminin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bakan İ., & İnci, F. D. (2013). *Liderlik güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology and organization behavior. New York: Harper.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ.S. (2010). Lider üye etkileşimi (lüe) modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10(3), 1013–1039.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2016). Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 3-9). Oxford University Press.
- Bauer, T. N., & Graen S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Baykal, K., & Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(3), 21-38.
- Bayrakdar, M. (2014). *Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

- Bolat, O. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63–80.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bulut, M. (2012). Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Burns, J. Z., & Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Can, H., Öznur, A. A., & Eren, M. A. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cankal, D. F. (2020). *Duygusal emeği yordayan faktörler: Psikolojik iyi oluş, lider üye etkileşimi ve işe bağlılık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Cevrilioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme* (Doktora Tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior* (4th ed.). New York and London: Routledge.
- Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 277-295.
- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455-468.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader–member exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487– 511.

- Çağlayan, A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28, 35-58.
- Çetinel, G. (2019). *Duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi: Çalışan algısına yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: bir devlet üniversitesinde araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Dansereau, F., Grean, G., & Haga, B. A. (1975). A vertical-dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Day, D. V., & Crain, E. C. (1992). The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions. *Group and Organization Management*, 17(4), 380-397.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-17.
- Deniz, M., & Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Doğanay, E. (2022). *Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: the role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Durdu, İ. (2021). *Okullarda prososyal davranış ve pozitif ses çıkartma davranışı oluşumunda lider-üye etkileşiminin rolü* (Doktora Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdem, F. S. (2008). Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erdoğan, B., Kraimer M. L., & Liden, R. C. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Erdoğan, S. (2014). *Lider ve astların duygusal zeka faktörleri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Feldman, D. C., & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26(2), 258-272.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.
- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Society*, 54(12), 172- 177.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gökgöz, S. (2016). *Lider-üye etkileşiminin algılanan iş performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G., & Schimann W. (1978). Leader-member agreement: a vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212.
- Graen, G., liden R. C., & Hoel, W. (1982). Short notes. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868-872.
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 92-111.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- Gülbahar, Y. (2023). *Örgütsel davranış: Güncel konular ve araştırmalar*. Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Güler, M. (2019). Lider üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi: Bir alan araştırması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 1136-1166.

- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36(1), 193-218.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36(1), 193-218.
- Günbayı, İ., & Karahan, İ. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 210-230.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürer, A., Öneren, M., & Bozacı, İ. (2014). Çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Kamu yöneticileri üzerine bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29(1), 439-455.
- Hasyati, L. R., Sugiarto, S., & Ahmad, M. (2022). The Influence Leader-Member Exchange and Work Culture on Elementary School Teacher Performance. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(1), 283-290.
- Himmetoğlu, B., & Bayrak, C. (2017). İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 1(1), 1-17.
- Hogg, M. A. (2004). Leader-member exchange (lmx) theory. In G. R. Goethels, G. J. Sorenson and J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership*. California: Sage Publications, 835-840.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader–member exchange (lmx) quality: the effects of perceived lmx variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, 20-30.
- House, R. (1996). The path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Howard, W. C. (2005). Leadership: Four styles. *Education*, 126(2), 384-392.
- Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(1), 55-70.

- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237-274.
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (37. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karcioğlu, F., & Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karcioğlu, F., & Kâhya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karip, E. (2020). *Çatışma yönetimi* (7. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kaşlı, M. (2009). Otel işletmelerinde iş görenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G., & Güneri, B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.
- Kaya, A., & Demir, T. (2018). Öğretmenlerin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumu. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 18(3), 213-230
- Kılıç, K. C., & Soyman, T. (2022). Çalışanların otantik liderlik algısında duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayenin rolü: adana’da aile işletmelerinde bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 89-104.
- Kılıç, S. (2012). Örnek büyüklüğü, güç kavramları ve örnek büyüklüğü hesaplaması. *Journal of Mood Disorders*, 2(3), 140-142.
- Koçak, Z. K., & Aktaş, M. A. (2019). Çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarına güncel bir bakış. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 130-137.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business and Organization Studies*, 10(1), 14-21.

- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership, leader-member exchange and team procedural justice climate: A cross-level investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 35(7/8), 1011-1025.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2010). *Negotiation*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Liden, R. C., & Graen G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader member exchange and it's dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697.
- Mccormack, L., & Mellor, D. (2002). The role of personality in leadership: an application of the five factor model in the Australian army. *Military Psychology*, 14(3), 179-197.
- MEB (2023). İstanbul Bahçelievler İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü. <https://bahcelievler.meb.gov.tr/>
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.

- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: the role of justice perceptions and exchange relationships. *The Tavistock Institute, Human Relations*, 56(1), 61–84.
- Nelson, H. W. (2000). Injustice and conflict in nursing homes: toward advocacy and exchange. *Journal of Aging Studies*, 14(1), 39-61.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership theory & practice* (2nd Ed.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership theory and practice*. California: Sage.
- Okan, N. (2021). Hizmetkâr liderlik: Mevlânâ örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(3), 208-216.
- Özdemir, N. (2018). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42(2), 93-116.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde lider-üye etkileşimi ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 6(1), 11-21.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep Örneği) (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkan, M. (2017). *Lider-ast etkileşim düzeyinin astların iş performansı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkara, E., & Tunç, B. (2020). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 53(3), 1023-1050.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-ast etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.
- Peterson, M. F., & Hunt, J. G. (1997). International perspectives on international leadership. *Leadership Quarterly*, 8(3), 203-231.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations*. NJ: Piscataway.
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Anita Chan, K., ... & Van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Redmond, V. V. M. (2014). Examining the relationships between conflict management styles, upward dissent tactics, and leader-member-social-exchange (Doctoral Dissertation). North Carolina State University
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and teacher education*, 30, 99-108.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-37.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: an investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., and Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing a but testing b: a selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 515-551.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., & Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to finding in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Stığı, Ü. (2006). Geleceği askeri liderliğine dair değerlendirmeler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 2, 95-113.

- Sıgır, Ü. (2011). *Yönetimde grup dinamikleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Sürücü, L. (2021). Lider üye etkileşimi: Literatür taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 257-277.
- Şahin, A., Emni, F. T., & Ünsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 553-568.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şengil, T. (2021). *Etik liderliğin örgütsel muhalefete etkisi, lider üye etkileşiminin aracılık rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, S. (2002). Günümüzün kimlik sorunu ve bu sorunun yaşandığı temel çatışma eksenleri. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 29-39.
- Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tabak, A., & Sıgır, Ü. (2013). Liderlik. İçinde Ü. Sıgır ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 373-429.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.

- Toytok, E., & Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Turunç, O., Çelik, M., Tabak, A., & Kabak, M. (2010). The impact of transformational leadership and contingent reward leadership styles on innovative behaviour: mediating role of leader-member exchange quality. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 69-79.
- Valente, S., & Lourenço, A. A. (2020). Conflict in the classroom: How teachers' emotional intelligence influences conflict management. In *Frontiers in education* (Vol. 5, p. 5). Frontiers Media SA.
- Vecchio D. D., Stanley, D., Sullivan G., & Winston B. (2000, 17-21 February). *High-quality leader-member exchanges minimize the potential for conflict in organizations*. Paper Presented at American Society of Business and Behavioral Sciences Conference, Las Vegas, Nevada, 174-184.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Widiastuti, W., & Kusmaryani, R. E. (2023). The influence of leader member exchange on innovative work behavior (a study of high school teachers). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(10), 414-423.
- Yıldız, G., Özutku H., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Yılmaz, S., & Görece, P. (2019). Örgütsel çatışma yönetimi ve stratejileri. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6(42), 2768-2779.

- Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (lmx) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Edition). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.



EKLER

Ek 1: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.11.2022-233072

Kurum kayıt Tarihi ve

Sayısı: 18.10.2022/227233

Protokol No:341

27.10.2022



T.C

ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI



ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Anket
BAŞLIK:	Öğretmen algılarına göre lider-üye etkileşimi ve okul yöneticilerinin çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi
SORUMLU ARAŞTIRMACI:	Doç. Dr. Hasan Yücel ERTEM
YARDIMCI ARAŞTIRMACI:	Eray Erkan ÇUFAOĞLU
KARAR:	UYGUN

ETİK KURUL ÜYELERİ



Prof. Dr. Ertuğrul YILDIRIM
Başkan

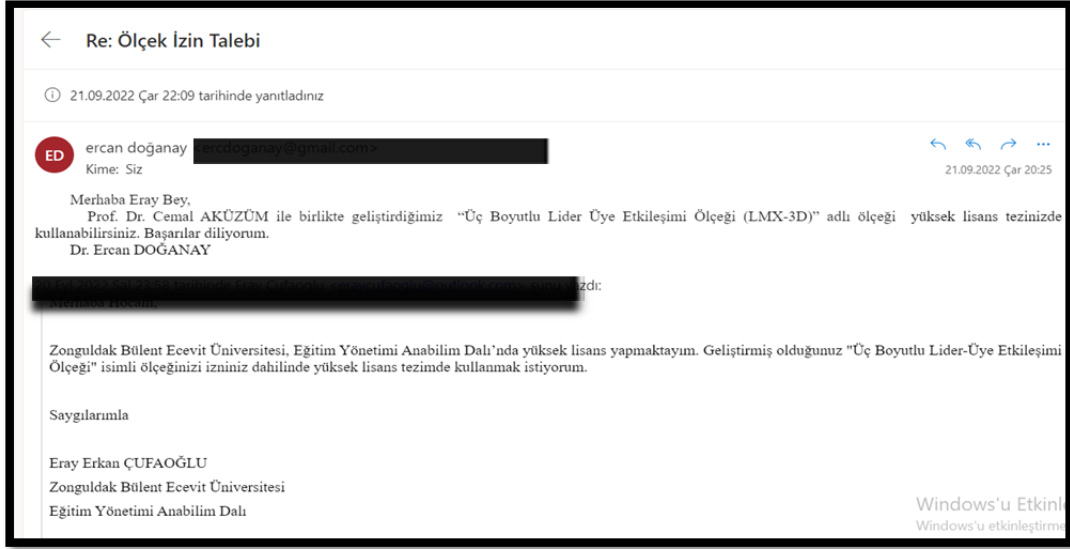
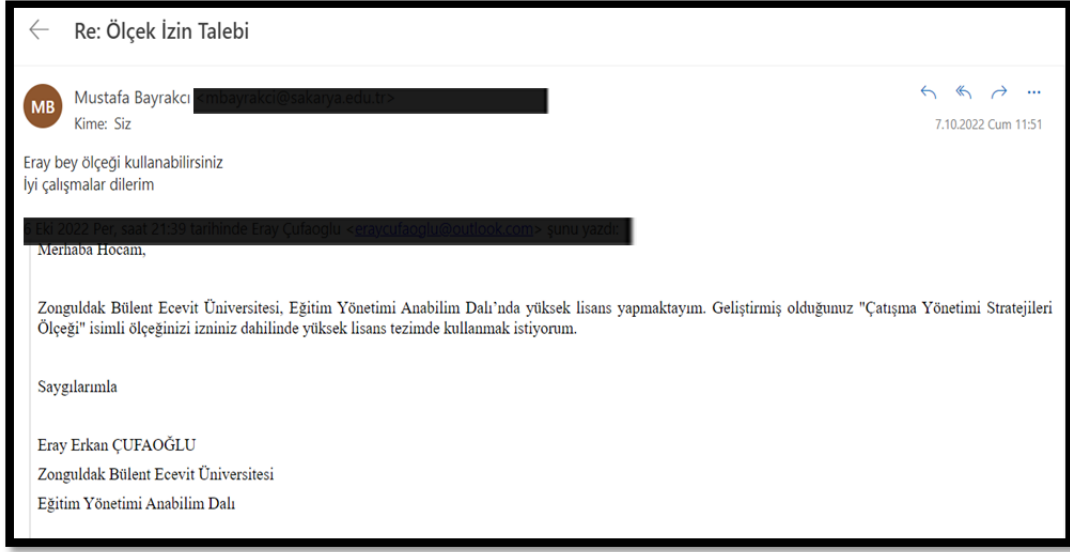
Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Üye

Prof. Dr. Ahmet EFİLOĞLU

Üye

Ek 2: Ölçek Kullanım İzinleri



Ek 3: Araştırma Gönüllü Katılım Formu

Bu çalışma, “Öğretmen Algılarına Göre Lider-Üye Etkileşimi ve Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı bir araştırma çalışması olup okul yöneticilerinin çatışma yönetimi becerileri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi saptama amacını taşımaktadır. Çalışma, Eray Erkan ÇUFAOĞLU tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile çatışma yönetimi ve lider-üye etkileşimi arasındaki olumlu ve olumsuz ilişkisi ortaya konacaktır / lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetimi kavramlarının ilişkisine ve eğitim-öğretimdeki gelişimine ışık tutulacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, ölçekler elden ve Google formlar üzerinden yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

Ek 4: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

	1=Hiçbir zaman	2=Nadiren	3=Ara sıra	4=Genellikle	5=Her zaman
1.Okulumuzda müdür çıkan çatışmalarda otorite üstünlüklerini kullanır.	1	2	3	4	5
2. Okulumuzda müdür emirlere itaat edilmesi konusunda baskı uygular.	1	2	3	4	5
3.Okulumuzda müdür karşı tarafa fikirlerini kabul ettirmeye çalışarak çatışmaları yönetir.	1	2	3	4	5
4.Okulumuzda müdür kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek çatışmaları yönetir.	1	2	3	4	5
5.Okulumuzda müdür öğretmenler arasında çıkan çatışmalardan uzak kalarak tarafsız olmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
6.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları görmezden gelmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
7.Okulumuzda müdür çatışma yaşanabilecek konulara girmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
8. Okulumuzda müdür ciddi bir problem nedeniyle çıkan tartışmalarda sessiz kalmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
9.Okulumuzda müdür çalışanların beklentilerini karşılamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
10.Okulumuzda müdür herhangi bir konu hakkındaki çatışmalarda tarafların isteklerine boyun eğer.	1	2	3	4	5
11.Okulumuzda müdür çalışanların herhangi bir sorun hakkındaki önerilerine uyar.	1	2	3	4	5
12.Okulumuzda müdür çalışanları için her türlü özveride bulunur.	1	2	3	4	5
13. Okulumuzda müdür ortak amaçlar doğrultusunda çalıştıklarını düşünerek karşı tarafla uzlaşmaya çalışarak çatışmaları yönetir.	1	2	3	4	5
14. Okulumuzda müdür karşılıklı fedakârlık gösterilerek çatışmaların çözülmesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
15. Okulumuzda müdür çıkan çatışmalarda her iki tarafında ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
16. Okulumuzda müdür çatışma nedeni olan problemlerin çözümünde ortak bir yol bulmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
17.Okulumuzda müdür çatışma durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışır.	1	2	3	4	5
18. Okulumuzda müdür herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çatışmayı yönetir.	1	2	3	4	5

Ek 5: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Açıklama: Aşağıdaki maddeler öğretmenler, aynı örgütte görev yapan lider ve üyeler arasında kişilerarası bir ilişkinin bulunduğunu öne süren “LiderÜye Etkileşimi” Teorisi ile ilgilidir. Aşağıdaki cümlelerin başına “Okul müdürüm.../ Müdürümün...” ifadesinin konulduğunu göz önünde bulundurarak, size uygun olan seçeneğin altındaki kutucuğa “X” işareti koyunuz. Okul müdürüm.../ Müdürümün		1=Hiç katılmıyorum	2=Az katılıyorum	3=Orta düzeyde katılıyorum	4=Çok katılıyorum	5=Tamamen Katılıyorum
	Görev					
1	bana işle ilgili davranışlarımda -mevzuat çerçevesinde- bağımsızlık sağlar.	1	2	3	4	5
2	ile okulumuzun amaçlarını gerçekleştirmek için yoğun çaba sarf ederiz.	1	2	3	4	5
3	işini mükemmel yaptığı için onu takdir ederim.	1	2	3	4	5
4	iş yeteneğine güvenirim.	1	2	3	4	5
5	okula katkı sağlayan öğretmenleri tespit eder.	1	2	3	4	5
6	bireysel karar vermeyi gerektiren işleri güvendiği öğretmenlere verir.	1	2	3	4	5
	Destek					
7	için okulda görev alanımın dışında da çalışırım.	1	2	3	4	5
8	ile gerektiğinde başkalarına karşı birbirimizi savunmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
9	öğretmenin görev tanımının ötesinde işler yapması yönünde gayret göstermesi için imkân sağlar.	1	2	3	4	5
	İlişkiler					
10	ile birbirimizi insan olarak severiz.	1	2	3	4	5
11	ile birlikte çalışmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
12	mesleki bilgisine güvendiği öğretmenlerle ilişkilerini geliştirir.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Eray Erkan ÇUFAOĞLU

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Aldığı Sertifikalar :

Uzmanlık Alanı :

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Sınıf Öğretmenliği	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	2016-2020
Y. Lisans	Eğitim Yönetimi	Bülent Ecevit Üniversitesi	2021-2024

Görevler :

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Sınıf Öğretmeni	Bahçelievler/İSTANBUL	2022

Eserler :

A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

A1.

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

B1. 17. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi - 2024

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C1. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar:

C1.1.

C2. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

C2.1.

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

D1.

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

E1.

F. Sanat ve tasarım etkinlikleri:

F1.

G. Diğer yayınlar: (Yukarıdaki maddelerde yer alan başlıklardaki kategorilere girmeyen ve belirtilmek istenen tüm eserler bu maddenin altında belirtilecektir.)

G1.