



**T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE MODERN
LİDERLİK TARZLARININ ROLÜ: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
İLE BAĞDAT ÜNİVERSİTESİ'NDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

**Samir H. HAQE
1440201549**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Nezihe TÜFEKÇİ**

ISPARTA - 2019



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Samir H. HAQE
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Başlığı	YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNTEMİNDE LİDERLİK STİLLERİNİN ROLÜ
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE MODERN LİDERLİK TARZLARININ ROLÜ: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İLE BAĞDAT ÜNİVERSİTESİ'NDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz **2/1/2019** tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;

☒ OY BİRLİĞİ

☐ OY ÇOKLUĞU²

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin **DÜZELTİLMESİ**³ kararlaştırılmıştır.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ**⁴ kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Nezihe TÜFEKÇİ Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. M. Zihni TUNCA Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 39-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç altı ay içinde gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Yöneticilerin Örgütsel Çatışma Yönetiminde Modern Liderlik Tarzlarının Rolü: Süleyman Demirel Üniversitesi İle Bağdat Üniversitesi’nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Samir H. HAQE
02.01.2019

(HAQE, Samir H., *Yöneticilerin Örgütsel Çatışma Yönetiminde Modern Liderlik Tarzlarının Rolü: Süleyman Demirel Üniversitesi İle Bağdat Üniversitesi'nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta, 2019)

ÖZET

Değişen ve gelişen yönetim anlayışında örgütler zaman zaman sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Sorunların çözümünde örgütlerin farklı stratejiler uygulamak zorunda oldukları görülmektedir. Örgütsel değişimi yönetebilmek ve etkin olmak için güçlü bir liderlik göstererek bugün içinde bulunduğumuz dünyanın dinamiklerine göre hareket eden, vizyon sahibi ve bu vizyonu hayata geçirmek için çevresindekilere ilham veren bir yönetim anlayışı geliştirmek gerekmektedir. Örgütlerde liderin rolünü ve etkisini ortaya çıkaran önemli sorun alanlarından biri olarak örgütsel çatışma görülebilir. Örgütsel çatışma; belli bir kişi, grup veya örgütün değerlerinde olumlu veya olumsuz bir değişim meydana getirecek, içeriden veya dışarıdan gelen baskıya tepki olarak ortaya çıkan uyuşmazlık durumu olarak açıklanabilir. Örgütsel çatışma ile liderlik arasındaki ilişki araştırılması gereken bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda bu araştırmanın temel amacı, üniversitelerde görev yapan akademisyen yöneticilerin, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel çatışma boyutlarına etkisini araştırmak olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte farklı ülkelerdeki üniversitelerde görev yapan yöneticilerin liderlik tarzlarındaki farklılıkların araştırılması da amaçlanmıştır. Liderlik tarzlarının ölçümü için Bass ve Avolio (1995) geliştirilen, Erkuş ve Günlü (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Çatışma yönetimi stratejilerini ölçmek için ise Rahim (2001) tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekler, Süleyman Demirel Üniversitesi ile Bağdat Üniversitesi'nde yönetim kadrolarında görev yapan akademisyenlerden (Dekan, Dekan Yardımcısı, Bölüm Başkanı) oluşan 190 kişilik örneklemden veri seti oluşturulmuştur. Araştırmanın amacına bağlı olarak oluşturulan hipotezler, SPSS ve LISREL paket programları vasıtasıyla test edilmiştir. Hipotez testleri sonucunda dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarının bazılarının örgütsel çatışma boyutlarına etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca Süleyman Demirel Üniversitesi ile Bağdat Üniversitesi'nde görev yapan akademisyen yöneticilerin liderlik türlerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, çatışma, üniversite, akademisyen yönetici.

(HAQE, Samir H., *The Role of Modern Leadership Styles in Organizational Conflict Management of the Managers: Comparative Study Between Süleyman Demirel University and Baghdad University*, Ph.D Thesis, Isparta, 2019)

ABSTRACT

The organizations occasionally come up with several challenges along with their changing management understandings. The organizations are to implement various strategies in order to settle these challenges. The organizations are supposed to develop a new mode of management that complies with the requirements and dynamics of today's world; that owns a vision and inspires people to put this vision into practice. This new mode of managements also requires a powerful form of leadership to be able to manage the organizational change and to be more effective. The organizational conflict is regarded as one of the challenges that demonstrate the role and effectiveness of the leader in organizations. Organizational conflict is defined as the state of conflict that shall create a negative or positive change in the values of a specific person, group or organization and that emerges as the reaction against internal or external pressure. The correlation between the organizational conflict and leadership holds a structure that demands an elaborate research. The objective of this study, within this framework, is to explore the impact of the transformative and interactionist leadership styles of the scholar managers working at universities on dimensions of organizational conflict. Besides, the study also aims at exploring the differences in leadership styles of managers working at universities in different countries. The scale developed by Bass and Avolio (1995) and translated and adapted into Turkish by Erkuş and Günlü (2008) has been used to determine the leadership styles. "Conflict Management Strategies Scale" developed by Rahim (2001) has been used to determine the conflict management strategies. The scales have been applied on a sample group of 190 individuals (Dean, Vice-Dean, Department Head) working as managers at Süleyman Demirel University and Baghdad University and the data set has been obtained. The hypotheses developed in accordance with the objective of the study have been tested through SPSS and LISREL soft wares. It has been found that some of the dimensions of transformative and interactionist leadership styles have impact on dimensions of organizational conflict as a result of hypotheses tests. It has also been suggested that the leadership styles among the scholar managers at Süleyman Demirel University and Baghdad University have demonstrated variances.

Key Words: Leadership, conflict, University, academic administration.

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	4
1.1.1. Liderliğin Doğuşu ve Gelişimi	4
1.1.2. Liderliği Tanımlama.....	5
1.1.2.1. Etkileme Gücü Bağlamında Liderlik	6
1.1.2.2. Etkileme Süreci Bağlamında Liderlik.....	6
1.1.2.3. Kaynaşma İlişkisi Bağlamında Liderlik.....	7
1.1.2.4. Gelecek Vizyonu Bağlamında Liderlik	7
1.2. LİTERATÜR TARAMASI	8
1.2.1. Etkileme Gücüne ve Sürecine Odaklanan Araştırmalar	9
1.2.2. Sosyal Kaynaşma Eylemine Odaklanan Çalışmalar	10
1.2.3. Vizyona Odaklanan Çalışmalar	11
1.3. LİDERLİĞİN ÖNEMİ	12
1.4. LİDERLİK TARZLARI	14
1.4.1. Otokratik Tarz.....	15
1.4.2. Demokratik Tarz	16
1.4.3. Kaotik Tarz	17
1.4.4. Laissez - Faire Tarzı.....	18
1.5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	19
1.5.1. Klasik Yaklaşım.....	20
1.5.1.1. Büyük Adam Teorisi.....	20
1.5.1.2. Karakter teorisi	21
1.5.2. Davranışsal Yaklaşım.....	23
1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	24
1.5.2.2. Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	25
1.5.2.3. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı	27
1.5.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	28
1.5.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	28

1.5.3. Durumsallık Yaklaşım.....	29
1.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi	32
1.5.3.2. Amaç-Yol Teorisi	34
1.5.3.3. Hershey-Blanchard Teorisi	36
1.5.4. Modern Yaklaşım.....	38
1.5.4.1. Vizyoner Liderlik	38
1.5.4.2. Karizmatik Liderlik	40
1.5.4.3. Etkileşimci Liderlik	42
1.5.4.3.1. Etkileşimci Liderliği Tanımlama	43
1.5.4.3.2. Etkileşimci Liderin Görevleri	46
1.5.4.3.3. Etkileşimci Liderliğin Boyutları	47
1.5.4.4. Dönüştürücü Liderlik	49
1.5.4.4.1. Dönüştürücü Liderliği Tanımlama	50
1.5.4.4.2. Dönüştürücü Liderliğin Tanımı	52
1.5.4.4.3. Dönüştürücü Liderliğin Önemi	55
1.5.4.4.4. Dönüştürücü Liderin Rol ve Özellikleri	56
1.5.4.4.5. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	60
1.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLİŞKİSİ	65

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1. ÇATIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	68
2.1.1. Çatışma Kavramı ve Önemi.....	68
2.1.2. Çatışmaya Neden Olan Faktörler	72
2.1.3. Çatışma Biçimleri ve Etkileri	76
2.2. ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	78
2.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	79
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	80
2.2.3. Çağdaş Yaklaşım.....	80
2.3. ÇATIŞMA DÜZEYLERİ	81
2.3.1. Kişisel Çatışma	82
2.3.2. Kişilerarası Çatışma	83
2.3.3. Grup İçindeki Çatışma.....	83
2.3.4. Gruplar Arası Çatışma.....	84
2.3.5. Organizasyon İçindeki Çatışma	85
2.3.6. Organizasyonlar Arasında Çatışma.....	86
2.4. ÇATIŞMA AŞAMALARI	87
2.4.1. Pondy'nin Çatışma Aşamaları Modeli	88
2.4.2. Robbins'in Çatışma Aşamaları Modeli	89
2.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ MODELLERİ.....	92
2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ SÜRECİ	95

2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	101
2.7.1. Dolaylı çatışma yönetimi yaklaşımları.....	101
2.7.2. Doğrudan Çatışma Yönetimi Yaklaşımları	102
2.8. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	104
2.8.1. Jain’ın Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli	105
2.8.1.1. Pazarlık Stratejisi	105
2.8.1.2. Çatışmayı Azaltma Stratejisi	106
2.8.1.3. Karşılıklı Anlayış Stratejisi	106
2.8.1.4. Örgütün Üstünlüğü Stratejisi.....	106
2.8.2. Lewicki’nin Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli	107
2.8.2.1. Rekabet Stratejisi	107
2.8.2.2. İşbirliği Stratejisi	107
2.8.2.3. Kaçınma Stratejisi.....	107
2.8.2.4. Çekilme Stratejisi	108
2.8.3. Rahim’in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli.....	111
2.8.3.1. Tümlleştirme	112
2.8.3.2. Ödün Verme	112
2.8.3.3. Hükmetme	112
2.8.3.4. Kaçınma	112
2.8.3.5. Uzlaşma.....	113

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

3.1. YÖNTEM.....	114
3.1.1. Araştırmanın Konusu	114
3.1.2. Amacı ve Kapsamı	115
3.1.3. Çalışmanın Önemi.....	115
3.1.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	116
3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	117
3.1.6. Veri Toplama Araçları.....	121
3.1.6.1. Liderlik Tarzları Ölçeği	121
3.1.6.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği	122
3.1.7. Evren ve Örneklem	123
3.1.8. Veri Toplama Süreci	124
3.2. BULGULAR	124
3.2.1. Normallik Testi Sonuçları	124
3.2.2. Demografik Bulgular.....	125
3.2.3. Güvenilirlik Testi Sonuçları	126
3.2.4. Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	127
3.2.4.1. Liderlik Tarzlarının Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	128
3.2.4.2. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	129

3.2.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	130
3.2.6. Değişkenlerarası Korelasyon Analizi	135
3.2.7. Hipotez Testleri	139
TARTIŞMA ve SONUÇ	150
KAYNAKLAR	156
EKLER	168
ÖZGEÇMİŞ	175



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Tarihi, Gelişmeye Göre Liderlik Yaklaşımları	20
Şekil 2. Ohio Çalışması.....	25
Şekil 3. Yönetim Liderlik Şebekesi	26
Şekil 4. Liderliğin Özellikleri.....	30
Şekil 5. Liderliğin Tavrı Faktörleri.....	31
Şekil 6. Fiedler'in Teorisini.....	33
Şekil 7. Amaç-Yol Teorisi	35
Şekil 8. Hersey ve Balnchard Teorisi	37
Şekil 9. Karizmatik Özellikler	40
Şekil 10. Etkileşimci Liderin Görev Ve Rollerinin	47
Şekil 11. Etkileşimci Liderlik Boyutları	48
Şekil 12. Dönüştürücü Liderlik Örneği.....	52
Şekil 13. Dönüştürücü liderin rolünü açıklamaktadır	59
Şekil 14. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	61
Şekil 15. Dönüştürücü Liderin Boyutları	64
Şekil 16. Çatışma ve Hayatta Kalma Arasındaki İlişki.....	71
Şekil 17. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	81
Şekil 18. Örgütsel Çatışma Düzeyleri.....	87
Şekil 19. Pony'nin Örgütsel Çatışma Aşamaları.....	89
Şekil 20. Robbins'in Örgütsel Çatışma Aşamaları	90
Şekil 21. Çatışma İle Yüzleşmek İçin Yönetim Modelleri	93
Şekil 22. Örgütsel Çatışma Yönetimi Beş Boyutlar	97
Şekil 23. Çatışma Yönetimi Girişleri.....	102
Şekil 24. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli	111
Şekil 25. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler.....	117
Şekil 26. Araştırma Modelinin Genel Görünümü	117
Şekil 27. Araştırma Modelinin Detaylı Görünümü	118
Şekil 28. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	131
Şekil 29. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	132
Şekil 30. Örgütsel Çatışma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	134

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Etkileme Gücüne ve Sürecine Odaklanan Çalışmalar	10
Tablo 2. Sosyal Kaynaşma Eylemine Odaklanan Çalışmalar	11
Tablo 3. Vizyona Odaklanan Çalışmalar	12
Tablo 4. Liderlik Tarzları	18
Tablo 5. Etkileşimci Liderliğin Tanımları	45
Tablo 6. Dönüştürücü Liderlik Tanımları	53
Tablo 7. Dönüştürücü liderlerin en önemli talimat ve önerileri	60
Tablo 8. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Tanımlar	70
Tablo 9. Çatışmanın Etkileri	77
Tablo 10. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları.....	122
Tablo 11. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Boyutları	123
Tablo 12. Katılımcıların Demografik Özellikleri	125
Tablo 13. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri	127
Tablo 14. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu	128
Tablo 15. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu	129
Tablo 16. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	130
Tablo 17. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	132
Tablo 18. Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	133
Tablo 19. Liderlik Türleri ve Örgütsel Çatışma Boyutları Arasındaki Korelasyonlar (n=190).....	136
Tablo 20. Örgütsel Çatışmanın Tümeleştirme Boyutuna İlişkin Hipotezler	139
Tablo 21. Örgütsel Çatışmanın Ödün verme Boyutuna İlişkin Hipotezler	140
Tablo 22. Örgütsel Çatışmanın Hükmetme Boyutuna İlişkin Hipotezler	142
Tablo 23. Örgütsel Çatışmanın Kaçınma Boyutuna İlişkin Hipotezler	143
Tablo 24. Örgütsel Çatışmanın Uzlaşma Boyutuna İlişkin Hipotezler.....	144
Tablo 25. Üniversitelere Göre Liderlik Boyutlarının Farklılıkları	145
Tablo 26. Hipotez Analizleri Sonuçlar	148

ÖNSÖZ

Yorucu ve bir o kadar da uzun bu sürecin sonunda tezimin olgunlaşmasına ve inşasına katkıda bulunan herkese teşekkürü borç bilirim. Çalışmamın her aşamasında değerli katkılarını eksik etmeyen danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nezihe TÜFEKÇİ'ye, tez izleme komitesinde yer alarak katkılarını esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ'a, tez jürisinde yer alarak önerileriyle yön veren Sayın Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA ve Sayın Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

SDÜ-BAP-4975-D1-17 numaralı proje ile tezin finansmanını sağlayan Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Biriminde görevli olan yönetici ve çalışanlara, her sorunumuzda problemin çözümü için tüm gayretini gösteren Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün yönetici ve çalışanlarına ayrıca teşekkür etmek isterim.

Çalışma boyunca gerekli olan manevi destekleri için başta Annem olmak üzere; eşime, çocuklarıma, akademik tecrübelerini benimle paylaşan Ezhar VAHİD'e ve tüm arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

SAMİR H. HAQE
02/01/2019

GİRİŞ

Liderlik ve örgütsel çatışma yönetimi konuları hakkında literatürde çok fazla araştırma gerçekleştirilmesine karşılık her iki konu da önemini yitirmediği aksine araştırılmaya devam edilmiştir. Bu tez çalışmasında liderlik ve örgütsel çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin tespiti amaçlanmıştır. Alan yazındaki araştırmalar incelenerek gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacı üniversiterde görev yapan akademisyen yöneticilerin dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarının, örgütsel çatışma stratejilerine etkisini araştırmaktır. Bununla birlikte Türkiye’deki ve Irak’taki iki farklı üniversitede görev yapan akademisyen yöneticilerin liderlik tarzlarının farklılıklarının araştırılması da amaçlanmıştır.

Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlasmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi ve çözülmesi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Yönetici esas itibariyle farklılıkları yöneten, birbirinden farklı olan bireyleri ortak bir hedef doğrultusunda yöneten kişidir. Yönetici; kişilik farklılıklarını, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını, sorunları tanımlamadaki farklılıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek olan kişidir. Bütün bu farklılıklar oraganizasyonlarda çeşitli çatışmalara sebep olmaktadır. Bu çatışmalar bazen açık ve seçik ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmakta fakat için için devam ettiğinden çalışanların davranışlarını, gizli olarak karşı koymaktan, açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Ayrıca her çatışma, çalışan üzerinde bir baskı (stres) yaratmaktadır. Baskının, özellikle aşırı baskının pek çok davranış bozukluklarına ve insan sağlığında çeşitli sorunlara (ülser, kalp, hastalıkları vs.) neden olduğu da bilinmektedir.

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında, sıkıntı ile birlikte gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar

bakımından da çalışma gerek fizyolojik gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.

Örgütsel çatışmanın yönetimi, örgütlerin doğasından kaynaklanan, karşılaştığı en zor sorunlardan biridir. Bundan dolayı yöneticilerin örgütlerde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmesi gerekliliği kaçınılmazdır. Eğer çatışma aşırı ve yönetilmez olursa çalışanların iş performansı ve memnuniyetine zarar verebilir. Çünkü farkına varılmayan, teşhis edilmeyen etkili olarak yönetilmeyen çatışma örgütsel kaynakların verimsiz kullanımına, çatışan taraflar üzerinde strese ve çatışma durumuna göre etkilenen bireylerin enerjilerini yanlış yönde kullanmalarına yol açabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve maddi kaynakların israfı, iş kaybı ve işletmelerin başarısızlığı demektir.

Çatışmaya geleneksel bakış açısı ya da yaklaşım tarzı, örgütlerde ortaya çıkan her nevi çatışmayı gereksiz ve örgütün bütününe zarar verici bir olgu olarak görür. İlk yöneticiler ile yönetim konusunda bilimsel eserler veren ilk düşünürler, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan bir rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir. Bu kişilere göre bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması ya yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanmamaları ya da yönetimle çalışanları ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede iletişim işlevini başarıyla yerine getirmemelerine bağlanabilir. Geleneksel yaklaşım taraftarlarına göre, eğer bu başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse örgüt uyumlu bir bütünlük içinde her zaman işlevini eksiksiz ve çatışmalara maruz kalmadan yerine getirebilecektir.

Çatışmaların, örgütün çıkarlarına uygun yönetilmesi, örgütün etkinliğine ve gelişmesine katkıda bulunulması, liderlerin örgüt içerisindeki çatışmaları etkin bir biçimde yönetmesine bağlıdır. Liderler, örgütlerde birçok konuda hayati öneme sahipken özellikle örgütlerin kriz dönemlerinde, belirsizlik veya yüksek düzeyde karmaşıklığın bulunduğu ortamlarda daha çok ön plana çıkmaktadırlar. Liderler, örgütleri nasıl etkilemekte, onların gelişimini nasıl sağlamaktadırlar? Liderliği, yöneticiliğin ötesinde bir kavram olarak karşımıza çıkaran farklılıklar nelerdir? Bunların anlaşılabilmesi için liderlikle ilgili farklı yaklaşımların yanında bu yaklaşımlara göre

liderlerin tarzlarının örgütsel çatışmaların çözümü üzerindeki etkilerinin nasıl farklılaştığının da anlaşılması gerekmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle liderlik ve örgütsel çatışma yönetimi konuları hakkında literatür incelemesi yapılacak, ardından liderlik ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan araştırma ve araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar verilecektir. Bu çerçevede çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları, liderliğe yönelik modern yaklaşımlar, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik konuları ele alınacaktır. İkinci bölümde çatışma yönetimi kavramları, çatışmaya ilişkin yaklaşımlar, çatışmanın önemi, çatışma düzeyleri, çatışma aşamaları, çatışmanın şekilleri ve etkileri, çatışma yönetimi faktörleri, çatışma yönetimi stratejileri konuları incelenecektir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, amacı ve kapsamı, analiz edilen değişkenler ve belirlenmiş araştırma modeli ve hipotezleri ile ilgili açıklamalarda bulunulacaktır. Son olarak tez çalışmasının ortaya koyduğu sonuçlara yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramına ilişkin olarak yazarların, araştırmacıların ortaya koydukları görüşler, fikirler ve bakış açıları üzerinde durulmuş, yönetimin tanımı, çağdaş yönetim tarzı, liderlik özellikle **etkileşimci** ve **dönüşümcü** liderlik ile ilgili kavramlar ele alınmıştır.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı, insanlığın var oluşundan itibaren mevcut olan kavramlardan birisi olmasına rağmen akademik yazında sonradan ilgi görmeye başlamıştır. Liderliğin temeli, birey ve gruplar arasındaki sosyal kaynaşmaya, iş dağılımına ve bireylerin farklı sosyal örgütlere katılmasına dayanmaktadır (Weinberger, 2003:8). Ancak liderliğe bilimsel olarak önem verilmesi 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır (Daft & Noe, 2001:378). Bundan dolayı liderlik, yöneticilik fikrinin ve düzeninin ilerlemesiyle gelişmiştir.

1.1.1. Liderliğin Doğuşu ve Gelişimi

Liderlik davranışı, liderin görünümünün yanı sıra davranışlarına ve faaliyetlerine odaklanmaktır (Helleregel vd., 2001:330). Lider tutumu ise lider ile liderin gösterdiği tutumlar arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Robbins, 2003:319). 1980’li yılların ortasında yöneticilik anlayışları, lider ile liderin etkilediği kişiler arasındaki ilişkiye odaklanarak yeni bir kapı aralamıştır. Bu ilişkide liderler öncülük yaptıkları değişimi ve gelişmeyi takip etmeleri, hedefe ulaşmaları için arkalarındakileri teşvik ve destekleme konusunda etkin olmuşlardır (Bolden, 2004:6). Böylece liderlik anlayışının ve örgütlerdeki rolünün önemi artmıştır. Günümüzde kuruluşlar büyük baskı altında olduklarından dolayı rekabet etmek için daha iyi, daha hızlı ve daha güçlü olmak zorundadırlar. Küreselleşme, teknolojik gelişmelerin yanında yaşanan ekonomik ve siyasal gelişmeler, yasal düzenlemeler, rekabet baskısının artmasına neden olmuştur (Desseler, 2003:466). Bundan dolayı bir liderin karşılaştığı sorunlarla mücadelede, örgütünü başarılı bir şekilde idare etmesi için ciddi bir yeteneğe sahip olması

gerekmektedir. Ayrıca kendisinin ve örgütün menfaati için ani gelişmelere uyum sağlayacak biçimde esnek olması gerekmektedir.

Örgütlerde etkin liderliğin gerektirdiği bazı görev ve roller bulunmaktadır. Bunlar; stratejik yönelimin belirlenmesi, öz yeteneklerin ortaya çıkarılması ve muhafaza edilmesi, beşeri kaynakların geliştirilmesi, örgütün kendine özgü kültürünün korunması, etik değerlere uygun hareket edilmesi, rekabetçi gücün devam ettirilmesidir (Hitt, 2001:500).

Bass (1981)'ın açıklamasına göre 1949 yılına kadar liderlik ile ilgili yapılan çalışma sayısı 130'dur. Yetmişli yıllara kadar liderlik ile ilgili yazılan kitap ve makalelerin sayısı 3000 civarı iken, 1981'de bu sayı 5000'e yükselmiştir. Son yıllarda yapılan istatistiklere göre liderlik ile ilgili yapılan araştırma, çalışma ve kitaplardaki artışla bu sayı 10.000'e ulaşmıştır (Robbins & Judge, 2013:369). Bu araştırma ve çalışmalar liderliğin önemi ve rolünün örgütlerin başarısı üzerindeki etkisinin yansımaları ortaya koymuştur.

1.1.2. Liderliği Tanımlama

Araştırmacı ve yazarların “liderliğin anlamı” ile ilgili yaptıkları açıklamalara yer vermeden önce yönetim kelimesinin kökenine ve kaynağına değinmek gerekmektedir. Arapça’da liderlik “Kiyade” olarak karşılık bulmaktadır. Kökü “Kud” kelimesinden gelmektedir ve “sabit boyunlu”, “boynun sağa sola fazla dönmemesi” anlamına gelmektedir. Yani lider “yüzünü bir yere sabitlediğinde ondan yüz çevirmez” anlamına gelmektedir (İbni Manzur, 1978: 37). Oxford sözlüğünün terim olarak açıklamasına göre ise lider; lider konumunda olan, lider özelliğine sahip olabilen kişidir (Oxford, 2003:403). Türk Dil Kurumu, lideri, “Gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse” biçiminde tanımlamıştır. Lider kelimesinin sözlük anlamından sonra araştırmacıların kavram hakkındaki açıklamalarına güç, süreç, kaynaşma ilişkisi ve gelecek vizyonu bağlamında değinilecektir.

1.1.2.1. Etkileme Gücü Bağlamında Liderlik

Bazı araştırmacılar tarafından liderlik; güç veya başkalarını etkileme nitelikleri olarak görülmektedir. Keryuti (1993) liderliği “bir kişinin daha önce belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla başkalarını etkilemek için kullandığı kişisel güç” olarak tanımlamıştır. Bunun gerçekleşmesi ancak liderin tecrübesini ve zekâsını kullanarak başkaları tarafından beğenilmesi ve güçlü görünmesiyle mümkün olabilir (Keryuti, 1993:235). Moorhead & Griffin (1995: 324)’e göre lider; istenen hedefleri gerçekleştirmek için başkalarının davranışını ve düşüncesini yönlendirecek güce sahip olan kişidir. Robbins (2003: 314) ise benzer yönde yorum yaparak “bir lider hedeflerini gerçekleştirmek için başkalarını etkileyen kişidir” demektedir. Lider, güç kaynaklarını etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir (Koçel, 2015: 652). Güç kaynakları French ve Raven (1965) tarafından zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak beş boyutta ele alınmaktadır. Bununla birlikte Raven (1998), bilgiye dayalı gücü de güç temelinde altıncı güç olarak kabul etmiştir (Raven vd., 1998: 308).

Liderlik; kendi değerlerini, yeteneğini ve kişisel imkânlarını kullanarak ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için yönetilenleri teşvik etmektir (Krishnan, 2005:15). Lider, hedefine varmak için taşıdığı güç ve imkânları kullanarak başkalarını etkilemektedir. Tanımların, liderliğin sahip olunması gereken özellikler bütünü olduğuna değindiği söylenebilir.

1.1.2.2. Etkileme Süreci Bağlamında Liderlik

Bazı araştırmacılar, liderliğin başkalarını etkileme süreci olduğuna odaklanmışlardır. George & Jones (1996: 359)’e göre liderlik; bir grup veya bir örgütü saptanan hedefler doğrultusunda etkileme işlemidir. Certo (1997:350)’ya göre ise; belli bir hedefin gerçekleşmesi için başkalarının davranışını yönlendirmektir.

Ardichvilli & Kuchinke (2002:99)’ye göre liderlik, birey veya grubu yönlendirmek, böylece performansı etkileyerek saptanan hedefin gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bolden (2004:5)’in görüşüne göre ise liderlik, saptanan hedefi gerçekleştirmek için başkalarının davranışını ve çalışmalarını etkilemektir. El Cumeyli de (2004:61) liderin, başkalarını sadece güç ve yeteneğiyle değil fiili olarak da etkileyen

kişi olduğu görüşündedir. Weskittle (2006:1) ise liderliği; “ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde yönetilenlerin olumlu adım atmalarını sağlamak için yöneticilerin destek ve övgüyle motivasyonu artırması” şeklinde tanımlamıştır.

Liderliğin etkileme sürecine değinen çalışmalar genel olarak liderin davranışlarına odaklanmakta ve lideri “belli bir hedefi gerçekleştirme amacına yönelik kendi davranışı ve yaptıklarıyla başkalarını etkilemeyi başaran kimse” olarak tanımlamaktadır. Yapılan tüm tanımlamalarda liderliğin farklı yönlerine vurgu yapmasının yanı sıra ortak özellikleri üzerinde de durulduğu görölmektedir.

1.1.2.3. Kaynaşma İlişkisi Bağlamında Liderlik

Bazı araştırmacılar liderliği yorumlamada iki taraf arasındaki kaynaşmaya odaklanmışlardır. Hershey & Blanchard (1996: 94)’un tanımına göre; “belli bir duruş içerisinde belli bir hedefi gerçekleştirmek için liderin yönetenleri etkilemesidir.” Daft & Noe (2001:321) ise liderliği iki tarafın ortak hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik aktif değışiklik yapmayı amaçlayarak liderler ile yönetilenler arasındaki etkin ilişkidir” biçiminde tanımlamaktadır.

Liderlik, lider ile yönetilenler arasındaki kaynaşma olayıdır. Bu da hedefin gerçekleşmesini sağlamak amacıyla yönetilenlerin, lider tarafından motive edilerek destek görme ilişkisidir (Newstrom & Davis, 2002:63). Liderlik; liderin yönetilenleri istenen görevin tespit ve açıklanması bakımından etkileme olayıdır. Lider, hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde yönetilenler tarafından yapılan çalışmalarda çabaları kolaylaştıran ilişkidir (Ensley vd., 2004). Bu tanımlamalar ışığında liderlik kavramının tutum odaklı olduğu anlaşılmaktadır.

1.1.2.4. Gelecek Vizyonu Bağlamında Liderlik

Wright vd. (1998: 232) liderlik kavramını “liderlik, yönetenleri etkileyerek örgütün stratejik vizyonuna, karşılaştıkları durum ve tutumlara aldırmadan inanmalarını sağlamaktır” şeklinde açıklamıştır. Hill & Jones (2000:15)’e göre; liderlik, insanları stratejik vizyona inandırma ve yönlendirmenin yanı sıra, örgüte bu vizyonu izah edecek yeteneğe sahip olmaktır. Liderliği, örgütün geleceğe yönelik düşünce ve görüşlerinin geliştirilmesini sağlamaya çalışmak olarak tanımlamışlardır. Ayrıca başkalarının davranışını etkilemek için bu düşünceleri destekleyen değerlere güvenen kişi olarak

açıklamaktadır (Hellriegel vd., 2001:324). Weiskittel (2006:1)'in liderlik tanımı ise "örgütün gelecekle ilgili vizyonunu hayata geçirmektir" şeklindedir.

Bu görüşler çerçevesinde araştırmacıların, lideri tanımlarken farklı noktalara odaklandıkları söylenebilir. Liderlikle ilgili olarak, önceki tanımlardan yola çıkarak oluşturduğumuz yönetici liderliği tanımı; "Bireyin ve örgütün ortak çıkarını gerçekleştirmek ve yönetilenlerin öngörüşüne inanmalarını sağlamak için yönetilenleri yönlendirme, teşvik ve rehberlik yapma işidir" şeklinde yorumlamıştır.

1.2. LİTERATÜR TARAMASI

Liderlik, kelime olarak İngilizce'deki "to lead" kelimesinden gelmekte, "birlikte yada onların önünde giderek insanları bir yere götürmek yada onlara yol göstermek" anlamına gelmektedir. Lider, "bir gruba, takıma ya da örgüte yol gösteren, yönlendiren kişi" olarak liderlik ise "liderin sahip olduğu pozisyon" olarak tanımlanmaktadır (Longman, 1991:593). İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal özellikleri olan canlılar olduklarından, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak bireylere ihtiyaç duymuşlardır. Bunun sonucunda da liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Eren, 2010: 435).

Gerek araştırmacılar gerekse tarihteki liderlerden birçoğu liderliği tanımlamıştır. Yapılan tanımlar liderliğin sürekli izlenmesi, araştırılması ve tartışılması gereken bir kavram olduğu yönündedir. Son yıllarda liderliğin yapısı ve tanımının olgunlaşması konusunda bariz bir gelişme sağlanmıştır. Liderlik literatürüne bakıldığında, birçok araştırmacının bu husustaki görüşlerini içeren tanımlar bulunmaktadır (Kirkpatrick & Locke, 1991:358).

Yapılan tanımlamalarda araştırmacıların bir kısmı liderliğin zorluklarını, diğerleri ise lider ile yönetilen arasındaki sosyal bir kaynaşma olayı olduğunu, bazıları ise stratejik bakışa dayalı, örgütün vizyonunu gösteren gelecek ile ilgili bir görüş, etkin bir güç olduğunu savunmaktadır. Bazı uzmanlar da liderliği; yönetilenleri etkilemek amacıyla elindeki gücü ve şahsi yeteneği kullanmaktır (Cacioppo, 1997: 335) şeklinde yorumlamaktadır.

1.2.1. Etkileme Gücüne ve Sürecine Odaklanan Araştırmalar

Liderlik; ortak bir hedefe yönelik olarak örgütün davranışlarını kontrol altına almak için kişinin sergilediği davranışlar bütünü; karşılıklı iletişim sürecinde önceden saptanan amaçlara ulaşmak için yönlendirilen kişilerarası etkileşim süreci ve davranışları aynı potada eriterek bir hareket başlatma ve sürdürme sürecidir (Zel, 2001:90). Dindar (2001: 30) bu tanıma liderliğin, belli bir durumda bireylerin ya da bir grubun amaç geliştirmeye yönelik çabalarını etkileme süreci olduğunu ilave etmiştir. Liderlik, “bireylerin ortaklaşa oluşturdukları vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçların benimsenmesini ve gerçekleştirilmesini sağlayan enerjik bir süreç” olarak açıklanabilir (Dengiz, 2000: 240). Liderlik, organizasyonun başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmek olarak tanımlanmıştır (Kıngır & Şahin, 2005: 409). Liderliği etkileme gücü olarak tanımlayan çalışmalar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Etkileme Gücüne ve Sürecine Odaklanan Çalışmalar

S. No	Araştırmacı	Tanım
1	Moorhead & Griffin (1995)	Saptanan hedefin gerçekleşmesi için başkalarının davranışını ve düşüncelerini etkiler.
2	George & Jones (1996)	Örgüt hedefini gerçekleştirmek için kendine bağlı üyeleri etkiler.
3	İvancerich. Etal (1997)	Liderde birçok özel yetenek ve icraat bulunmaktadır ve bu yeteneklerin bulunması sonucunda kendine bağlı olanları etkiler.
4	Schermehorn (2000)	Lider kendine has şahsi etkileme yeteneğini kullanarak bireyleri ve toplumu kendi isteği doğrultusunda yönlendirebilir.
5	Homring (2001)	Lider, değer, ihtiyaç, ideal ve beklentileri içeren daha önce saptanan hedefleri gerçekleştirmek için yönetilenlerin etkilenmesini sağlar.
6	Makalfin & Gross (2002)	Lider elindeki otoriteye göre başkalarını etkiler.
7	Ivancerich & Matteson (2002)	Asıl hedeflerin gerçekleşmesi için başkalarını etkileme işlemidir.
8	Certo (2003)	Organize hedeflerin gerçeklemesi doğrultusunda başkalarının davranışlarını etkileme işlemi.
9	Bolden (2004)	Liderin gücü, hedeflerin gerçekleşmesi için başkalarını etkile işlemidir.
10	Zehebi, El Azzavi (2005)	Ortak hedefi gerçekleştirmek için çalışan bireylerin rıza ve onaylarını alarak veya gerektiğinde resmi otoriteyi kullanarak davranışlarını etkilemek.
11	Krishnan (2005)	Ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için şahsi yetenek ve imkân sahibi yönetilenlere yardım eden, harekete geçiren etkileme gücüdür.
12	Tai (2006)	Liderin başkalarını etkilemesini devamında, davranış, fikir, değer ve inanç değişikliği gerçekleştirir. Bu da onlara ve örgüte ek yeni bir bilgi olarak döner.
13	Şema, Hammut (2007)	Liderlik, hedeflerini gerçekleştirmek için verdiği direktifler doğrultusunda insanları bir araya getiren ve başkalarından farklı olup, insanları yönlendirecek ve idare edecek güçlü karakterin yansımasıdır.
14	Sekin (2007)	Hedefin hayata geçirilmesi için bir kişinin insanlara ve örgüte etki yapmasıdır.
15	Amiri, Galibi (2008)	Lider, istenen görevin yerine getirilmesi ve ciddi bir çalışma sağlanması amacıyla motive eder ve etkiler.
16	Ani, Cuvat (2008)	Lider, ilan edilen hedeflerin gerçekleşmesi için insanları etkilemeye çalışır. Ayrıca lider, örgüt için gerçekleşmesi gereken planları ve insanların birlikte çalışmalarını sağlar.

Kaynak : Tai, 2008: 176

1.2.2. Sosyal Kaynaşma Eylemine Odaklanan Çalışmalar

Liderliğin özelliği lider ile yönetilenler arasında tutumlar çerçevesinde sosyal bir kaynaşma oluşturmaktır. Bu görüşü paylaşan araştırmacılar, liderliğin sadece lider ile yönetilenlerin arasında bir ilişkiyle sınırlandırmamaktadır. Liderlik sosyal bir kaynaşmadır. Lider, grup içinde bir üyedir dolayısıyla grubun sorunlarını, hedeflerini, değerlerini ve umutlarını paylaşır. Lider, grubuyla ilişkisini güçlendirir ve grubun desteğini alır. Liderin liderliği seçmesi üyelerin nasıl algıladığına bağlıdır. Bir kişi talebi karşılamak için sosyal rolü gerçekleştirmeyi üstlenir (Hellriegel vd., 2001: 329). Bu

görüş çerçevesinde liderlik; sürekli kaynaşma içerisinde bulunarak, yönetilenler ve sosyal tutumlarla ilgili beceri ve şahsi özelliklerinin birer göstergesidir. Bir lider bireylerin ihtiyacını ve grupların hedeflerini dile getirme konusunda başarılı olduğu sürece liderliğini devam ettirebilir. Liderliğin tanımı ile ilgili bu görüşü savunan araştırmacıların açıklamaları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Sosyal Kaynaşma Eylemine Odaklanan Çalışmalar

S.No	Araştırmacı	Tanım
1	Crto (1977)	Liderlik sosyal bir eylem olup, etkisi örgütteki grubun davranışlarında görünür. Örgütle iç içe giren bir eylemdir ve örgütsel başarının bir faktördür.
2	Dağır, Salih (2000)	Ortak bir eylemi, işbirliğinin önemini ve karşılıklı güvenin gerçekleştirmesi için bireyleri yönlendirmeye yarayan bir eylemdir.
3	Ravi (2001)	Liderlik, bireylerin özellikleri ile seçkin yeteneklerinin, çevrenin inandığı tavır, boyut ve değişkenler aralarındaki etkileşimin bir sonucudur. Kaynaşmanın sonucu baskılar ve kişiktirme ile arasındaki dengeye bağlı olarak dışarıdan etkilenen örgütün içinde biriken güç bilimsel çalışmalarla ortaya çıkar.
4	Kahtani, Gamidi (2001)	Liderlik, grubun ortak hedeflerinin gerçekleşmesinde katkıda bulmalarını sağlayan bireylerin görevlerini yapmak için ikna edilme ve etkileme gücüdür.
5	Makliffin& Gross (2002)	Liderin gruba ve grubun da lidere güvenmesi konusu sosyal bir durum olup, lider ile grup arasındaki karşılıklı veya kesintisiz kaynaşmayı sağlamaktadır.
6	Tai (2006)	Liderlik bir çeşit sosyal, şuur ve psikolojik bir iştir ve başkalarını etkilemek, emeklerini koordine etmek, kendileriyle kaynaşmak, aralarındaki fikirleri, bilinçlerini uyandırmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için davranışları yönetmektir.
7	Frahbakhsh (2007)	Beli bir tutum içinde saptanan hedefi gerçekleştirmek için liderin yönetilenleri etkilemesi olayıdır.
8	Ubeydi, Veli (2009)	Lider yönetilenlerle kaynaşırken önemli bir sosyal rol üstlenir. Bu rol, grubun hedeflerini gerçekleştirmek için güç, başkalarını etkileme ve yönlendirmeye donatılmış bir roldür.

Kaynak : Tai, 2008: 185

1.2.3. Vizyona Odaklanan Çalışmalar

Üçüncü görüşte olanlar, liderliğin geleceği görmek olarak yorumlamışlardır. Bu görüşte olan yazar ve araştırmacılar önemli bir noktaya odaklanmışlardır. O da geleceği görme ve hayal kurma yeteneğidir. Bu görüşe göre liderlik, gelecekle ilgili görüş ortaya koymak ve uygulamaktır. Araştırmacıların bu görüşle ilgili birçok yorumlar Tablo 3’te ele alınmıştır.

Tablo 3. Vizyona Odaklanan Çalışmalar

S. No	Araştırmacı	Tanımı
1	Şuur (2000)	Liderlik, yönetilenleri örgütün vizyonuna inandırmak için yönlendirme, rehberlik ve teşvik etme işlemidir.
2	Hellriegel. Vd. (2001)	Bireylerin ve grupların davranışlarını geliştirmek için düşünce, görüş ve değerleri geliştirme işlemidir.
3	Hill (2001)	Örgütün stratejik görüşünü açıklama ve bu görüşü başkalarına anlatarak inandırma yeteneğidir.
4	Tai (2007)	Örgütün ve bireylerin çıkarına hizmet etmek amacıyla ve örgütün gelecek vizyonuna inandırmak için yönetilenleri yönlendirme, teşvik etme ve onlara rehberlik etme işlemidir.
5	Valenzuela. vd (2007)	Gelecek vizyonun gerçekleşmesi ve somutlaşması için vizyonun geliştirilmesi, bireylere ve bir gruba anlatılması işlemidir.

Kaynak : Tai, 2008: 197

Araştırmacı ve yazarların yukarıda liderlik kavramının tanımı ile ilgili her üç görüşte de yaptıkları açıklamalarda farklı görüş ve bakış açılarını ortaya koymuşlardır. Bu farklılık, yazar ve araştırmacıların her birinin ilgilenecek odaklandıkları ve benimsedikleri muhtelif görüşlerden kaynaklanmaktadır.

Buradaki son görüşte liderliğin tanımı ile ilgili modern bir yorum yapıldığı için araştırmacı son görüşü benimsemiştir.

“**Liderlik;** örgütün vizyonunu cazip hale getirmesi için ortaya koyduğu uygulamalardır. Vizyonun somutlaşması ve gerçekleşmesi için lider ile yönetilenler arasındaki karşılıklı etkileşim ve kaynaşmanın sağlanması gerekmektedir” (Zehebi & Azzavi, 2005:211).

1.3. LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Liderlik özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra birçok psikolog ve sosyal bilimcinin çalışmalarının odak noktası olmuştur (Wheelen & Hunger, 2000: 214). Liderlik konusuyla ilgili çok sayıda geniş yorumlar yapılmıştır. Liderlik yeryüzündeki en çok dikkat çeken ve en az anlaşılan konulardan biri olduğu için hakkında araştırma yapıp, yazılar yazılabilecek çok geniş bir alana sahiptir. Liderlik ile ilgili ilk çalışmalardan birinin 1938’de yapıldığı görülmektedir (Galibi & Amiri, 2008:456). Bu tarihten itibaren konuyla ilgili birçok araştırma ve çalışma yapılmaya başlanmıştır (Stumpf, 2003:4). Liderlik, örgütlerin başarılı olmaları kadar hata yapmalarına da neden olan kritik bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Liderlik, bir vücudun başı gibi de

düşünülebilir. Örgütlerin yönetilmesinde ve başarıyı elde etmelerinde önemli bir etken olduğu da söylenebilir (Armstrong, 2009: 4).

İyi bir lider, dağılmak üzere olan ve/veya zor durumda kalan bir örgütün güçlü ve başarılı olmasını sağlarken hata yapan bir lider, başarılı olan bir örgütün başarısızlığına ve kaybetmesine neden olur (Schein, 2004: 36). Lider; insani, maddi kaynaklara ve teknik kaynaklara sahip olabilir ancak bunlar arasındaki koordinasyonu sağlayamadığında etkinlik ve nitelik açısından başarısız olacağı söylenebilir (Forster, 2005: 4).

Liderliğin günümüzde önemi giderek artmaktadır. Çünkü bugün dünyayı etkileyen dinamik çevrede ortaya çıkan sert çekişmeler ve yoğun rekabet, ekonomik, sosyal hatta siyasi örgütleri etkilemektedir (Metcalf vd., 2008:15). Örgütler piyasa, teknoloji, teknik ve insan kaynakları dâhil, boyutu her alanı kaplayan birçok ciddi sorula karşı karşıya kalmışlardır (Helfetz & Laurie, 1998:171). Bu sorunlar, örgütlerin stratejilerini değiştirmelerini ve sorunların çözümü için farklı yollar izlemelerini zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla etkin olmak için güçlü bir liderlik göstererek bugün içinde bulunduğumuz dünyanın dinamiklerine göre hareket eden, vizyon sahibi ve bu vizyonu hayata geçirmek için çevresindekilere ilham veren bir yönetim anlayışı geliştirmek gerekmektedir (Robbinson, 2003:316) Öyle ki; örgütlerin üretimde verimliliği ve etkinliği artırabilmesi için insanlar arasındaki ilişkilere odaklanan etkin bir lidere ihtiyaç duydukları söylenebilir (Daft & Noe, 2001: 324). Bu bağlamda liderlik; çevresel değişkenlere ayak uydurmak, örgütün sorunlarını çözmek ve hedeflerini gerçekleştirmek, stratejiler geliştirmek, örgütün başarılı ve seçkin olması için bir yol haritası çizmektir (Benator & Thomann, 2003: 104).

Liderin önemi, yenilikleri takip ederek işletmenin faaliyetlerine yön vermenin yanında çalışanların davranışlarını gözlemleyerek onları motive etmesinde ve yaratıcılıklarını teşvik etmesinde saklıdır (Garner, 2012: 36). Liderliğin, örgütsel rekabete, vizyona ve yeteneğe olan etkisini açıklamak gerekirse (Daft, 2003: 456):

- **Örgütsel Rekabet:** Organizasyonlardaki rekabet ne iyi, ne de kötü olarak algılanmalıdır. İç rekabetin yararlı, yapıcı ve uygun olup olmadığı, bunun olmasına izin verdiğimiz veya uyarıldığı veya bastırıldığı seviyeye bağlıdır. Başka bir deyişle: rekabetin iyi olduğu ve mantıklı olduğu bir organizasyon alanı vardır, hızlı

değişen ortamda rekabet etmek için değişime uyum sağlamanın ötesinde değişimi yönetebilmek çok önemlidir. Ancak değişim uygulamalarının yaklaşık %70'inin de liderlerin başarısızlığından dolayı olumsuz sonuçlandığını unutmamak gerekir.

- **Vizyona Yönelmek:** Lider, örgütün vizyonunu belirler. Öyle ki, bu vizyon, örgüt liderinin örgüt için gösterdiği geniş ölçekli bir tablo gibidir.
- **Yetenek Savaşı:** Günümüzde örgütler, farklı olmak için temel yetenek ve rekabet anahtarına sahip olmanın kalıcı güç olduğunun farkındadırlar. Rekabetçi bir örgüt olabilmek ancak temel yeteneklere sahip olmakla mümkündür. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet için ihtiyaç olan yetenekleri belirlemek ve bir arada yönetmek liderin sorumluluğundadır.

Liderin, örgüte yönelik iç ve dış dinamikler açısından rolü büyüktür. Lider, örgüte hizmet etmek amacıyla, çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için araç gereçleri ve tüm imkânları sağlayarak, örgütün rolünü dış seviye düzeyinde aktif tutmaktadır. İç seviyede ise lider çalışanlar arasındaki işbirliği ortamını sağlamakta ve özgüven aşılamaktadır. Ayrıca sosyal çalışma ağındaki kaynaşmayı ve aradaki bağı artırarak sosyal ilişkilerin inşa edilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütteki artıları çoğaltarak, meydana gelen eksileri de imkân dâhilinde azaltmaktadır. Liderlik; olası sorunları kontrol altına alabilmeyi, anlaşmazlıkları giderebilmeyi, farklı görüş ve düşünceleri birleştirebilmeyi, ayrıca örgüt çalışanlarını geliştirebilmeyi gerektirir.

1.4. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzı, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde ve gerekli durumlarda alınan kararlarda liderin donandığı davranışlar bütünüdür (Turner, 2002: 205). Belli duruşlarda liderin ortaya koyduğu tekrarlanmış üsluptur (Kenan, 2009:358). Liderlik tarzı, liderin mükerrer davranışlarının bütünü olduğu için liderin tarzını sınırlandırmak ve sınıflamak kolay değildir. Buna rağmen liderin tarzını belirleyen bazı öğelerden söz edilebilir. Bunlar; liderin davranışına hâkim olan temel, vazgeçilmez değerler, liderin yönetirken izlediği strateji, vizyonu gerçekleştirmeye yönelik bakış açısı, örgütü motive etmeye yönelik yaklaşımlar ve liderin yönetilenlerle ilişkisidir. Liderlik tarzları ile ilgili; **Otokratik Tarz** (despot), **Demokratik Tarz**, **Kaotik Tarz**, **Laissez-Faire** (Serbesiyetçi Tarz) olarak sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Her liderin farklı bir karaktere

sahip olduğunu da (Wagner, 2005: 130) gözönünde bulundurarak liderlik tarzının örgütün türüne, yönetilenlerin özelliklerine, yönetilenlerin arasındaki ilişkiye, üretim faaliyetlerinde kullanılan kaynaklara ve ortam şartlarına göre belirlendiği söylenebilir (Thomson, 2007:44).

Lider ve çalışanlar arasındaki anlayış ve görüş farklılıkları ilişkinin içeriğini etkilemektedir. Bu ilişki kontrol edenle kontrol edilenler biçiminde olabileceği gibi saygı ve hayranlığa dayanan bir ilişki ya da özdenetime dayanan bir ilişki biçiminde de olabilir. Liderin kişisel özellikleri, değer anlayışları ve tutumları çerçevesinde benimsediği yönetim tarzına göre de örgüt üyeleriyle geliştirdiği ilişkinin yapısı değişmektedir. Bu bağlamda ilgili literatürde yapılan çalışmalarda da liderlik tarzlarına yönelik farklı görüşler ortaya çıkmaktadır (Al Khafaji, 2001:48).

1.4.1. Otokratik Tarz

Otokratik liderler, pozisyon bakımından ellerinde bulundurdukları güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirlir. Fakat organizasyonun diğer üyeleri, bu sert otoriteye karşı çıkabilir ve hatta düşmanlık besleyebilirler (Doğan, 1998: 294).

Bu tarz liderlik, tüm yetkileri yöneticinin elinde toplaması ve resmi makamdan alınan gücü kullanarak yönetilenlerle ilişkilerinde sert üslup kullanmasıyla öne çıkmaktadır (Daft, 2004:381). Bu tarzda ortaya çıkan en belirgin özellik, karar alma sürecinde tek taraflı bir egemenlik olmasıdır. Otokrat lider, yönetilenlerle ilişkisinde bireysel eğilime dayalı davranır, üretimin verimliliğini ve kalitesini arttırmak için çalışanlara karşı baskı uygular, düşünce ve görüşlerini kabullendiricidir. Otokratik liderliğin hakim olduğu örgütlerde ise (Bolden, 2004: 6):

- Örgüt üyeleri arasında bir düşmanlık havası vardır. Dostluk ve arkadaşlık ilişkisi zaafa uğrar.
- Örgüt üyeleri arasındaki sosyal kaynaşma zayıf olur.
- Otokratik tarz ile yönetilen çalışanlarda motivasyon ve örgütsel bağlılık zayıftır. Üyeler arasındaki ilişkilere ve iş süreçlerine yönelik sorunlar ve şikâyetler artmaya başlar. Liderin olmadığı durumlarda örgütte kargaşa yaşanır ve örgütün dağılması muhtemeldir.

Otokratik liderlik tarzı, daha çok bürokrasinin hakim olduğu ülkelerde yaşayan ve eğitim alan bireylerin uyguladığı/kabullendiği bir liderlik tarzıdır. Liderin çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate almaması sonucunda iş doyumsuzluğu artış gösterirken, örgüte olan bağlılık da azalmaktadır. Bu liderlik tarzında yetkilerin büyük bir kısmı merkezde toplanmış olup yöneticiler de bulundukları pozisyondan aldıkları güçle hareket etmektedirler. Liderden bir şey öğrenmek için fırsat bulamayan çalışanlar, otoriter anlayışlar ve davranışlar nedeniyle çoğu kez örgüte karşı düşmanca duygular beslemektedir (Güner, 2002: 16). Otokratik tarzı benimseyen lider kendisiyle övünmekte, eleştirilmeye, kendisiyle tartışmaya ve hatta diyaloga bile girilmesine izin vermemektedir. Nadiren de olsa bazı ihtilaflı konuları üyelerle birlikte tartışarak çözmeye çalıştığında ise liderden çok başkana yakışan bir üslup benimsemektedir.

1.4.2. Demokratik Tarz

Demokratik liderler, sahip oldukları otoritelerini takip edenleri ile paylaşma eğilimi içerisindedirler. Dolayısıyla, daha etkili karar alabilme imkânı ortaya çıkmaktadır. İzleyiciler, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları üst seviyededir. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemlerinden kaynaklanan sorunlar olabilir. Çok hızlı karar verilmesi gereken durumlarda bu liderlik tarzında sorunlarla karşılaşılabilir. Demokratik liderler, yönetim yetkisini örgüt üyeleriyle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle hedeflerin, plan ve politikaların tespit edilmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve işle alakalı görevlerin oluşturulmasında lider her zaman beraberindekilerden aldığı fikir ve düşünceler ışığında liderlik davranışını belirler (Eren, 2003: 453).

Demokratik tarzda kararlar alınırken insani değerler, yönetilenlerin düşüncesi, görüşü, rızası ve mutluluğu göz önünde bulundurulur. Sosyal ve duygusal yönleri ilgi gösterilir (Groos & Makalın, 2002:74). Dolayısıyla bu liderlik tarzının çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Yönetime katılım ve birlikte karar alma süreçleri çalışanların işlerini ciddiye almalarını, görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmelerini teşvik etmektedir (Daft, 2004:140). Demokratik liderin özelliklerini sıralamak gerekirse (Johnes & George, 2003, 460):

- Emir verme ve karar almada demokratiktir.

- Vicdan, empati kurma ve duygusal bakımdan hassastır. Lider, çalışanların duygularına, motivasyonlarına ve bakış açılarına önem verir. Yönetilenlerin ne dediklerine ilgi göstererek, onların sorunlara yönelik çözüm önerilerini ve örgüt içinde hissettiklerini anlatmalarına imkan verir.
- Belirlediği mevcut ve olası sorunlara uygun çözümler bulmak için yönetilenleri teşvik ederek tartışma ortamı yaratır ve alternatif çözümler bulmak için katılımlarını sağlar. Ancak böyle bir ortamın sağlanabilmesi için liderin, grup tartışmalarını idare etme gücüne sahip olması gerekmektedir.

Bu yönetim tarzı lider ile yönetilen arasında makam ve mevki gözetmeksizin karşılıklı saygıya dayanmaktadır. Lider her zaman yönetilenlerle diyalog kurmaktadır. Fikir ve öneri sunmalarına destek vermektedir. Böylece lider dâhil olmak üzere herkes bu üsluptan fayda görmektedir. Lider ile yönetilen arasındaki diyalog övülmesi gereken bir durumdur. Tartışma ortamında bazı yönetilenlerin bilgi ve deneyimlerinden lider de faydalanarak, grubun başarılı bir grup olmasını sağlamaktadır. Bunlara ek olarak araştırmalar gösteriyor ki, liderlikte demokrasi örneği genelde despot liderlikten daha iyi bir tarzıdır. Ancak konuyla kıyaslandığında yöneticilik duruşlarıyla ilgili değişkenleri ölçmedeki zorluktan dolayı sorun çıkabilir. En önemli eksikliği, önemli önemsiz tüm kararların birlikte alınması nedeniyle sistemin yavaş işlemesi ve zaman kaybı yaşanmasıdır.

14.3. Kaotik Tarz

Bu tarz liderlikte lider ile yönetilenler arasında dostluk ilişkisi zayıftır. Çalışma ortamında da ciddiyet olmaz. Bu tarz liderliğe kurtarılmış veya müdahale edilmeyen liderlik denir. Otokratik liderliğin zıttıdır. Kaotik tarzın özellikleri şunlardır (Daft, 2000: 507):

- Yönetilenler görevleri sırasında hiçbir müdahale ile karşı karşıya kalmazlar, bireylere tam özgürlük verilmiştir.
- Lider sormadan bilgi verilmez. Genelde verilen bilgiler de sınırlı olur.
- Aradaki bağlar zayıf, sosyal ilişkiler kısıtlıdır. Yardımlaşma ruhu ve çalışmalarda işbirliği yoktur.

1.4.4. Laissez - Faire Tarzı

Bu tarz liderlik, uzmanlık alanında yüksek dereceli bilimsel örgütler ortamında uygun olmaktadır. Bu tarzda lider yoktur örgüte mensup her birey bir liderdir. Yönetilen her birey yönlendirmeye ihtiyaç duymadan, takip edilmeden ve işine müdahale edilmeden gücü yettiğinde en iyi biçimde çalışmaktadır (Daft & Noe, 2001: 402) Liderlik tarzları, yönetilenler üzerindeki etkileri ve liderlik tarzlarından beklenen sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Liderlik Tarzları

Liderlik Tarzı	İş Durumu	Yönetilenler üzerinde Etkisi	Beklenen Sonuç
Otokratik Tarz (despot)	Lider örgütte yönetilenlerini kontrol	Yönetilenlerde özgüven olmadığından başkaldırı da olmaz	İş tatmini eksikliği yönetilenlerin, şikâyetlerinin artması, tutarsız kararlar
Demokratik Tarz	Yönetilenler idarede ortak	Yönetilenlerde özgüven var, başkaldırı olabilir	İnsani ilişkiler kuvvetli, performans seviyesi yüksek, iş tatmini var, kararlar güçlü
Kaotik Tarz	Liderin olmaması, işte kargaşa yaygın	Yönetilenlerde başkalarından yardım bekleme, sistemin yok oluşu, kontrolün yok oluşu	İşte geri dönüşün artması, ilişki zayıflığı, görevde ihmal olur.
Laissez-Faire Tarzı	İşte yüksek uzmanlık	Yönetilenlerde yetenek, fikir ve bilim gücünün gelişmesi	Yönetilenlerde yüksek performans, iş ve görevin hızlanması

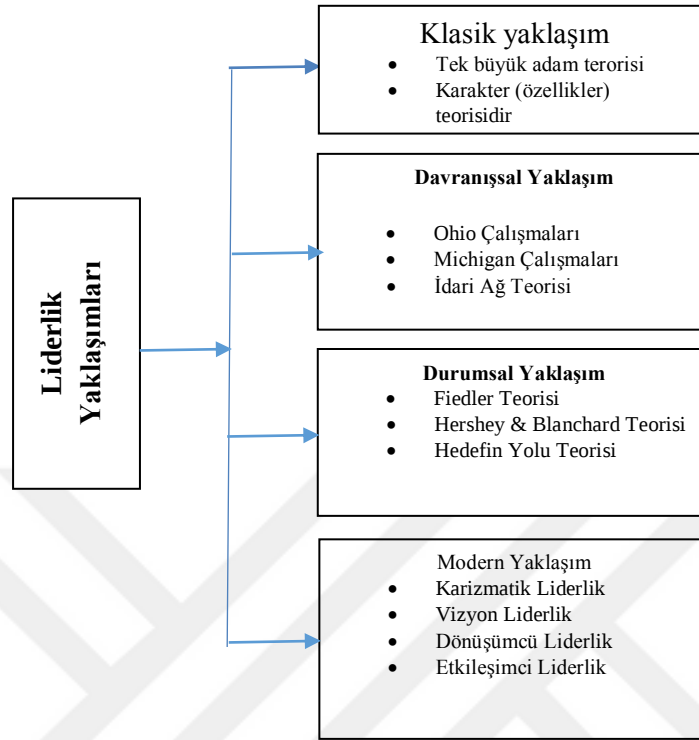
Kaynak : Koçel, 2011: 579.

Tablo 4'teki veriler, rahat çalışma ortamındaki liderlik tarzı bir grup bilinen sonuçları kapsamaktadır. **Otokratik tarzın sonucu;** yönetilenlerin tatmin olmayışları, şikâyetlerinin artışı, yönetimin uygulanmasında ve yetkisinde tutarsız kararların alınması, yönetilenlerin katılımlarının ve fikir belirlemelerinin engellenmesidir. **Demokratik tarzının sonucu;** yönetilenler arasındaki güçlü insani ilişkinin bulunması, yüksek performans, görevlerinde memnuniyet ve ortak karar alma felsefesine dayandığı için güçlü kararlar alınır, yetki ve yönetimlerin devredilebilir. **Kaotik tarzın sonucu;** iş devretme oranı artar, ilişki zayıf, görev ve çalışmada ihmal olabilir. **Laissez-Faire tarzın sonucu;** yönetilenlerde yüksek performans, iş ve görev nihayete erdirmeye hız vardır.

1.5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderliğin önemi incelendiğinde, örgütlerin başarısı ve ilerlemesinde aktif rol oynadığı görülmektedir. Kavramın tanımı ve açıklamasında kararlı bir çaba harcanmıştır. Bilim insanları, liderlikle ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmak, ilgili birçok sorulara cevap bulmak ve bilimsel bir açıklama yapmak için birçok yaklaşımda bulunmuşlardır. Ayrıca bilim insanları bir bireyin nasıl lider olduğunu, liderliğin bir gurubun içinde başkalarından farklı olarak nasıl ortaya çıktığını ve örgütün kazanımlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır (Taneiji, 2006:21).

Liderlik kuramları olarak karşımıza çıkan düşünce akımları liderin nasıl oluşacağını ya da liderin yaradılışından oluşan özelliklerini tasvir etmek üzere geliştirilen farklı düşünceler olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda, “Lideri etkili kılan nedir?” sorusunun cevabını arayan araştırmacılar; liderin tutum ve davranışları ilerleyen aşamalarda farklı durumlarda oluşan liderlik tarzlarında durumsal analizler aramışlar; üstünde çalışılan teorilerin istenilen derecede olmamasından ötürü, yakın zamanda ortaya çıkan karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir. Varılan sonuçlara göre ortaya çıkan görüşler Tablo 4’te gösterilen yaklaşımları ortaya koymaktadır (Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012: 114). Şekil 1’de liderlik yaklaşımları; **Klasik Yaklaşım, Davranışsal Yaklaşım, Durumsal Yaklaşım** ve **Modern Yaklaşım** olarak ayrıştırıldığını göstermektedir.



Kaynak: Sökmen, 2010:114.

Şekil 1. Tarihi, Gelişmeye Göre Liderlik Yaklaşımları

1.5.1. Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşım liderlik çalışmalarında en eski yaklaşım olarak sayılmaktadır. XVIII. yüzyılda bu yaklaşıma dâhil edebileceğimiz bazı çalışmaların bulunmasına rağmen ancak bu yaklaşımın asıl başlangıcı XX. yüzyıla dayanmaktadır (Schermerhorn, 1996: 110). Bu yaklaşımda liderin şahsi yapısı ve özellikleri, liderlik ile ilgili tanımlarda dayanarak yapılmıştır. Çünkü o dönemde liderin özellikleri liderliğin en temel ögesi olarak kabul görmüştür. Bu yaklaşım iki teori üzerinden ele alınmıştır. Biri Büyük Adam Teorisi (Great Man), diğeri ise “karakter (özellikler) teorisi (Schapiro, 1945:101):

1.5.1.1. Büyük Adam Teorisi

Eylemleri ve sonuçları ile değerlendirilen liderlik kavramı, kahramansı ve efsanevi özellikleri olan “büyük adam”ların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Meindl ve

Ehrlich, 1987: 93). Bu teoride askeri ve siyasi liderlerin şahsiyetleri analiz edilmeye odaklanılmıştır. Çünkü lider büyük insandır. Bu büyüklüğün de doğuştan Allah vergisi olağanüstü güç ve fitrattan kaynaklandığı düşünülmektedir (Wagner, 2005: 130). Teoriye göre; bireyler lider doğar, lider olmaları için başka özelliğe sahip olmalarına gerek yoktur. Bu teoriye göre; lider, çalıştığı yerde veya bağlı olduğu grupta seçkin bir makama sahip olan büyük adamdır. Lider, özellikle başkaları tarafından yükümlü ve gururlu olunmaya davet edilir. Birçok insan tarafından zorla değil, gönüllü olarak liderliği kabul edilir (Daft, 2004:380). Bu liderler sahip oldukları güçlü kişilikleri ve karakterleri ile toplumlara liderlik etmede büyük başarı sağlamışlardır. Hatta bazı araştırmacılar toplumların değişim ve dönüşümünün toplumu harekete geçiren “büyük adamlar”la mümkün olduğunu söylemişlerdir (Adair, 2002; Adasal, 1979).

Büyük Adam Teorisinin temelini, liderlerin doğuştan gelen bazı özellikleri sayesinde olağanüstü işler başardığı fikri oluşturmaktadır (Bass, 1990; Northouse, 2001; Zaccaro, 2007). Büyük Adam Teorisini savunan araştırmacılar, bu liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olduklarını veya içerisinde bulunduğu şartlar gereği olağanüstü işler başardıklarını varsaymışlardır (Bass, 1990: 5). Bu nedenle çalışmalarda liderlerin özelliklerine odaklanılmıştır. Teoriye göre liderler, dönemde öncü, kurtarıcı, kahraman kabul edilmişlerdir. Üstün özellikleri olan bu liderlerin, lidere ihtiyacı olan sosyal gruplarla veya toplumla karşılıklı anlaşması önemlidir (Adasal, 1979: 231).

1.5.1.2. Karakter teorisi

Karakter teorisi, bir kişinin bilinç, düşünce ve davranışları gözleninceye kadar o kişinin özel eğilimi sayılmaktadır (George & Jones, 1996:361). Yapılan yaklaşık 300 çalışma sonucunda karakterin liderlikle güçlü ilişkisinin olduğu ileri sürülmüş ve liderlerin ortak karakter özellikleri belirlenmiştir (Doğan, 1998:294). Zekâ, duygusal olgunluk, atılganlık, emanet gibi bazı özellikler üzerinde duran araştırmacılar, liderlerin, yönetilenlerden daha zeki, duygusal başarıya sahip ve sonuç odaklı kişiler olduklarını ifade etmişlerdir (Hellrigel vd. 2001:324). Karakter teorisi kapsamında liderin karakterini belirlemek ve diğerlerinden farklı olduğunu ortaya çıkarmaya çalışan birçok araştırma yapılmıştır (Robins & Coulter, 2005: 421). Araştırmacı ve uzmanlar tarafından liderin donandığı karakter ve şahsi özellikler şöyle sınıflandırılabilir (Şemaa, Hammut, 2007:228):

- **Fiziksel özellikler:** Lider; yaş, boy, sağlık, zekâ, kibarlık gibi birçok özellik açısından diğerlerine göre daha farklıdır ve bu farklılık çevresindekilerce kolaylıkla gözlemlenebilir.

- **Psikolojik Özellikler:** Özgüven, yetenek, girişimcilik, karar alma gücü, sorumluluk üstlenme, güvenilirlik, erdemlilik, ikna etme kabiliyeti, sosyallik, nezaket, insani muamele ve saygı gibi özelliklerdir.

- **Duygusal Özellikler:** Duygusal istikrarlılık, sosyal olgunlaşma, irade ve güven gücü, diğerlerine oranla daha fazla irade sahibi olmak gibi birçok özelliği içermektedir.

- **Mesleki Bağ Özellikleri:** Mesleki ilkelere kesin bağlanmak, çalışmanın sonucuna göre hüküm vermek, ekip üyelerine yakınlık göstermek gibi özellikleri içermektedir.

- **Kişisel Yetenek ve Beceri:** Çalışanlarla iletişim içerisinde olması ve onları ikna edebilmesi, taktik ve diplomasi bilmesi, etkin lider olması ve bunların yanı sıra yönetirken görüldüğünden çok görevlerin teknik bilgilerini verirken görünmesidir (Gibson vd., 2003:301).

Lider; sahip olduğu yüksek zekâ, zengin bilgi ve kültür düzeyi, geniş bir ileri görüşlülük, farkındalık ve öngörü ile işletmeye stratejik bir bakış açısı kazandırırken örgüt üyelerini de temel yetenekler çerçevesinde geliştirmektedir (Daft, 2000: 507).

- **Sosyal Özellikler:** Sosyal özellikler; işbirliği, katılım, anlaşmacı olmak, adaleti gözetmek, sorunları çözmek, yalınlığı sevmek, güler yüzlü ve esprili olmak, sorumluluk almak, çalışkan ve sosyal olmak gibi özellikleri içermektedir. Bu yaklaşım; liderin kişilik özelliklerini belirlemenin yanında bu özelliklerini işinde ne kadar uyguladığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bazı araştırmacılar ve yazarlar lideri tanımlamak için karakter yaklaşımına başvurarak, liderin başarılı olması için gerekli karakterlere ışık tutarlar. Örgütler tarafından “kişisel özellikler ile liderliğin başarısı arasındaki ilişkiyi öğrenmek” amacıyla yapılan birçok araştırmada; liderlik ile zekâ, beden gücü; özverili, yaratıcı, insani ve zihinsel yetenek sahibi karakterler arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Kenan, 2009:348). Araştırmalarda sınırlı bazı özel durumlara odaklanarak liderin karakterini etkileyecek diğer etkenler kapsam dışında

tutulduğunda genetik özelliklerin; liderin kişiliğini yaratan, başarısını sağlayan önemli faktörler olduğu ancak çevresel faktörlerden bağımsız ve tek başına yeterli olmadığı ileri sürülmüştür (Barling vd., 1996: 827).

1.5.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımda liderliği tanımlamak için “Klasik Yaklaşım”dan farklı bir yol izlenmiştir. Bu yaklaşım içinde değerlendirilen araştırmalarda, liderin karakteri ve kişisel özelliklerinin yanı sıra davranışlarına odaklanılmış ancak görüş birliği sağlanamamıştır. 1940’lı yıllarda araştırmacılar, liderin davranışına dolayısıyla liderin davranışını yönlendiren faktörlere ve bu faktörlerin etkilerine odaklanmışlardır (Gibson vd., 2003:303). Bu kapsamda yalnızca liderin kişisel özelliklerine odaklanmanın yeterli olmadığı, liderin davranışlarının da aktif liderliğin temel belirleyicisi olduğu düşüncesinden hareket edilmiştir (Inancevich & Matteson, 2002:429). Bu yaklaşım, biri **Görev Davranışı (Task Behaviour)** diğeri ise **İlişki Davranışı (Relationship Behaviour)** olmak üzere iki boyutlu bir temel üzerine inşa edilmiştir (Farahbash, 2007:5). Görev davranışı; hedefi gerçekleşmesi için örgüt üyelerinin çalışmalarında kolaylık sağlayarak hedefin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. İlişki Davranışı ise yönetilenlere yardımcı olmaktadır. İlişki davranışı önce kendisiyle sonra da diğerleriyle huzurlu, barışık ve uyumlu olmayı sağlamaktadır (Farahbash, 2007:5).

Bu yaklaşımın asıl amacı psikolojik ve sosyolojik konulara odaklanmaktır. Liderler kendilerine bağlı bireyleri etkileyerek hedeflerini gerçekleştirmek, idari sistemi inşa etmek ve örgütteki görev ahlakını kurmak, resmi çerçevenin dışındaki gayri resmi ilişkilere daha büyük ağırlıkta pay vermek ve bu iki davranıştan nasıl sonuç alınacağına bakmaktır. Davranışsal liderlik yaklaşımı ile ilgili çok kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan en çok kabul gören çalışmaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şirin, 2014: 17-18):

- Ohio Üniversitesinin çalışmaları (Ohio State University)
- Michigan Üniversitesinin çalışmaları (Michigan State University)
- Teksas Üniversitesinin çalışmaları (Texas State University)
- Douglas McGregor’un X ve Y Kuramı
- Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli

Çalışmalarla ilgili ayrıntılı açıklamalara ve literatüre yönelik katkılarına sırasıyla değinilecektir.

1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’ te başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır (Stogdill & Coons, 1957:273). Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Öncelikle lidere ve liderliğe yönelik tanımlamalar yaptırılmış ve daha sonra bu tanımlamalar analiz edilerek liderlik süreci ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (Koçel, 2011: 578). Ohio State Üniversitesi’nde yapılan bu liderlik çalışması, Davranış Yaklaşım ile ilgili kapsamlı ve bilinen ilk çalışmadır. Bu çalışma ile belirlenen liderlik davranışı boyutları şöyle sıralanabilir:

- **Anlayış ve İlgı Gösterme (Consideration):** 1957’de Ralph Stogdill’in liderliğinde yapılan “Etkin Liderlik Davranışının Boyutları” ile ilgili yapılan çalışmadır (Stogdill & Coons, 1957:273). Çalışmanın sonucunda liderlik davranışında iki boyut olduğu tespit edilmiştir. Birincisi, yönetilenlere ilgi göstermektir. Lider, çalışmaları sırasında çalışanlarını takdir eder, rahat olmalarını sağlar; dostluk, kardeşlik içerisinde bir çalışma ortamı oluşturmak için çaba gösterir. Lider ile yönetilenlerin arasındaki ilişki yapısı saygıya ve karşılıklı güvene dayalıdır. Yüksek itibar eğilimine sahip olan lider, katılıma ve etkin iletişime de açıktır (Gibson, 2003:304).

- **Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Structure):** Lider, hedeflerin gerçekleşmesi için kendinin ve yönetilenlerin rolünü belirlemektedir. Yapıyı harekete geçirmede liderin ayrıcalığı, örgüt üyelerini belirlenmiş hedefe doğru götürmektir (Robbins, 2003:316). Liderin görevi; gündemi belirlemek, çalışmaları planlamak, gereken kararların alınmasını sağlamak ve yönetilenlerin daha verimli çalışmaları için onları motive etmektir (George vd., 1996:365). Her iki boyutta da etkin liderlik davranışının veya **Yüksek Çift Yaklaşımlı Liderlik Teorisinin** (hi-hi leader shipo phypothesis) yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Koçel, 2011:578). Şekil 2 bu teoriyi açıklamaktadır.



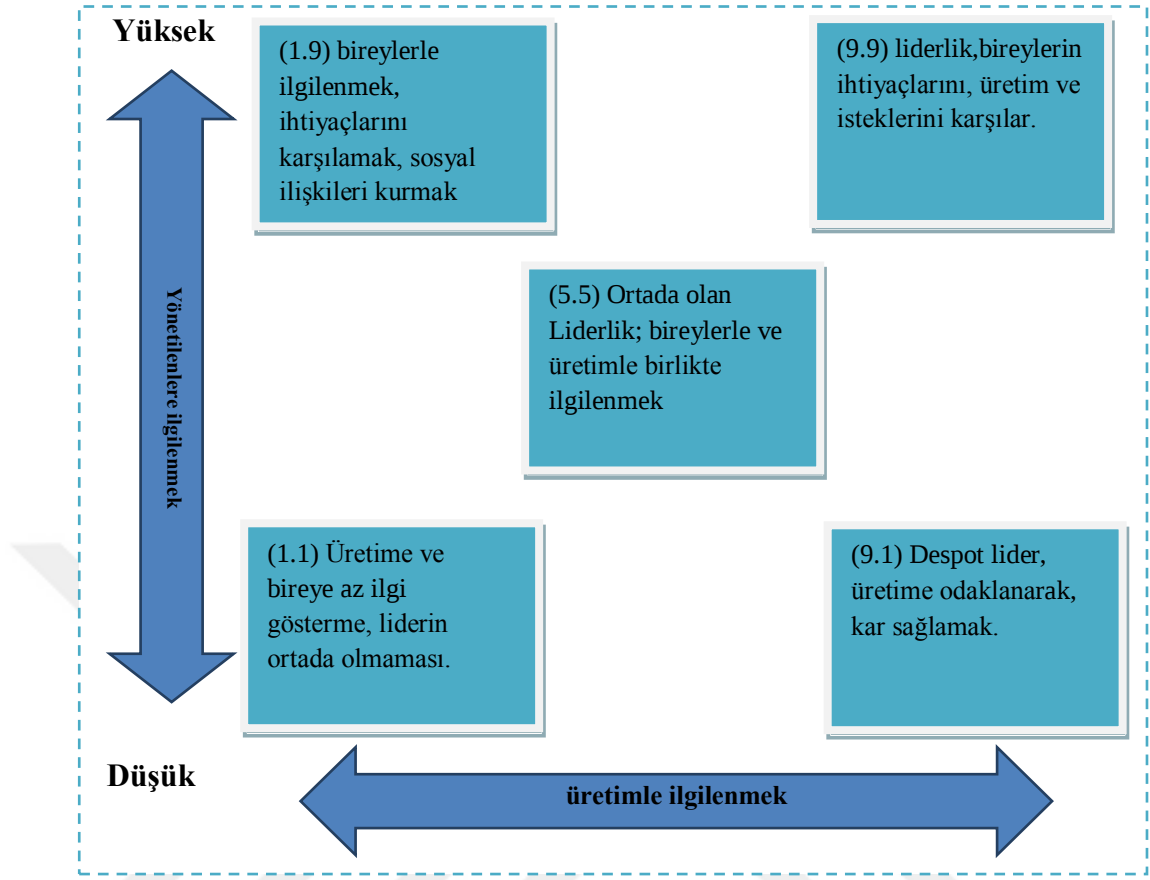
Kaynak: Certo C.Smual, 2003;335.

Şekil 2. Ohio Çalışması

Anlayış değişkeninde lider; takipçileri ile arasında saygı ve güvene dayanan, takipçilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılandığı bir ortam yaratmaktadır. Yapıyı harekete geçirmede ise lider; ulaşılması gereken hedeflere yönelik olarak işi planlamakta, örgütlendirme ve yönlendirme konusunda kontrolü sağlamaktadır (Yukl, 1989: 75).

1.5.2.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Tektaş Üniversitesi'nden iki araştırmacı (Blake & Mouton) Yönetim Şebekesi Teorisini veya yönetim ve üretim boyutları tarzlarına dayanan ve grafik şeklinde (Blake & Mouton, 1964) olan Liderlik Şebekesini (Managerial Grid) önermişlerdir. Ohio ve Michigan çalışmaları ile karşılaştırıldığında iki araştırmacı tarafından yapılan çalışmalar yaklaşım bakımından diğerlerine benzemektedir (Robbins, 2003:320). Araştırmacılar, yönetilenler ve üretime odaklanma yaklaşımı çerçevesinde liderlik tarzlarını betimlemek için bu teoriyi geliştirmişlerdir. İnsana dönüklük boyutuna göre lider, yönetilen bireylere odaklanarak onlara yardım eder, sosyal ilişkileri geliştirirler, saygı ve güven konularını da onlarla paylaşırlar. Ancak üretime dönük lider, yönetilenlerin görev ve planlı çalışmalar yapmaları gereken işleri belirleyerek performans ve üretimi denetlemektedir (Block, 2003: 32). Dolayısıyla liderin üretim ile yönetilenlere önem vermesi karmasından yola çıkarak liderliğin beş davranış tarzı elde edilmiştir. Şekil 3'te bu durum gösterilmiştir.



Kaynak: Ivancevich vd , 1997:237

Şekil 3. Yönetim Liderlik Şebekesi

Şekil 3'te görüldüğü gibi; 1.1 karede olan lider; liderliği yersiz olup, üretim ve yönetimle ilgilenmez. Hedefi problemlerden uzak durarak güvende olmaktadır. Yani bu lider ortalıkta görünmez. Ancak 1.9 karede olan lider; sosyal yapıya sahip, üretimden çok yönetilenlerle ilgilenir. Burada lider, performansı artırarak, üretimin artırılması için yönetilenlere rahat bir aile ortamı sağlamaya çalışır. 9.1 karesindeki lider, sert ve despot bir lider tipidir. Yönetilenlerden ziyade üretime önem vererek, üretimin artırılması için yönetilenlere karşı güç ve zor kullanır. 5.5 karesinde bulunan liderler, yönetilenlerin ihtiyacını karşılamak ile örgütün hedeflerini gerçekleştirmek arasında ortada ve dengeli davranan liderlerdir (El Ani, Cuvat, 2008: 95). 9.9 karesindeki lider ise, örnek bir lider tipidir. Bireyler hem üretime hem de bireylere aynı şekilde yüksek ilgili gösteren liderdir. Bu tip liderlik hem üretimi hem de bireylerin performansını artırarak, örgütün hedeflerini gerçekleştiren ve arzu edilen bir lider tipidir.

1.5.2.3. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor'un çıkarımladığı bu kuramın temel amacı varsayımlardır. Liderin davranışlarını örnek göstererek grubun diğer üyelerine bu davranışların aktarılmasını sağlamaktır. Sonuç olarak iki ayrı grup gibi düşünülerek ele alınabilir ve X ve Y Teorisi olarak ifade edilebilir (McGregor, 1957:167). “X” ve “Y” kuramlarına göre bireylerin davranış özellikleri şöyledir (Şimşek, 2015:209):

X kuramına göre

1. İnsanlar çalışmaya sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar.
2. Bu nedenle, eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa; korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.
3. Normal bir insan iş ve yükselme haveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçır, güvenlik arar ve kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapar.
4. İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.
5. Örgüt üyeleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil kişisel çıkarlarıdır.

Y kuramına göre

1. Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ruhsal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.
2. Kişi bir işe girerek, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
3. Kişinin amaçları yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da tatminine yöneliktir.
4. Normal bir insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla değil isteyerek alır.
5. Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olamayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların, insanların davranışları hakkındaki varsayımlardır. Dolayısıyla liderlerin,

insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir (Koçel,2015:683).

1.5.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Üniversitesi'nin çalışması gibi, 1940'lı yılların sonlarında araştırmacı ve uzmanlardan oluşan bir ekip liderlik davranışı modeli ve yönetilenlerin çalışma verimi üzerindeki etkisini belirlemek için ikinci bir çalışma yapmışlardır (Schermerhorn vd., 2000:288). 1947 yılı civarında Rensis Likert ve arkadaşları tarafından, Michigan Üniversitesi'nde liderlik üzerine periyodik çalışmalar yapılmıştır (Likert, 1947: 279). Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar, liderin davranışsal özelliklerini araştırarak etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Bu çalışmalarda grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler belirlenmiştir. Ayrıca verimlilik, iş tatmini, işgören devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler de araştırmalarda kullanılmıştır (Koçel, 2011: 452).

Yapılan çalışmanın sonucunda liderliğin iki boyutunun olduğunu tespit etmişlerdir. Bunların; Çalışanlara Yönelik Davranış (Employee-Centered behavior) ve ikincisi ise Üretime Yönelik Davranış (Job-Centered behavior) olduğunu öne sürmüşlerdir. İki davranışın da sırasıyla düşünce boyutu ve girişim yapısı itibarıyla birbirinin tamamlayıcısı olduğu söylenebilir (Certo, 1997:366). Çalışanlara yönelik davranış boyutuna göre lider, aktif çalışma ekibi kurar ve hedeflerin yüksek performansla gerçekleşmesi için yönetilenlerin insani ihtiyaçlarına odaklanır. Ayrıca lider, kararların alınmasına yönetilenlerin katılımlarına, iş memnuniyetlerinden emin olmaya ve refahlarının sağlanmasına odaklanır (Daft, 2004: 384). Üretime yönelik davranışa sahip olan lider ise insani değer ve etkileşimden daha çok faaliyet, üretim ve üretim standartlarını kurmaya odaklanır. Ayrıca düzenlemeye, istenen sonuçları gerçekleştirmeye, standardı ve iş performansını belirlemeye odaklanır (Robbins, 2003:318).

1.5.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem 4 Modeli, Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmaların geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 19). Sistem 4

Modelini ortaya koyan Rensis Likert, bu kuramı sömürücü-otoriter liderlik, yardımsever-otoriter liderlik, katılımcı liderlik ve demokratik liderlik olarak dört grupta ele almıştır (Likert, 1947: 365). Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları örgütleri X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen faktörler yerine güdüleyici faktörleri doyurmaya yönelmiştir. Likert, örgütlerde geçerli olan yönetim sistemlerini 1’den 4’e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır (Eren, 2015:33). Bu sistemler şöyle açıklanabilir (Şimşek vd, 2015:210) :

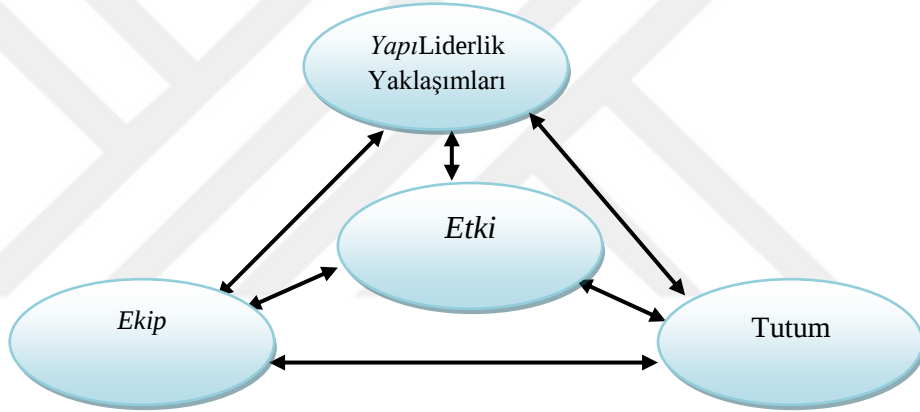
1. **İstismarcı Otokratik:** Bütün kararlar yönetici tarafından verilir. Yapılacak bütün işler ve bu işleri kimin, nasıl yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlık cezalandırılır. Yönetimin astlarına güveni çok azdır. “Benim dediğim gibi yapacaksın, aksi halde kovulursun” felsefesi hakimdir.
2. **Yardımsever Otokratik:** Kararı yöneticiler verir fakat işler yürütülürken astlar bir dereceye kadar özgürlüğe ve esnekliğe sahiptir.
3. **Katılımcı:** Yöneticiler, amaçları belirlemeden önce astlara da danışırlar. İşlerin nasıl yapılacağına karar verme konusunda astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir.
4. **Demokratik:** Likert’in önerdiği sistem budur. Burada tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme, örgütsel gruplar vasıtasıyla tüm örgütsel kademelere yayılıp katılmalı yönetim anlayışı ile alınır.

1.5.3. Durumsallık Yaklaşım

Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda, Klasik ve Davranışsal yaklaşımların, farklı durum ve koşullara yönelik olarak liderin davranış ve uygulamalarında tespit edemediği ve değinmediği ileri sürülmüş ve yeni bir bakış açısı ile **Durumsallık Yaklaşımı** (Mokler, 1973:243) liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Önceki yaklaşımlar, liderin kişisel özelliklerine ve örgüte yönelik tutumuna odaklanmıştır (Georye Jones, 1996:346). Durumsallık Yaklaşımı’nda ise liderin gücü, durumlara göre farklılık

gösterir. Belli bir durumda güçlü olan bir liderin başka bir durumda da güçlü olacağı anlamına gelmez. Dolayısıyla lider, duruma göre gücünü, yeteneğini ve davranışını uygun bir zaman ve uygun bir durumda ortaya koyabilmelidir (Krishanan vd., 2007:89). Bu yaklaşımda liderlik, “lider, yönetilenler ve durumun yapısı” olarak karşılıklı üç önemli boyutun sonucudur.

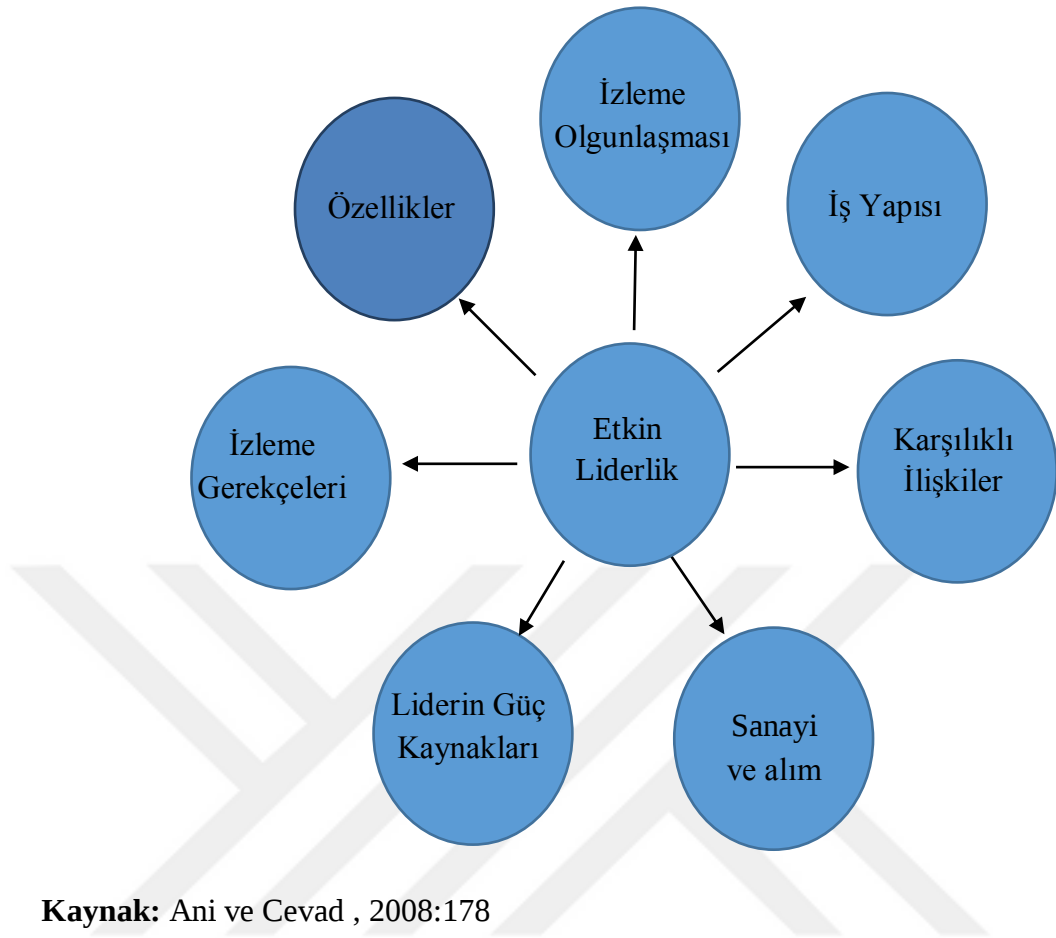
Araştırmacılar bu yaklaşım çerçevesinde, sosyal anlayış kapsamında lider ile yönetilenler arasındaki ilişki ve karşılıklı kaynaşma ile davranış özellikleri arasındaki konuları açıklamaktadırlar. Eğer lider yönetilenleri etkileyebilmişse, yönetilenler bir taraftan aralarındaki iç kaynaşmanın yapısına göre diğer taraftan da liderin davranış özelliğine göre tepki gösterirler (Kinicki & Williams, 2008: 468). Şekil 4’te bu durumu izah etmektedir.



Kaynak: Şema, 2007:230

Şekil 4. Liderliğin Özellikleri

Bu yaklaşım kapsamında, liderin etkileri ile birlikte tutumu da liderlik tarzını belirlemektedir. Şekil 5’te liderlikte büyük rolü olan bir grup faktörler gösterilmektedir.



Kaynak: Ani ve Cevad , 2008:178

Şekil 5. Liderliğin Tavır Faktörleri

Bu unsurların bir liderde toplanması ve ortamla kaynaşması aktif liderliğin gelişmesine neden olur. Bu yaklaşımın ardından birçok teori ortaya çıkmıştır. Bunlar; “Fiedler’in Etkin Liderlik Teorisi”, “Amaç-Yol Teorisi” ve “Hersey-Blanchard Teorisi”dir.

Davranışsal yaklaşım, liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının, örgüt üyelerinin tatmini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini artıracığını varsaymıştır. Durumsallık teorisi ise hangi durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik stilinin ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2011: 585). Durumsallık teorisinin gayet mantıki görünen bu tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik

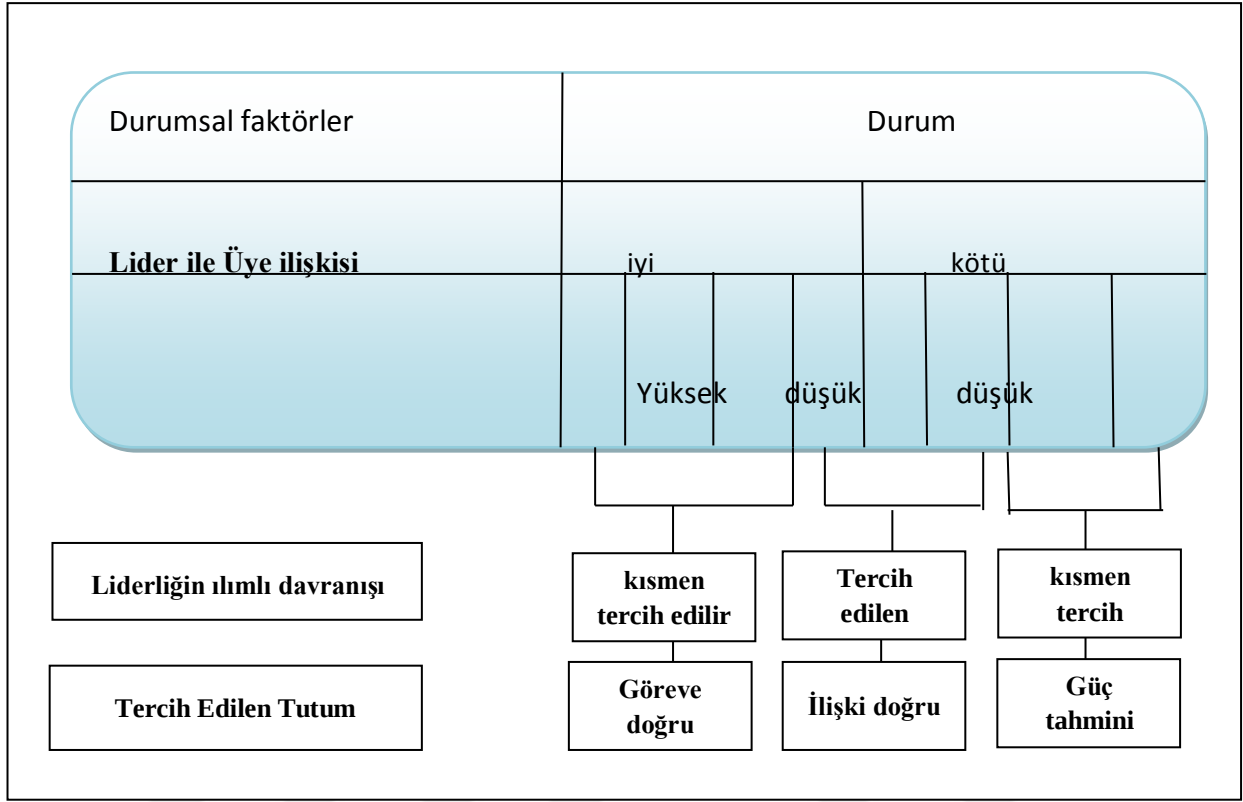
davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır (Koçel, 2011: 585).

1.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

1967'de Fred Fiedler, ilişkiye yönelik ve göreve yönelik iki boyutun çerçevesi içinde, liderin duruşunun, çalışanlara etkisini belirlemek için duruşunu araştırmıştır (Fiedler, 1967:126; Schermerhorn vd, 2000:291). Fiedler (1976:348)'e göre ilişkiye yönelik lider, yönetilenlerle sosyal ve insani ilişkiler geliştirmeye yönelir. Ancak işe yönelik lider ise, işin detayına ve görevin yapılmasına ilgi gösterir (Senior, 1997:204). Bu iki boyuta dayanarak Fiedler (1976), liderlik tarzını ölçmek için LPC (least preferred co-worker) adında bir ölçek oluşturmuş ve bu ölçekle durumsal liderliğin iki boyutu arasındaki karşılaştırmayı yapmıştır. Durumsal liderlik, iyi çalışma arkadaşı ile ortak çalışmayı tercih etmektir (Makalifin & Gross, 2002:73). En az tercih edilen iş arkadaşını nitelendirme çerçevesinde liderliği ölçmeye yönelik bir çalışmadır ve bu nitelikleri oluşturan 16 sıfat vardır. Örneğin; aktif değil, aktif ve taraftar, düşman gibi bu sıfatlar da 8 dereceli basamağa dağıtılmıştır (Griffin, 2003:531). LPC'de lider, bir "iş arkadaşı" olarak olumlu ifadelerle ilişkilendirilmiştir. Fiedler (1976)'ın bu araştırmasının sonucunda liderin, iyi çalışma arkadaşı olarak tanımlanması için kişilerarası ilişkilere yönelmesi gerektiği bulunmuştur. Bunun aksi durumunda yani lider, olumsuz ifadelerle nitelenmiş olsaydı liderin sadece üretim ve işe yönelmiş olduğu söylemek mümkün olabilir. Duruma (situation) gelince, Fiedler (1967)'e göre; liderliğin durumunun üyeler arasında kabul edilmesinin, Lider ile Üye Arasındaki İlişki (Leadership-member relation), Görev Yapısı (Task structure) ve Pozisyon Gücü (Position power) olarak üç şekli vardır (Daft, 2004:386).

Lider ile üyeler arasındaki ilişki iyiye, yönetilenler lidere güvenerek ona karşı bağlılık hisseder ve bu durum liderlik için tercih edilir bir durum olur. Ancak lider ile üyeler arasındaki ilişki zayıf ise, bu durum liderlik için tercih edilir bir durum olmaz (Gibson vd, 2003:308). Pozisyon gücü ise liderin, ödül ve ceza vererek yönetilenleri ne kadar kontrol ettiğinin bir göstergesidir (Certo, 2003: 339). Görev yapısı; yönetilen üyelerin gündemlerinin belirli ve net olarak ne denli düzenli olduğuna işaret eder. Eğer

işler belirli, detaylı ve planlı ise görev yapısının sağlam olduğunu, işler kapalı ve net değilse görev yapısının düşük olduğu anlaşılır (Ivancevich & Matteson, 2002:435).



Şekil 6. Fiedler'in Teorisini

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur (Güney, 2000: 534-535):

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip beğenildiğini, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir.
- Başarılabacak işin niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı görevler oldukça kesin yöntemlere bağlı iken, bazıları ise, tamamen işi yapacak olanların kararına bağlıdır.
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Liderin bulunmuş olduğu pozisyonu gereği grup üyelerini, emirleri kabul etmeye zorlama derecesidir. Liderin

ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir.

1.5.3.2. Amaç-Yol Teorisi

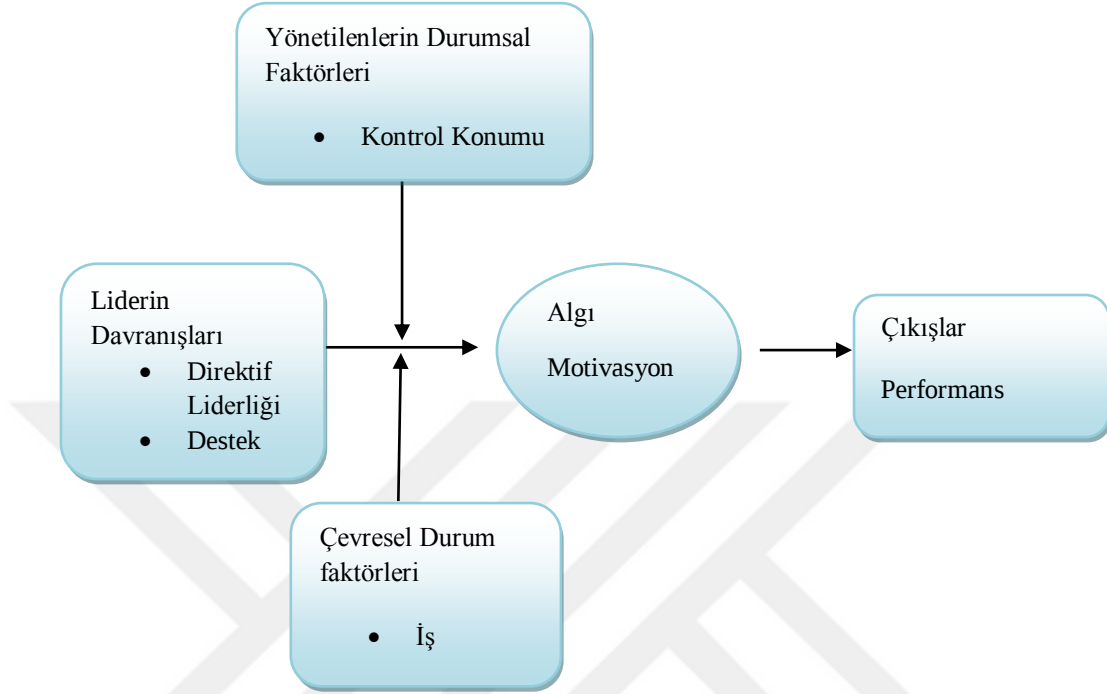
House ve Evans (1964:197) isimli iki araştırmacının geliştirdiği bu teori, durumsallık yaklaşımı ile ilgili en önemli teorilerden biri olarak ele alınmaktadır. (Griffin, 2003:534). İki araştırmacı açıklamalarında, liderin izlediği yolları izah ederek, liderin yönetilenleri nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmacılar ayrıca istenen işleri yaparak ödül kazandıracak hedefleri gerçekleştirmek için gereken desteğin nasıl sağlanacağına da değinmişlerdir (Robbins, 2003:325). House ve Evans (1964)'a göre liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektedir. Evans'a göre yöneticiler, astlarının davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturma imkânı gelmektedir (Koçel, 2011: 589).

Amaç-Yol teorisi, esas itibarıyla liderin gösterdiği davranışın, astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir (Mondy ve Premeaux, 1995: 95-104):

- Otoriter liderlik: Lider neyin, ne zaman yapılacağını belirtir. Bu arada astlar karar vermeye katılmazlar.
- Destekleyici liderlik: Lider astlarına dostça davranır ve onlara yakın ilgi gösterir.
- Katılımcı liderlik: Lider astlarından öneriler bekler ve astları karar almaya teşvik eder.
- Başarıya yönelik liderlik: Lider iddialı hedefler belirler ve astların bu hedefleri en iyi biçimde başaracağına inanır.

Bu teoride, durumsal değişkenlerin arabuluculuk rolü oynadığı, yönetilenlerin motivasyonunu ve memnuniyetini etkilemediği ileri sürülmüştür. Liderlik davranış tarzları ise yönetilenlerin motivasyonu ve memnuniyeti üzerinde etkilidir ve kişilerarası

ilişkileri de etkilemektedir (Moorhead & Griffin, 1995:325). Şekil 7’de bu teori açıklanmaya çalışılmıştır.



Kaynak: Ivancevich vd, 2002:258

Şekil 7. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir (Mondy & Premeaux, 1995: 95-104):

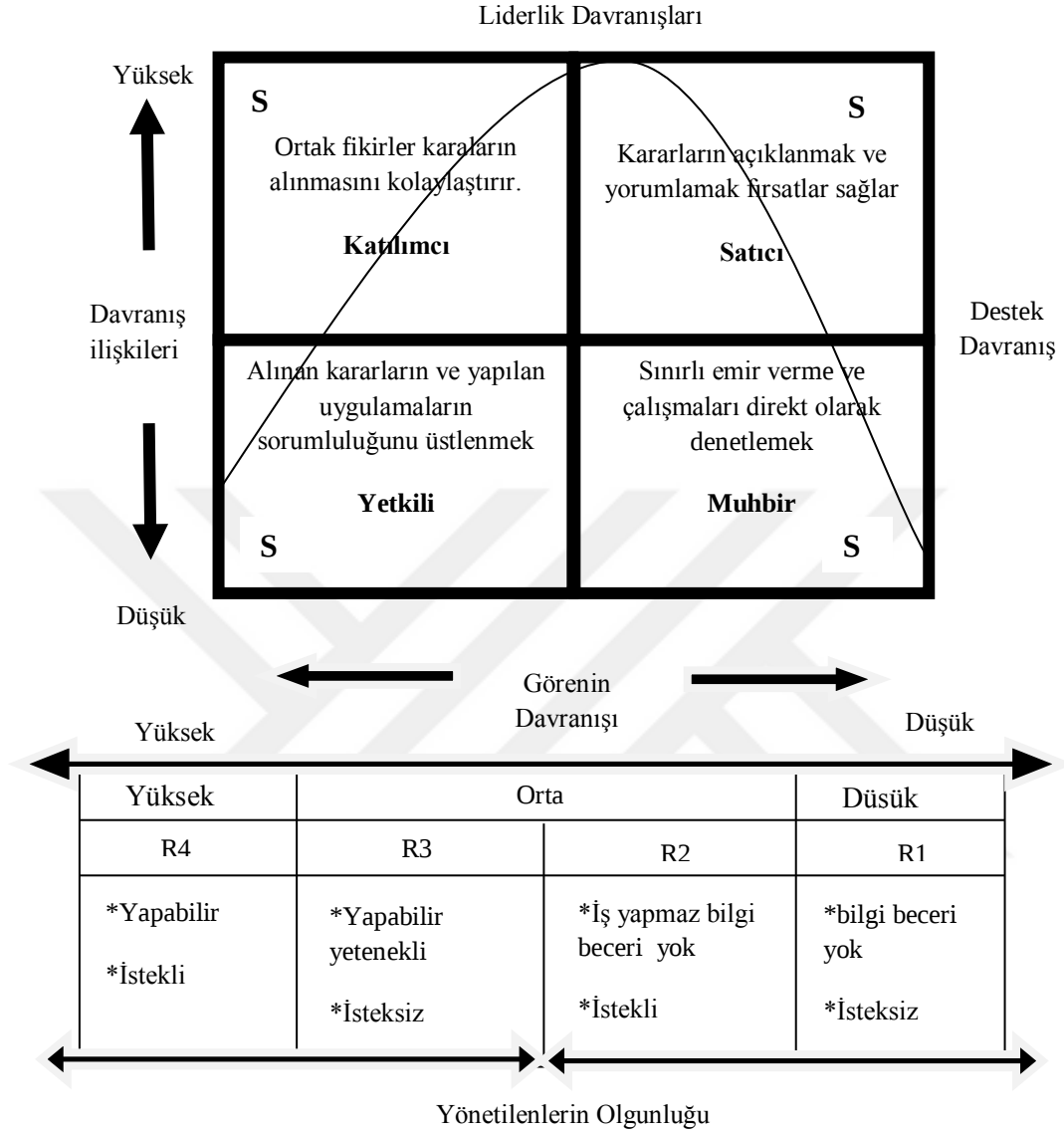
1. Otoriter Liderlik: Lider neyin, ne zaman yapılacağını belirtir. Bu arada astlar karar vermeye katılmazlar.
2. Destekleyici Liderlik: Lider astlarına dostça davranır ve onlara yakın ilgi gösterir.
3. Katılımcı Liderlik: Lider astlarından öneriler bekler ve astları karar almaya teşvik eder.
4. Başarıya Yönelik Liderlik: Lider iddialı hedefler belirler ve astların bu hedefleri en iyi biçimde başaracağına inanır.

1.5.3.3. Hershey-Blanchard Teorisi

Yetmişlerin sonunda Hersey ve Blanchard liderlik ile ilgili yeni bir kavram geliştirmişler ve bu kavramı Durumsal Liderlik olarak SLT (Situational Leadership Theory) diye adlandırmışlardır (Hersey & Blanchard, 1982:150). Bu teoride “başarılı liderlik, doğru liderlik tarzı seçimi ile gerçekleşir” tezini savunmuşlardır (Robbins, 2003:324). Bu teoride, bu alanda daha önce yapılan “Ohio, Michigan ve İdari Yönetimsel İzgara Teorisi” ile Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matriksi'nde bulunan işe yönelik liderlik davranışı ve ilişkiye yönelik liderlik davranışı boyutları kullanılmıştır. Teori, yönetilen bireylerin hazırlık derecesine güvenerek “ılımlı bir liderlik tarzı uygulanabilir mi?” düşüncesinin yanında üyeler arasında uyum ve bütünleşme derecesini de belirlemeye çalışmıştır (Certo, 2003:336).

Hazırlıklı olan yönetilenlerin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirdiklerini ve bu süreçte yetenek, sorumluluk sahibi olduklarını ortaya koymuştur.

Hersey-Blanchard Teorisi'ne göre liderlikte dört farklı tarz bulunmaktadır. Bu tarzlar, yönetilenlerin olgunluk derecesine ve göreve hazır olmalarına göre değişmektedir (Gibbson, 2003:314). Lider, yönetilenlerin içinde bulunduğu farklı durumlara göre tarz olarak “muhabir, satıcı, katılımcı ve yetkili” gibi farklı yaklaşımlar gösterir. Şekil 8’de bu yaklaşımlar gösterilmiştir.



Kaynak: Schermerhorn vd . 2000:296

Şekil 8. Hersey ve Blanchard Teorisi

Yönetilen bireyler çalışmada sorumluluk üstlenemiyor ve kendi güçlerine güvenemiyorlarsa, lider muhbir tarzını uygular. Lider, yönlendirici davranış üslubunu kullanarak, yönetilenleri ne yapacakları, nerede, nasıl çalışacakları konusunda yönlendirir (Moorhead & Griffen, 1995:354). Eğer yönetilenler bir iş yapmıyor ancak yapmayı arzu edip, yapacaklarından eminlerse ve sorumluluk üstlenmek istiyorlarsa;

lider, burada yönetilenlere destek vererek ve özgüvenlerini artırarak “satıcı” tarzını uygular (Hellrigel vd. 2001: 337).

Lider, belli bir olgunluk seviyesinde olup, liderin talep ettiği işi yapmak istemeyen yönetilenlere en uygun tarz olan katılımcı üslubunu kullanır. Böylece lider, karar almada yönetilenlerin katılmalarına izin vererek ve motive olmalarını sağlayarak destek vermiş olur (Shermerhorn vd., 2000:295). Yönetilen bireylerde büyük bir olgunluk, çalışmaya hazırlık, sorumluluk taşımada özgüvenli olma, hedefin tespit etme ve gerçekleştirme niteliklerine sahiplerse, lider; önemli davranış ve orta dereceli ilişkiye sahip olan yetkili üslubunu kullanır (Tahir, 2007:92). Bu tür liderliği kullanmak, liderin önce yönetilenleri iyi değerlendirmesi ve ona göre de gereken üslubu üstlenmesidir.

1.5.4. Modern Yaklaşım

Yirminci yüzyılın seksenli ve doksanlı yıllarında araştırmaların akışını değiştirecek ve alanını genişletecek yeni liderlik girişimleri bulunmuştur (Schermebourn vd., 2000:299). Bunlar; Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik olarak adlandırılmıştır. Örgütlerin; teknolojik gelişmeler, şiddetli rekabet ve zaman baskısı gibi sorunlarla karşı karşıya kalmalarından dolayı geleneksel liderliğin ve diğer üç yaklaşımın (Özellik, Davranış ve Durum) dışında yeni tarza sahip liderliklere ihtiyaç duyulmuştur (Stewart, 2006: 13). Dolayısıyla ilk üç liderlik tarzına kısaca, son iki (Etkileşimci, Dönüşümcü) tarza da yapılan bu araştırmanın konusu olması bakımından ayrıntılı olarak değinilmiştir.

1.5.4.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramı, ulaşılması mümkün olan ancak şimdiye kadar ulaşılamayan ideal geleceğe işaret eder. Bu tarzda lider, örgüt içindeki geleceğin düşü ve yol gösteren yıldızı olur. Bu da örgüt içindeki yönetilenlere şu an var olandan daha yeni bir yöntem ile geleceğe dair yol gösterir (Daft, 2004:404). Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirme zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Geçmişte yaşanan gelişmeler, açıkça kanıtlanmaz ise bu durum örgütsel açıdan ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Vizyoner lider, bu sorunu tespit edip çözme başarısını gösterir. Vizyoner lider, belirlenen vizyonun hayata geçirilmesine ve gerçekleştirilmesine katkı sağlayan çalışanlarını ödüllendirmeli daha sonraki süreçte geri bildirim olarak vizyonun

hala geçerli olup olmadığını, herkesçe bilinip bilinmediğini ve çalışanlar tarafından paylaşılıp paylaşılmadığını öğrenmelidir (Doğan, 2001: 88).

Vizyoner liderlik, liderin geleceğe dair olan görüşünü belirleyebilmek ve üst düzey tahminler yürütmek ile bu tahminlere uygun olan davranışları sergilemekten geçer. Bununla birlikte karakteristik özelliklerini ve yüksek güvenini göstererek yönetilenler nezdinde daha güçlü olacaktır (Griffin & Moorhead, 1995:322). Lider kişi personellerin duygu ve yüreğini muhatap alan hünerlere sahiptir. Böylece onları büyük bir yapının önemli bir parçası kılar ve kendilerini aşmalarını sağlayarak gerçeği aşan şeyleri görmelerine yardımcı olur ve şu anki durumun somut yanlarının dışında olsa dahi geleceğe yönelik gerçekleştirilmesi mümkün olan parlak bir rüya olarak görmelerini sağlamaktadır (Gordon, 1990: 334).

Vizyoner lider birkaç önemli görev yapmaktadır. Bunların en önemlisi geleceğe dair rağbet gören örgütsel bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonu başkalarına aktarmaktır. Bunun yanında bu vizyona bağlı olanların teşvikini arttırmak ve gerçekleştirilmesi için çaba göstermektir (Griffin & Moorhead, 1995:322). Ayrıca kendisine bağlı olan fertlerin ihtiyaçları için olan hedeflerini örgütün hedefleri ile bağdaştırır ve amaçlanan hedefe doğru yönelmelerini sağlamaktadır. Bu durum vizyon ve geleceğe dair fırsatlar ve görüşleri için büyük bir resim çizerek gerçekleşmektedir (Matteson, 2002:467).

Bunun yanında (Hellrigel vd., 2001:337) (vizyoner-dönüşümcü) liderlik arasındaki ayrıcalık alanında, birincisinin vizyona değil de karizmaya dayalı olduğunu ancak ikincisinin görüşe dayalı olduğuna vurgu yapmıştır. Görüşü olan bir bireyin karizmasının olması şart değildir. Bunun yanında dönüşümcü tarz ise karizma ve görüşe aynı sahip olması gerekir böylece tabi olanları etkiler ve değişimi sağlar (Robbins, 2003:3). Vizyoner liderlerin ana özelliklerinden bir grup belirlemiş olup onlar da aşağıda belirtildiği gibidir:

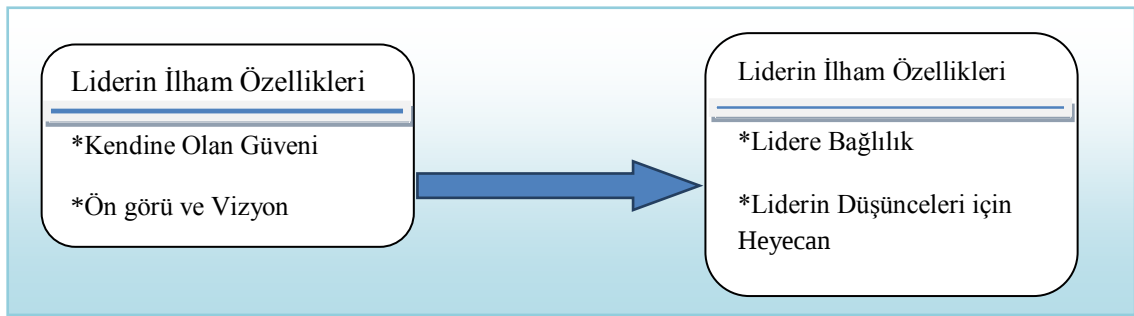
- Hali hazırdaki durumundan daha iyi bir gelecek öneren ideal bir hedefi belirleyen bir görüşe sahip olurlar.
- Riskler için deneysel eğilime sahiptirler. Vizyoner lider karakteristik riske eğilimli olur ve o görüşü gerçekleştirmek için fedakârlık gösterirler.
- Yönetilenlerin ihtiyaçlarını duyarlar ve hislerini idrak ederler.

- Değişimin oluşması için gerekli olan maddeleri belirlemek amacıyla sürekli bir şekilde çevre değerlendirmesi yaparlar.

1.5.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı sihir (Cazibe) anlamına işaret etmektedir. Bu kelime Yunanca bir kelime olup başkalarını etkilemek yeteneğine sahip olan cazibeli liderin özelliklerinden olan güç ve yetenek anlamına gelmektedir (Gibson vd., 2003: 336). Daft (2004:398) liderliği ateş olarak tanımlamıştır. Bu ateş çalışmaları uygulaması amacıyla ideal sonuçları gerçekleştiren tabi olan bireylerin güç ve yükümlülüklerini aydınlatmaktadır. Bunu da karizmatik liderlerin ilham verme ve bireyleri yapmaktan aciz oldukları işleri yapmaya itme yeteneğine sahip olmalarıyla sağlarlar.

Max Weber bürokratik teoride karizmatik liderlik kavramını kullanan ilk düşünür sayılır. Bunu da gücün türü ve liderin kişiliğine bağlı olan güç şekillerine işaret etmek ve başkaları için ilham kaynağı olan karakteristik özellikler ve yeteneklere sahip olduğunu göstermektedir (Obaidi, 2002:64). Sonrasında Robert Hones 1977 yılında bu kavramı geliştirmiştir. Karizmatik liderlik için karakteristik özelliklerden oluşan bir grup belirlemiştir. Bu özellikler kendine aşırı derecede güvenmek, egemenlik, inandıklarına şiddetle ikna olmak, bunun yanında personellerin performansları ile ilgili olan ön görüler ve durum ile yönetilenlere bağlı olmaktadır (Griffin, 2003:541). Şekil 9'de karizmatik özellikler gurubunu, örgütlerde liderliğe olan etkileri açıklanmaktadır.



Kaynak: Suud, 2007:198

Şekil 9. Karizmatik Özellikler

Şekil 9'dan da anlaşılacağı üzere karizmatik lider (Charismatic Leader) yönetilenlerin öngörülenden daha çok fazla performans alabilmeleri için ilham veren ve

üzerlerinde etki yaratan liderdir. Personellerin en üst düzeyde güçlerinden yararlanabilmek için onları teşvik etmekte, çalıştıkları kuruma karşı sorumluluk tutmakta ve kendi özel çıkarlarının önünde tutarak kurumun çıkarı için fedakarlıkta bulunmaktadır. Bunun yanında kişisel olarak destekte bulunarak yönetilenlerle ilgili güven oluşturur ve vizyonu gerçekleştirmek için gerekli olan kural ve temelleri belirlemek için çaba gösterir. Bunları karizmatik davranışlara dayanarak yapmaktadır (Krishnan, 2005:16).

Karizmatik lider grubuna girerken; Hitler negatif karizmatik lider olarak nitelendirilebilmektedir. Tüm bunların yanında karizmatik liderlerin hepsi kendilerine tam bir katılım istemektedirler. Pozitif karizmatik liderlerde takipçilerin kendilerini lidere adanması ideolojilerden sonra gelirken negatif karizmatik liderlerde ise ideolojilerin önüne geçmektedir (Hancioğlu, 2009:29). Karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bolat vd., 2009:204):

- Kendine Güven: Karizmatik liderler kendi yetenek ve yargılarına son derece güvenirlir ve diğerleri de bunun farkındadır. Tutarlıdır.
- Vizyon Sahibi Olmak: Lider mutlaka vizyonu anlaşılır olarak belirlemelidir. Bu vizyon zorlayıcı olmalıdır ve etkin olarak iletilmelidir. Lider gerçekleşmesi için elinden geleni yapacak, bazı şeylerden fedakarlık yapabilecek isteğe sahip olmalıdır. Örneğin; Chrysler'in sıkıntılı dönemlerinde Lee Lacocca 1 \$'lık maaşla çalışıyordu.
- Olağanüstü Davranış: Karizmatik lider alışlagelmiş tipte bir lider değildir. Lider kendi güçlerini bilmeli ve bunları yararlı olacak şekilde kullanabilmelidir. Başarılı olduklarında bu alışılmamış davranışları hayranlığı ortaya çıkarır.
- Değişim Görevlisi Olarak Hatırlanmak: Statü, karizmatik liderlerin düşmanıdır; çünkü bu kişiler olayların oluşumunu sağlayan kişilerdir.
- Çevresel Duyarlılık: Karizmatik liderler, hem kendi üzerlerindeki kısıtlamaları, hem de değişim yapabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakların bilincindedir. Yani neyi yapıp neyi yapamayacaklarını bilirler.

1.5.4.3. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik kavramını ilk kez Burns 1978 yılında ifade edilmiştir. Bu kavram seçimlerde aday olan siyasi liderlerin vasıfları çerçevesinde kullanılmıştır. Bu adaylar kendilerine oy vermeleri karşılığında seçmenlere vaatlerde bulunmuşlardır (Xiaoxia, 2006:14). Etkileşimci liderlik kavramına gerçek anlamda önem gösterilmesi ve gelişimi iki araştırmacı (Bass & Avolio) sayesinde gerçekleşmiştir. Lider ve yönetilenler arasındaki dönüşüme işaret ederek işlemsel liderlik için üç boyut belirtmişlerdir. Bu boyutlar şartlı ödüllendirme, “negatif yönde” istisnai yönetim ve “pozitif yönde” istisnai yönetimdir (Thomson, 2007:5-6).

Etkileşimci liderliğin özü iki taraf arasında (lider-yönetilenler) çıkar değişimi fikri üzerine kurulmuştur. Lider yönetilenlerin üzerinde egemenlik kurmak için gerekli olan gücü elinde bulundurur ve işleri yapmak için yönetilenlerin üzerine düşen görevleri belirlemektedir. Böylece işlerin sonuçlandırılması sonucunda ödüllendirilecektir. Bu nedenle aradaki ilişki değiş tokuş ilişkisidir (Bacal, 2007:1).

Etkileşimci tarz özet olarak sözleşmeli bir ilişki olarak sayılabilir. Etkileşimci lider yönetilenlerin isteklerini belirler ve bu, iki tarafın anlaşması sonucunda maddi bir aidiyet karşılığında yapılır (Homring, 2001:3). Bu personellerin memnuniyetini sağlar, motivasyonlarını yükseltir ve böylece üretimi arttırmaya götürür ve kurumun hedeflerini gerçekleştirir (Daft, 2004:399).

Yukarıda belirtilenlerin üzerine etkileşimci lider, ona tabi olanların isteklerini belirleyen, isteklerini elde etmeleri için yardımcı olan, performans ve çabaları ödüllendirilmeyi hak ederlerse ödüllendiren lider olarak tanımlanabilir. Bunun yanında lider personellerin şahsi ihtiyaçlarının giderilmesi ve geliştirmesi için teşvik etmektedir (Dağır & Salih, 2000:440).

Lider ödüllendirme ve cezalandırma aracılığıyla görevlerin yapılmasına ve organizasyona bağlanmasına neden olmaktadır. Lider bir taraftan yetkisini kullanarak izleyicilerin davranışlarını izlerken, bir taraftan da onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Etkileşimci liderlik tepkisel olup daha çok mevcut konu ve sorunlarla ilgilenmektedir. Etkili bir etkileşimci lider karşılıklı iletişim doğrultusunda durumsal faktörleri ve izleyicilerin beklentilerini doğru biçimde tanımlamaya, gerekli motivasyonu uygun araçlarla sağlayarak izleyicileri etkilemeye ve iyileştirme yoluyla iş

yapma veya yaptırma yoluna gitmektedir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile fazla ilgili değildir (Ataman, 2002:471).

Etkileşimci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri; pazar payını genişletme, karı arttırma, maliyetleri düşürme gibi genellikle iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Geçmişten gelen olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere aktarma yönünde yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Başarı grafiği normal artış gösterir ama atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:189). Bunun yanında (Fincham & Rhodes, 1999: 234) etkileşimci liderin kişiliğini oluşturan bir grup özellikler belirlenmiştir. Bu özellikler:

- Yönetilenlerin işlerini yapmaya zorlamak için resmi güce dayanır.
- Kapalılık. Fikirlerin tartışılmasına izin vermez, görüşlerini kabul etmez.
- Bireysel çalışmayı teşvik eder. Kendisinden başkasının yeteneklerine güvenmez.
- Kurumdaki oluşan durumu korur ve değişim ve yenilenmeye karşı direnir.
- Merkezi tarzı izler ve herhangi bir yetki verilmesine izin vermez.

1.5.4.3.1. Etkileşimci Liderliği Tanımlama

Etkileşimci liderlik geleneklere ve geçmişe bağlı olmakla birlikte lider ile takipçileri arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu bir liderlik tarzıdır. Burns (1978) etkileşimci liderliğin lider ile izleyici arasında karşılıklı olarak etkileşimi gerektirdiğini ileri sürmektedir. Etkileşimci liderler geçmişte geleceğe götürmek isteyen liderlerdir (Ceylan vd., 2005 33).

Etkileşimci liderlik tipinde liderler, örgüt dahilinde olan ve ast kademedeki bireyleri kapsayan bireylerin ilk olarak ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Etkileşimci liderliğe göre ast kademedeki bireyler ilk olarak belirlenen performans seviyesinde çalıştığında bahsi geçen ihtiyaçlarını önceden bilebilmek için çaba göstermektedir. Bundan ötürü lider için ast kademedeki bireylerin bireysel kabiliyetlerini daha iyi noktaya getirme veya kendisine güvenmesini sağlamak ikincil

sırada gelmektedir. Etkileşimsel liderin karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eryeşil, 2012:44).

- Koşullu Ödüller (Contingent Rewards): İyi performans, zamanında olan iş tamamlamaları için verilen ödüllerdir. Lider ve astlar hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi gerektiği konusunda ve bunun karşılığında hangi ödül olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Tamamiyle etkindir.
- İstisnalarla Yönetim-Aktif: izleyerek ve araştırarak kural ve standartlardan sapmaların tespiti ve düzeltici çalışmalarda bulunmaktır. Lider, aktif olarak hataları, yanlışları ya da standart ve normlardan sapmaları izler. Etkinliği düşüktür.
- İstisnalarla Yönetim-Pasif: Sadece standartlara ulaşılmadığında müdahale eder. Yani, lider, pasif olarak hata ya da problemler çıkana kadar bekler, ardından harekete geçer. Etkin değildir.
- Laissez-Faire: Karar almaktan, sorumluluk almaktan kaçınma durumudur. Etkin değildir.

Araştırmacılar ve yazarlar etkileşimci liderlik için bir grup tanımlar çıkarmışlardır. Bu tanımlar görüşlerin farklılığı ile değişti ve bu araştırmacıların bilimsel görüşlerine göre değişiklik göstermiştir. Bu nedenle bu tanımlar zamansal olarak en eskisinden en yenisine kadar sıralanarak sunulacaktır. Tablo 5 bu tanımlamaları toplu olarak göstermektedir.

Tablo 5. Etkileşimci Liderliğin Tanımları

S.NO	Araştırmacı	Tanım
1	George & Jones (1996)	Yönetilenlerin işlerini ve görevlerini yapmalarını teşvik etmek ve performansları karşılığında onları ödüllendirmek.
2	Havari (1999)	Açık bir değişim işlemidir. Yönetilenlerden isteklerini belirtmek ve onların gerçekleştirmiş olduğu ihtiyaçlar ve istekler için sempati göstermek. Bu da kendilerinden beklenenleri gerçekleştirmek karşılığında yapılır.
3	Schermerhoron vd (2000)	İki tarafın anlaşması ve razı olacakları sonuçların gerçekleştirilmesi için lider ve yönetilenlerin arasında gerekli olan bir işlemdir.
4	Dağar ve Salih (2000)	Liderlik, Lider ve yönetilenler arasındaki çıkar için günlük ve sürekli değişim temelinden oluşur. Bu değişimler yönetilenler tarafından olağan bir performans karşılığında lider veya yönetim tarafından şartlı ödüller içerir.
5	Daft & None (2001)	Lider ve yönetilenler arasındaki işlemlerdir. Lider ihtiyaç ve isteklerini idrak eder ve hedef ve görevlerin uygulamalarını gerçekleştirmek için doyurma şekillerini belirler.
6	Ivancevich & Matteson (2002)	Yönetilenlerin liderler tarafından ödüllendirildiği işlemlerdir. Bu ödüllendirme liderin belirlediği işlerin yönetilenler tarafından gerçekleştirilmesinden sonra yapılır.
7	Robbins (2003)	Lider yönetilenlere rehberlik yapar, onları işe teşvik eder, hedeflerin gerçekleştirilmesi için motive eder, görev ve yükümlülüklerini belirlemesindeki detaylar ve performanslar için gerekli malzemeleri belirtir.
8	Bass vd (2003)	Yönetilenlerin işlerini yapmak ve görevlerini uygulamak için liderin emirlerini temsil eder. Bunu da ödül almak karşılığında yaparlar. Bunun yanında disiplin işlemlerinin bulunmaması ve ödüllerin miktarı yönetilenlerin görev ve işlemlerini gerçekleştirme oranına göre yapılır.
9	Daft (2004)	Lider ve yönetilenler arasındaki işlem ilişkisidir. Lider yönetilenlerin ihtiyaç ve gereksinimlerini idrak eder ve sonra bunu doyurmak için yöntemler belirler. Bu işlemi, belirli olan bazı görev ve hedefleri gerçekleştirmesi çerçevesinde yapar.
10	Maria (2005)	Yönetilenler için rollerin tanımlanması, görevlerin detaylandırılması ve toplumsal ihtiyaçların belirlenmesi ile performansa göre ödül veya cezaların verilmesi. Bu işlem sözleşmeli işlemsel ilişkiye göre ve istisna ile şartlı ödül yönetime dayalıdır.
11	Meşhedani (2005)	Lider ile yönetilenlerin arasında olan zımni sözleşme işlemidir. Lider yönetilenlerin ihtiyaç ve isteklerini yerine getiren ödüller verir. Bunu uygulanması için verilen işlerin yapılmasına karşılık olarak yapar.
12	Xiaoxia (2006)	Lider ve yönetilenler arasında olan bir işlemdir. Lider yönetilenlere görev ve işlerini yerine getirmeleri için ödül vererek teşvik etmeye çalışır.
13	Tai (2006)	Yaptırımlardan kurtaran ya da ödül vaadeden liderin ve bunları kabul eden yöneticilerin arasındaki şartların uyumluluğundan ibarettir. Lider, yönetilenlerin rollerinin açıklanması, görev ve hizmetlerinin detaylandırılmasını icra eder.
14	Thomson (2007)	Ödülün önemine odaklanan bir işlem olup belirlenen sonuçların izlemeyi garantiye almak için konulan hedeflere odaklanmaktadır.
15	Tai (2007)	Lider ile yönetilenler arasındaki işlem ilişkisini yansıtan bir liderlik tarzıdır. Bu işlem liderin, yönetilenlerin görevlerinin tayin etmesi, yapmaları gereken işleri belirtmesi ve bunun karşılığında ödül alacaklarını söylemesidir.. Ancak bu işlem yönetilenin kurum çıkarlarından önce kendi çıkarlarını düşünmelerini sağlar.
16	Ameri ve Galibi (2008)	Görev, ödül teşvik ve yapı açısından yönetilenlerin çabasını pozitif bir şekilde yönlendiren liderliktir.

Kaynak : Daft,2004:257

Tablo 5'ten de anlaşıldığı gibi tüm araştırmacıların bu işlemin bir çıkar işlemi olduğu hakkında ortak kanaata varmışlar. Bu durum verilen isimden de anlaşılmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar etkileşimci liderliğe özel bir tanım koymuşlardır. Geleneksel bir liderlik tarzı olup lider ve yönetilenlerin arasındaki çıkar fikrine dayalıdır. Lider işlerin uygulanmasındaki en üst orana ulaşmak için tatbik edilen işler karşılığında ödüller verebilir.

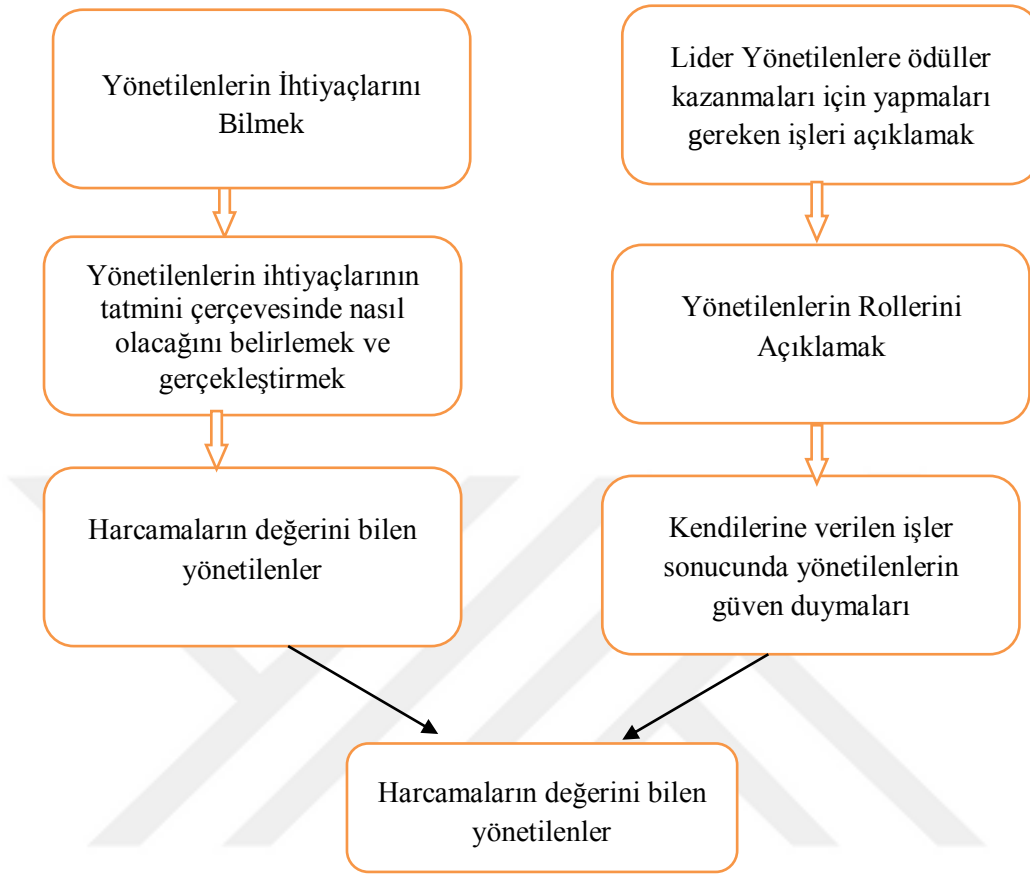
1.5.4.3.2. Etkileşimci Liderin Görevleri

Etkileşimci liderin bir takım temel görevleri vardır. Yönetilenlerin rollerini belirler ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmek ve gereksinimleri belirlemek ile uygun bir yapı oluşturma ve istenileni teşvik etme sistemini kurmaktadır. Bunun yanında yönetilenlerle işleri daha güçlendirecek ilişkiler kurarlar (Fincham & Rhodes, 1999:234). Aynı çerçevede (Gibson vd., 2003:339) yönetilenlerin teşvik edilmesindeki rolüne işaret etmektedir. Bunu yaparken yönetilenlere verilen görevleri uygulamak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için yollar çizmektedir.

Bunun yanında etkileşimci liderlik hedef yolun davranış girişı içerisindeki teorik bir yansımadır (Ivancevich vd., 1997:354). İşlemsel lider yönetilenlerin hedef yollarını belirler, gerçekleştirilmeleri için gerekli olan zemini hazırlar ve işlerini yaptıkları için değış tokuş işlemi çerçevesinde ödüllendirilme amacıyla hazırlık yapmaktadır. İşlemsel liderlik kurumsal hedefleri korumaktadır (Newstrom & Davis, 2002:167). Etkileşimci liderin yaptıklarını şöyle belirtmiştir:

- Yönetilenlerden talep edilen işleri açıklar.
- Yönetilenlerin nezdinde güveni sağlar. Öngörülen sonuçların en üst düzeyde gerçekleştirmesi için gerekli olan çabayı göstermek için yapılır.
- Yönetilenlerin ihtiyaç ve gereksinimlerini kabul eder. Kendilerinden beklenen sonuç seviyelerini gerçekleştirmek için uğraş göstermeleri sırasında nasıl doyurulacağını açıklar.

Şekil 10'de etkileşimci liderin hedef yollarını belirlemedeki rolünü açıklamaktadır.

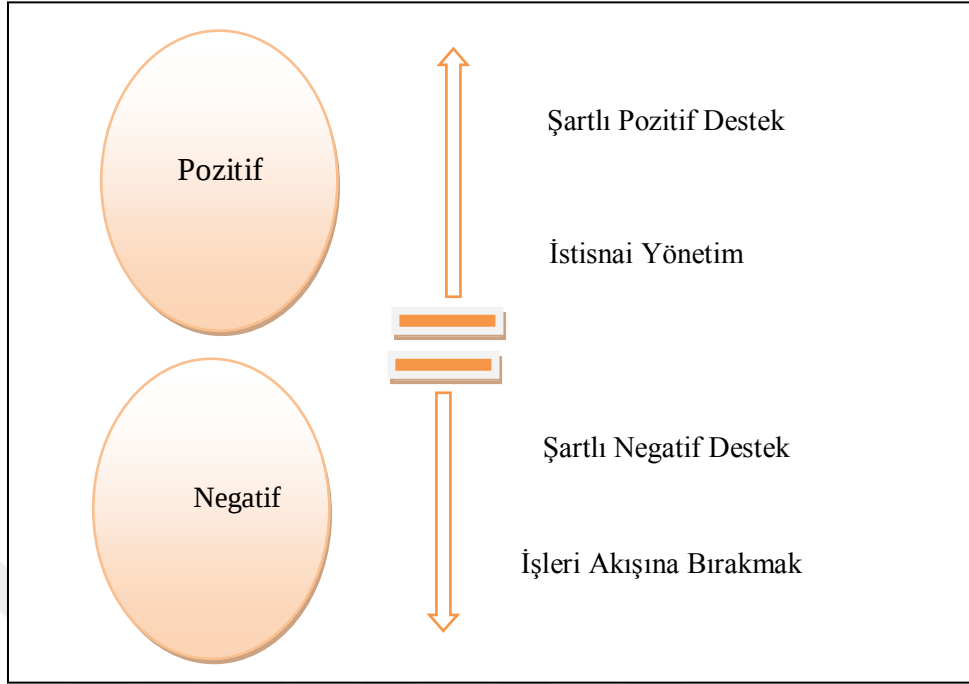


Kaynak: Ivancevich & Matteson, 2002:348

Şekil 10. Etkileşimci Liderin Görev Ve Rollerin

1.5.4.3.3. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Bass vd. (2003:208) işlemsel liderliğin şartlı ödülleri ve istisnai idare ile belirlemiştir. Bu boyutları birçok araştırma, çalışma ve kitaplarda kullanmışlardır. Örneğin John vd. (2002), Bryan (2002), Stumpf (2003), Niekerk (2005) Şekil 11’de görüldüğü şekliyle etkileşimci liderliğin boyutlarını açıklamaktadırlar.



Kaynak: Havari, 1999:201

Şekil 11. Etkileşimci Liderlik Boyutları

Etkileşimci liderliğin boyutları özetle aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- **Koşullu Ödüllendirme:** Liderin yönetilenlere ödül vermek için yapacağı işleri açıklayan dereceye işaret eder. Bunu da yapmak istediklerini görevleri açıklayıp ve ulaşmaları gereken hedefleri belirledikten sonra yapar (Xiaoxia, 2006:16). Koşullu Ödüllendirme işlemsel liderliğin en etkin metnidir. Hedef koyan ve uygulanması için başarılı performans için ödül sunan lideri tanıtır (Gibson vd., 2003:339). Koşullu ödüller bir anlaşma niteliği taşıdığından da bahsedilebilir. Bu anlaşma yönetilenlerin yaptıkları işler karşılığında ödül almaları temelinden oluşmaktadır.

- **İstisnalarla Yönetim:** Lider kural ve standartları belirler ve yönetilenlerin işlerini yapmaları için hiç müdahale etmeden fırsat verir. Sadece işi yapma sırasında hata yapmaları halinde liderin bu hataları düzeltmek adına gerekenleri yapmak, üzerinde anlaşma sağlanan sözleşmeli rolleri ve hedefleri gerçekleştirmek için müdahalede bulunur (Bass vd., 2003:218). İstisnalarla yönetim iki türe ayrılır: “Pozitif yön” etkin olan istisnai yönetim ve “Negatif yön” etkin olmayan şeklindedir. “Pozitif” istisna ile yönetimi benimseyenler doğacak olan sorunları öngörür ve bunları çözmek

için yapılacak olan işlemleri belirlerler. Buna karşılık “negatif” istisna ile yönetim şeklini benimseyen liderler sorunun oluşması sırasında eylemi esas alırlar (Thomson, 2007:3). Aynı bağlamda Bass pozitif yönlü olan istisna ile yönetimin tehlikeli durumlarda çok önemli olduğunu belirtmiştir. Sonuçlarla karşılaşılan hataları gidermek için önemlidir. Bunun yanında bu yönetimi kullanmak yönetilenlerin baskı altında kalması ve kanaat oluşturmaması gibi düşünülebilir. “Negatif” İstisna ile yönetim şekli ise çok sayıda yönetilenlerden sorumlu olan liderler için etkili sayılır (Thomson, 2007:3). Bu nedenle istisna yönetimi ile ilgili olarak araştırmacının görüşü liderin resmi kurallar ve standartlar gereğince yönetilenlerin görev ve ödevlerini belirler. Gerekli olmadıkça da müdahale etmez örneğin işlerin yürümesinde ihlal oluşması durumu gibi.

1.5.4.4. Dönüştürücü Liderlik

Lider her şeyden önce liderlik yeteneklerini kullanarak, organizasyon üyelerini harekete geçirmeli, onların çalışmalarında yeni değerler oluşturmali ve yeni örgütsel roller belirlemelidir. Son zamanlarda, birçok akademisyen, yazar ve yönetici güçlü bir örgütsel yaşam ve ihtiyaç duyulan güçlü bir lider için dönüştürücü liderlerin önemine işaret etmektedirler. Kar amacı gütmeyen organizasyonlarda daha çok dönüştürücü liderlere doğru eğilim olduğu görülür (Çelik & Eryılmaz, 2006:212).

Lider, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen engelleri ortadan kaldırır. Bunun için de ekibindeki insanların sorumluluk almalarını sağlar. Yapılan araştırmalar, birlikte olduğunuz insanlara güvendiğinizi hissettirdiğinizde, onların da bu güvene layık olabilmek için işlerine daha çok sahip çıktıklarını ve gerçekten de yükseldiklerini göstermiştir (Darbaz, 2004:529).

Ayrıca dönüştürücü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüştürücü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir. Bu anlamda organizasyonun işleyişinde ve grup üyelerinin davranışlarında dönüşüm gerçekleştiren liderlik uygulamasının yine dört ayrı tür davranış türü olduğu söylenebilir (Koçel, 2015:696)

- Birinci tür davranış, liderin iş yapma tarzı ile ilgili olarak yüksek moral ve etik standartlar koyması ve böylece grup üyeleri nezdinde kazandığı saygı dolayısıyla grup üyelerinin kendisine bağlılıklarının arttığı durum
- İkincisi liderin ideallere ve değer yargılarına bağlı olarak dile getirdiği vizyonun grup üyelerinde yarattığı kendisini izleme arzusu, lidere güvenin artması ve bir çeşit liderden ilham almaya dönük duygusal motivasyon sağlayan durum
- Üçüncüsü liderin mevcut yapılanmayı eleştirip değişik perspektifler getirmek, inovatif fikirler sürmek yolu ile çalışanların entelektüel yönlerine hitap etme ve onları bu yolda düşünmeye ve davranmaya özendiren durum
- Dördüncüsü de, grup üyelerine danıştığı onlara koçluk yaptığı, onların gelişmesi için ilgi ve gayret gösterdiği davranış tarzı ile grup üyelerinin dönüşmesini sağladığı durum.

1.5.4.4.1. Dönüştürücü Liderliği Tanımlama

Dönüştürücü liderlik kavramı Burns (1978) ile birlikte ortaya çıkmıştır. Sonrasında Bass (1985) tarafından desteklenmiştir (Benjamin & Betriebswirt, 2004:2). Bu kavrama yazar ve araştırmacılar tarafından yönetim alanında büyük önem verilmiştir. Bu da kurumların çoğunun sürekli bir şekilde dramatik değişimlere uğradığı dönemde bunlara uymak için uygun yol ve yöntemleri bulunmasını zorunlu kılmıştır (Certo, 2003:342). Bu nedenle bu tür liderlik çevrede yaşanan sürekli değişim ve gelişimlere ayak uydurmak için değişimin önemini göstermek adına ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü lider, örgütsel kültür değişimini sağlamak, dönüştürmek ve daha iyi bir hale taşımak için sürekli çaba göstermektedir (Alkhafaji, 2001:48).

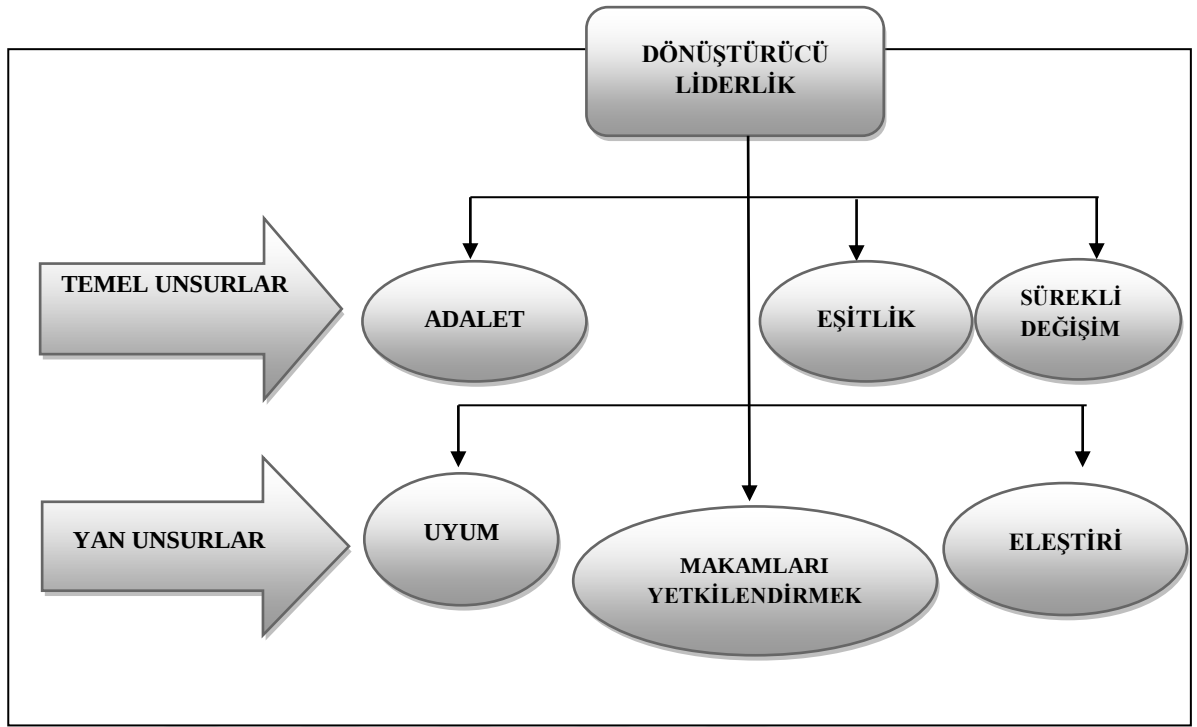
Dönüştürücü liderlik, insanları değişime götürecek vizyonu oluşturmak için liderler ve astları arasındaki anlamlı ve yaratıcı değişimle karakterize edilir. 1990'lı yıllarda yaygınlaşmaya başlayan, örgütsel yapıda köklü değişimi hedefleyen liderlik yaklaşımıdır. Dönüştürücü liderler; yalnız düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye müsait ortamlar oluşturan bireylerdir. Çağımızın örgütleri için geçerli olan yapının dönüşümcü liderlikle mümkün olacağını söyleyen yazılarla karşılaşmak olası bir ihtimaldir. Ayrıca, Dönüştürücü liderlik tipi ile karizmatik liderlik

tipi arasındaki benzerlik ve farklılığa değinen yazılar da bulunabilir. Bass ve Avolio (1981)'ya göre dönüştürücü liderler (Eren, 2003:458):

- Karizmaya
- İlhama
- Zekâsal simülasyona (benzetim)
- Kişisel değerlere önem verirler

Dönüştürücü liderliğin içeriği yönetilen üzerindeki dönüştürücü liderin olağan dışı davranışlara etki işlemleri ile bağlantılıdır. Lider, davranışları etkilemek, teşvikleri arttırmak ve kurumdaki özel değerleri belirlemek açısından inanılmaz bir yeteneğe sahiptir. Eylemlerini yönlendirerek çalışmada farklı bir yöntem ve ortak bir dil oluşturmaktadır (Partners, 2004:1). Dönüşümcü liderin davranışları kişisel inançlar alanında oluşur. Ancak bu durum lider ve yönetilenlerin arasında çıkar ilişkisi oluşturmaz. Mülkiyeti olan şahsi değerlerin dışında çalışır. Bu çalışma bazı değerleri içerir örneğin adalet ve eşitlik gibi bireyler arasında tartışma kabul edilmeyecek değerlerdir. Bu şahsi standartlar yolu ile liderler yönetilenleri birleştirir, çalışma bilincini ve idrak düzeylerini artırır (Daft, 2004:401).

Bunun yanında Daft & Noe (2001:402) “Dönüştürücü liderlik liderlerin yönetilenlerin çıkarlarını belirlediği zaman oluşur” görüşündedir. Örgüt ile ilgili olarak anlama ve kabul etme ortamı oluşturmak ve şahsi çıkarlar için onları yönlendirerek böylece örgütün bir çıkarı olacağını anlatmaktır (Ivacevich & Matteson, 2002: 472). Dönüştürücü liderliğin temel görevi kurumdaki eski vizyonun yerine cazip olan ve gelecek ile ilgili vizyonlar ortaya çıkarmak ve bu vizyonu yönetilenlerin sıkıntılarını katlanılabilir bir şekle getirmektir (Daft, 2004: 401). Bundan daha önemlisi o vizyona gerekli olan değer ve standartları iletmek olduğu söylenebilir. Kuruluşu ilgilendiren konular hakkında bir tutum ve bağlılık sağlayarak yönetilenler arasında güveni güçlendirmek bir başka görevi olarak ele alınabilir. Ayrıca riski kabul etmek ve yönetilenlerin değerlerini etkilemek de başka temel görev olarak ele alınabilmektedir (Niekerk, 2005: 43). Şekil 12’de dönüştürücü liderliğin yöntemini açıklamaktadır.



Kaynak: Tahir, 2007:150

Şekil 12. Dönüştürücü Liderlik Örneği

1.5.4.4.2. Dönüştürücü Liderliğin Tanımı

Yenilikçi liderlik olarak da adlandırılan dönüştürücü liderlik kavramını ilk olarak siyaset bilimci James McGregor Burns (1978) yılında ABD politik liderlik eğitimi sırasında kullanmıştır (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2012:316). Bu kavram Burns tarafından ortaya atılmış daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilip liderlerin örgütlerini nasıl dönüşüm sürecinden geçirdiği ve nasıl güçlendirdiği üzerine odaklanarak, örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır. Her iki araştırmacının iki konuda ortak noktalarda bulunduğu gözlemlenmiştir. Bunlardan ilki liderin adaletli oluşu ikincisi ise üst düzeyde kişisel değerlere sahip olduğudur (Bayraktar, 2014:31). Ayrıca dönüştürücü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüştürücü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir (Koçel, 2011:592). Bu anlamda organizasyonun

işleyişinde ve grup üyelerinin davranışlarında dönüşüm gerçekleştiren liderlik uygulamasının yine dört ayrı tür davranış türü olduğu söylenebilir (Koçel, 2011:592):

- Birinci tür davranış, liderin iş yapma tarzı ile ilgili olarak yüksek moral ve etik standartlar koyması ve böylece grup üyeleri nezdinde kazandığı saygı dolayısıyla grup üyelerinin kendisine bağlılıklarının arttığı durum
- İkincisi liderin ideallere ve değer yargılarına bağlı olarak dile getirdiği vizyonun grup üyelerinde yarattığı kendisini izleme arzusu, lidere güvenin artması ve bir çeşit liderden ilham almaya dönük duygusal motivasyon sağlayan durum
- Üçüncüsü liderin mevcut yapılanmayı eleştirip değişik perspektifler getirmek, inovatif fikirler sürmek yolu ile çalışanların entelektüel yönlerine hitap etme ve onları bu yolda düşünmeye ve davranmaya özendiren durum
- Dördüncüsü de, grup üyelerine danıştığı onlara koçluk yaptığı, onların gelişmesi için ilgi ve gayret gösterdiği davranış tarzı ile grup üyelerinin dönüşmesini sağladığı durum.

Ayrıca araştırmacılar ve yazarlar dönüşümcü liderlik için bir grup tanımlar oluşturmuşlardır. Bu tanımlar araştırmacıların bilimsel görüşlerinin farklılıklarına göre değişiklik göstermiştir. Bu nedenle bu tanımları zamansal akışına göre en eskisinden en yenisine doğru sıralanarak sunulmuştur. Tablo 6 bu tanımlamaları göstermektedir.

Tablo 6. Dönüştürücü Liderlik Tanımları

S.No	Araştırmacı	Tanım
1	Moorhead & Grifin (1995)	Lidere, değişim ihtiyacını idrak etme fırsatı veren, liderlikte yeni bir görüş bulmasına yardımcı olan ve değişimi etkin bir şekilde yürütmek için gereken bir grup yeteneklerdir.
2	Schermehron (1996)	Yönetilenleri etkilemeye çalışan liderlik türüdür. Bu tür, birçok kişi için öngörülenden farklı olarak işlerin yapılması ve uygulamasını kapsar.
3	Senior (1997)	Katılım yönetimini kullanan liderlik tarzıdır. Yönetilenlere karşı sergilenen davranışların değişim ve gelişim liderliği için kullanılan en uygun yönetimleri temsil eder.
4	Ivancevich vd (1997)	Sürekli bir şekilde çalışmayı ve değerlerdeki değişimi baz alan liderlik tarzıdır. Lider kurum içinde yönetilenler için parlak bir gelecek yaratmaya çalışır.
5	Dağır & Salih (2000)	Yönetilen bireylerin daha önce erişemedikleri yeni zirvelere taşıyan liderliktir. Daha önce gerçekleştirmedikleri şeyleri yapabilme imkanı verir.
6	Homring (2001)	Yönetilenlere ilham veren ve liderin görüşüne katılma sağlayan liderlik türüdür. Bu işlemi önemi arttırmak, fikir, hayal iş hünerlerindeki güvenlerini artırarak kurum içindeki yönetilenlerin hedeflerini gerçekleştirir.

7	John.vd (2002)	Yönetilen bireyleri değiştiren ve dönüştüren işlemdir. Çalışma isteklerini, ihtiyaçlarını karşılamayı ve memnuniyetlerini arttırmaya çalışan ve katılım teşviklerini iyileştirmeye çalışıyor.
8	Giffin (2003)	Düşünme ile ilgili olarak yeni fikirler yaratan liderlik tarzıdır. Bu da kuruma yeni vizyon, görüş, eğitim deneyimlerine sahip olmalarını sağlar.
9	Bass vd (2003)	Yönetilenlerini teşvik eden liderlik tarzıdır. En üst düzeyde gerçekleştirmek için teşvik eder.
10	Certo (2003)	Kurumsal başarıya büyük ilham veren liderlik tarzıdır. Bu da yönetilen bireylerin ve kurumun inançlarına yapılacak olan büyük bir etki ile meydana gelir. Örneğin adalet ve güvenlik gibi.
11	Stumpf (2003)	Yönetilen bireylerin teşvik edilmesi, ihtiyaç ve gereksinimlerin karşılanması, böylece ideal etki, bireysel itibar, fikri istişare ve ilham vermeyi kapsayan davranışları kullanarak amaca ulaşan bir liderlik tarzıdır.
12	Robbins (2003)	Yönetilenlerin rollerini belirlemek ve gereken uygulama malzemeleri açısından hedefleri gerçekleştirmek için rehberlik yapan ve teşvik eden liderlik tarzıdır.
13	Macdonald (2003)	Kurumların faaliyetleri üzerinde pozitif etkiye sahip olan bir liderlik tarzı olup yönetilen bireylerin yönelimlerini etkileyen sonuçlara yansıyan liderlik tarzıdır.
14	Partners (2004)	Yönetilen bireyler için ortak bir davranış geliştirmeye çalışan liderlik tarzıdır. Doğru ve uygun davranışı belirleme ve fikir verme bakımından teşvik eder.
15	Daft (2004)	Kurum için yeni ve geleceğe dair bir vizyon bulmaya çalışan liderlik tarzıdır. Yönetilenleri de buna katılmaya teşvik eder.
16	Nekeriek(2000)	Çalışmaya odaklanmak ve tabileri yetkilendirmek açısından kurumu değiştiren bir işlemdir. Bu işlem lideri açık vizyonu destekleyen değer ve standartlara ulaştırmak için değişimi gerçekleştiren vekiller olmasını sağlar.
17	Xiaoxia (2007)	Kurumun temel durumlarını etkileme işlemidir. Bu kurumların hedef ve stratejilerine sorumluluk sağlar.
18	Farahbakhsh (2007)	Tabi olan bireyleri değiştiren, dönüştüren, ahlaki değer ve standartlara katkıda bulunan, uzak vadeli hedefleri açıklar ve tabi olanların ihtiyaçlarını öğrenmek ve onları gidermek için çalışmayı içeren bir işlemdir.
19	Zaidi (2007)	Lider, yönetenlere imkan vermek, onların işle ilgili düşüncelerini, çalışma performanslarını arttırmayı sağlamak için gerekli görüş, düşünce ve davranışı belirleyen kimsedir. Bu da kurumun genel hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunan cemaat ve bireyleri eşit mesafede değerlendiren bir işlemdir.
20	Thomson (2007)	Tabi olan bireylerin icat, buluş ve teşvik özgürlüklerine önem veren bir liderlik tarzıdır. Bu da işleri uygulamadaki yetenekleri ve güçleri kullandığı alanlarında etkin kılar.
21	Mesudi (2007)	Kurumun vizyonu ile kurumsal kültürü arasında anlaşmalı bir ilişki işlemidir. Bu da dönüşümcü davranışlar yoluyla yapılır. Değişimi sağlayacak olan ortak amaçları yansıtan işleri yapmak için çaba gösterir.
22	Tai (2007)	Liderin yönetenlerin üzerindeki etkisini açıklayan bir liderlik tarzıdır. Bu işlem, yönetenlere kurumun hedeflerini kendi şahsi hedeflerinin önünde sayarak bu hedefleri gerçekleştirmek için teşvik eder. Bu durum yönetenlerin lidere ve kuruma güvenini sağlar ve kurumun hedeflerine bağlı kalır.
23	Ani Cevat (2008)	Yeni bir liderlik tarzı olup, kişiyi yenilikçi, icat edici, yönetilenlere etki yaratma ve kurumun devamlılığını gerçekleştirmeyi amaçlayan bir liderlik tarzıdır.
24	Amiri,Galib (2008)	İma edici bir liderliktir. Yönetilenlere kuruluşun faydası için ve çalışmaların yüksek performanslı bir şekilde tamamlanması için gösterecekleri gayret konusunda olağan üstü bir etki oluşturur.
25	Temimi (2009)	Hayal büyüklüğü ve gelecekteki vizyonlar uzun süreli olması yanında başkalarını etkiler ve görüşünü kabul ettirir. Liderin fedakârlık için hazır olması, sonuçlara katlanması, bağlı kalması düşünce ve fikirlerini başkalarını sunmasıdır.

Kaynak: Moorhead & Griffin ,1995:365

1.5.4.4.3. Dönüştürücü Liderliğin Önemi

Bugün teknolojik gelişmeler, şiddetli rekabet ortamının dinamik değişimlerinin hızı gölgesinde var olan kuruluşların yeni bir liderlik yöntemine ihtiyaçları vardır. Bu yöntemin sahibi olanların o değişimlerle baş edebilmek ve onlara uyum sağlamaya bilmesi için uyumsal, yenilikçi, yüksek yaratıcılık gibi yeteneklere sahip olmaları gerekir (Daft, 2004:401).

Araştırmacılar zaman içinde dönüştürücü liderlik ile ilgili akademik düzeyde değerlendirmeler yapmışlardır. Bu liderlik çeşidi kuruluşların başarısı ve gelişmesi konusunda etkin ve temel rol oynamaktadır. Bu yöntem yönetilen bireylerin icat, yaratıcılık ve kişisel teşvikini göz önünde bulundurmaktadır. Liderler yetenek alanında eğitilmiş ve etkili oldukları için bunun gibi hayati rolü üstlenmede en uygun kişilerdir (Thomson, 2007:10). Dönüştürücü lider, yönetilenleri teşvik eder, motivasyonlarını harekete geçirir, kuruluşun ve onların ihtiyaçlarını düzenler ve yönetilenlerin düşük olan maddi ihtiyaçlarını yüksek olan kişisel değere -kişisel ispat gibi yüksek ihtiyaçlara dönüştürür ve bunun yanında gelişme konusunda her bireyin ihtiyacını karşılamaktadırlar (Daft, 2004:2004).

Dönüştürücü liderin rolü sadece yönetilen bireyleri teşvik etmekle sınırlı değildir. Ancak bir grup araştırmacının yaptığı birçok araştırma ve çalışma ispat etti ki dönüşümcü liderin kuruluşun faaliyetinde ve çalışma ile ilgili olan sonuçlarda olumlu etkisi vardır (Ferres, 2007:243). Dönüştürücü lider, kuruluşun ortak vizyonu ve gayesi konusunda yönetilenleri birleştirerek onların performans düzeylerini beklentilerin ötesinde yükseltir. Kuruluşun hedef ve vizyonlarını gerçekleştirmek için yönetilenleri teşvik eder, coşku ve mücadele ruhunu yükseltir (Partners, 2004:2). Aynı şekilde yönetilenlerin eğilimlerini ve kuruluşun yönetimi ile ilgili olan güvenlerini etkiler. Çalışanların değerlerini, ideallerini ve coşku ruhunu canlandırarak kuruluşa vefa, bağlılık değerini geliştirir ve onların bu değerler uyarınca çalışma heveslerini uyandırır (Thomson, 2007:10).

Dönüştürücü liderliğin bir diğer özelliklerinden biri de liderler ve yönetilenler arasında derin güven köprüleri kurmasıdır. Ayrıca devamlı bağlılığı gerçekleştirir, fırsatlar ve rekabet yaratır ve kuruluş içinde çalışma ahlakının seviyesini yükseltir (Homring, 2001:6). Ahlaki değer ve standartlar ile ilgilenir ve uzun süreli hedefleri

ifade eder (Farahbakhsh, 2007:5). Büyük ahlaki kavramlar taşımasından dolayı, liderin ve yönetilenlerin insani davranış ve ahlaki hırslarının seviyesinin yükselmesine katkı sağlar ve her ikisine de dönüşümsel etki ortaya koymaktadır. Sonuçta bu dinamik bir liderliktir. Liderler kendilerinin çalışma ortamında daha yenilikçi ve daha yaratıcı ve daha etkili olacaklarını düşünen yönetilenler ile işbirliği içinde olurlar (Niekerk, 2005:13).

Yönetilenlerin ihtiyaçlarını düzenlemek, sorunlarını çözmek için yeni yöntemler kullanmalarına yardımcı olmak ve onlarla ilgilenmek ve bu sorunlara değişik açıdan bakma sayesinde değişim yapmak ve yaratıcılığı ve yenilikçiliği gerçekleştirmek, dönüştürücü liderliğin en önemli özelliklerindendir. Ayrıca mevcut durum ile mücadele etmek için onları teşvik etmek ve rekabeti yaratmak da bunlara dahildir. Bunun yanında kuruluşun mesajını, stratejisini, yapısını ve kültürünü yönetebilmektir (Homring, 2001: 6).

Aynı bağlamda (Niekerk, 2005:13) dönüştürücü liderliğin önemine aşağıdaki maddelerde olduğu gibi işaret etmiştir:

- Dönüştürücü liderlik kurumun bekası ve hedeflerinin gerçekleşmesi için önemlidir.
- Dönüştürücü liderlik yaratıcılık ve değişimli yönetim etkinliğinde önemli bir etken sayılmaktadır.
- Durum ne olursa olsun, yönetilenler ve kurumlar için önemli ve faydalıdır.

1.5.4.4.4. Dönüştürücü Liderin Rol ve Özellikleri

Dönüştürücü liderliğin önemi ve kuruluşların yaşam yürüyüşünde temsil ettiği değer için, dönüştürücü liderin oynayacağı önemli ve temel rolü, bu yöntemin gereksinimlerini ifa etmek için taşıması gereken en önemli özellikleri ve davranışları açıklamak gerekmektedir.

Çağdaş kuruluşların küreselleşme, aşırı rekabet ve teknolojik gelişmeler gibi karşılaştığı değişikliklerden dolayı, bu değişiklikler ile uyum sağlama ihtiyacı, uyum yöntemlerini kullanabilen, yetenekli ve etkili liderliğe ihtiyaç duyurmuştur (Tomson,

2007:18). Bu da dönüşümcü liderlerin kişiliğine yansır. Çünkü onlar o değişikliklerin gerçekleştirdiği huzursuzluk ve gerginlikler ile baş etmeye kadirler ve onlar yenilik ruhunu üretime ve faydalı hizmetlere tercüme eden kuruluş kahramanlarıdır. Onlar değişikliğin öncüleri sayılırlar ve değişiklik yaparlar çünkü onlar kuruluş ile ilgili yönetilen bireylerin düşüncelerinde değişikliğin temellerini yaratırlar. Bunu da ancak onları değişim yöntemlerine teşvik etmek, yetenek ve kabiliyetlerini kullanmak için onları fikri teşvik etme sayesinde gerçekleşir (Xiaoxia, 2006:12). Onlar kuruluşun vizyonu ile ilgili görüş ve bakış sunan değişim liderleridirler ve o vizyonu yerine getirmek için yönetilenlerde sorumluluk yaratırlar ve o vizyonu destekleyen değerler ve standartları iletirler (Noorshahi vd., 2007:2).

Burada, değişim iradesi kuruluşların iş ortamında hızlı değişikliklere ayak uydurmak için dönüşümcü liderlerin taşınması gereken ilk ve en temel görevlerden sayılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderler kuruluş içinde değişim ve yaratıcılığı gerçekleştirmek için bir grup yeteneklere sahiptirler (Daft, 2004:332).

Robbison (2003:332) bu düşüncede dönüşümcü liderlerin rolünün, yönetilen bireyleri teşvik etmede, rolleri ve hedefleri belirlemede, o hedefleri başarmak için gerekenleri hazırlamada ve beklentileri aşan değişiklikler gerçekleştirmesinde yansıdığı üzerinde durmaktadır.

Aynı yönde Certo (2003: 342) kuruluşta olması gereken temel görev, vizyonun sağlanması ile temsil olduğunu ve bu vizyonu gerçekleştirmek ve kurumsal değişim sürecini kolaylaştırmak için yönetilenleri teşvik etme konusunun önemini vurgulamıştır. Bundan daha önemlisi yönetilenlerin performansı gelecekteki vizyonun gereksinimleri ile uyum içinde olmasıdır (Masudi, 2007:51).

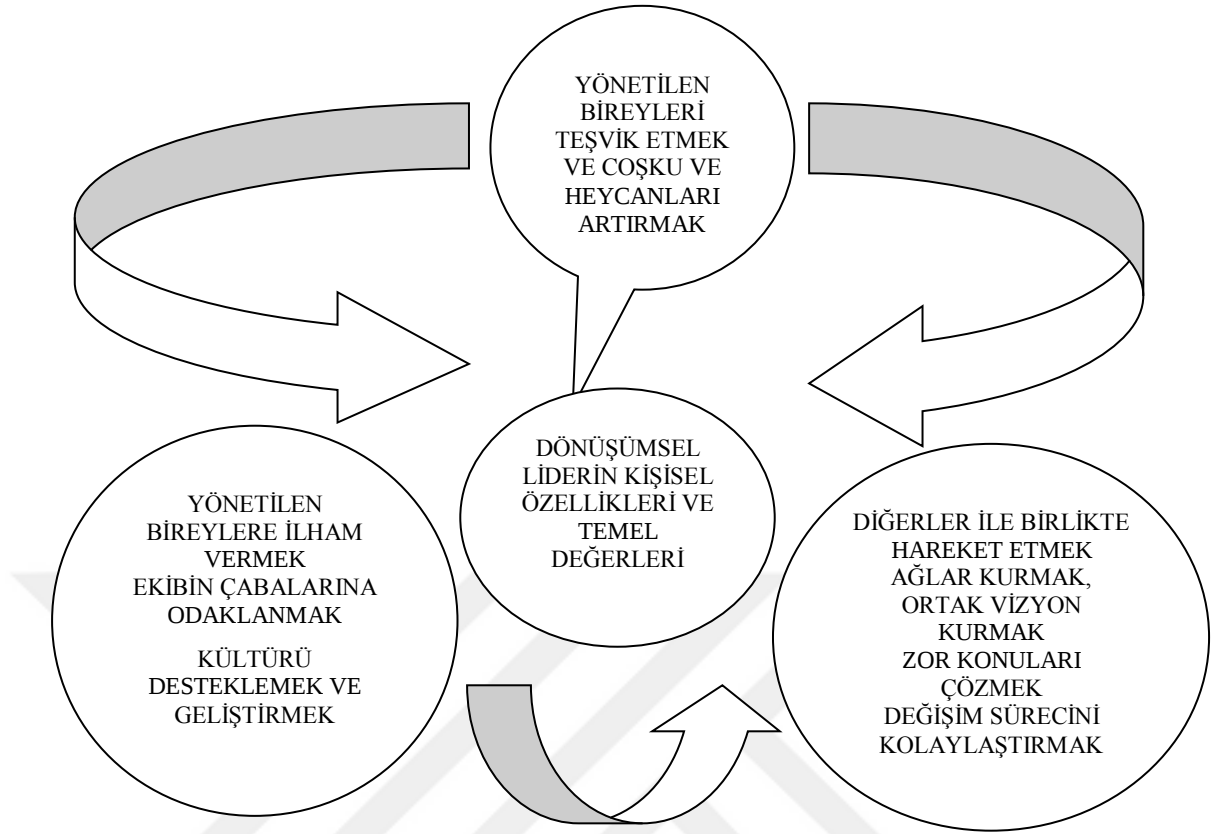
Fincham & Rhodes (1999:234) dönüşümcü liderlin rolünü aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- Örgüt için beklenen gelecek doğrultusunda vizyon yaratmak ve bu vizyonun kuruluşun her bölümüne uzanması.
- Örgüt içindeki yetkililer tarafından her yeniliği ve modern topluma kabul ettirme.

- Örgütün genelinde değişimi yaratmak için ister mali ister teknik bakımdan olan ihtiyaçları karşılamak.

Bu yönde dönüşümcü liderliğin başarılı olması için literatürde yedi temel anahtar belirlenmiştir. Bunlar: yönetilenlere güvenmek, vizyonları geliştirmek, hedefleri uygulamak, risk almaya teşvik etmek, yönetme deneyimi, rakipleri kontrol altına almak, işleri ve zor durumları kolaylaştırmaktır (Griffin, 2003,543). Schermerhorn (2000) dönüşümcü liderlikle ilgili nitelikleri, vizyonlar, kişisel cazibe (Charisma), sembolizm (Symbolism), güç (Empowerment), entelektüel aydınlanma (Intellectual Stimulation) ve doğruluk (Integrity) olarak sıralamıştır. Baron & Greenberg (2007:594) ise kuruluşun çalışma yönteminin değişmesi için yeterli olmadığını düşünmüşlerdir. Bunun için;

- Düşünmeye teşvik etme: Değişim liderleri kendi yönetilenlerini kendi sorunlarını bilmeleri ve ona çözüm bulmaları için teşvik etmelidirler.
- Değişim liderlerinin kendi yönetilenleri ile kişisel ilgilenmeleri yönetilenlerin görevlerini verimli bir şekilde yapmaları için teşvik ve dikkati destekler.
- Araştırma teşviki, değişim liderlerinin kendi yönetilenlerine açık bir şekilde kuruluş hedefinin önemini iletmeleri gerekmekte ve yönetilenlerin çabaları hedefin yönünde olmasına yardım etmeleri için semboller ve işaretlere dayanırlar.



Kaynak: Beverly , Chief & Johan, 2008:12

Şekil 13. Dönüştürücü liderin rolünü açıklamaktadır

Liderin bütün bu görevleri yapması için liderde bir grup özellik ve nitelikler bulunması gerekir. Dönüştürücü liderliğin devamlı yönetim zorlukları ile karşılaşmasından dolayı bu zorluklar ile başa çıkmak için kişisel yanlarını geliştirmeye çalışır. Liderlik özelliklerine sahip olmak ve liderlik davranışlarını bilmek, görevleri başarmak için yeterli sayılmaz ve bundan dolayı lider yönetilenlere zorluk uygulamadan manevi teşvik edici rolde bulunmak için hazır bir lider olmalıdır. Dönüştürücü bir lider olmak kolay olmamasına rağmen, dönüştürücü bir lider olmaları için aşağıdaki işaretleri kullanarak kuruluşlarını dönüştürebilir desteklerler (Uteybi, 2001,27). Tablo 7’de talimat ve önerileri açıklamaktadır.

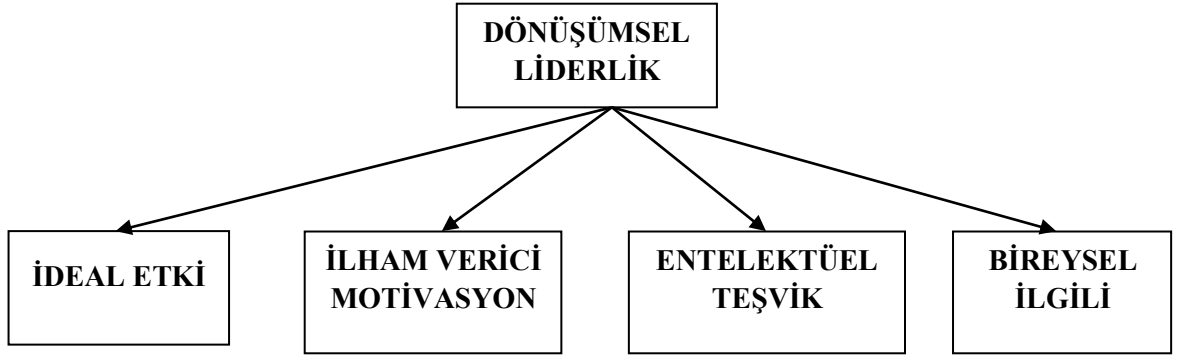
Tablo 7. Dönüştürücü liderlerin en önemli talimat ve önerileri

TALİMATLAR	DETAYLAR
Çalışanlara net ve cazip vizyonlar geliştirmek.	Net vizyonlar çalışanları organize edilmiş hedefleri gerçekleştirmelerine yöneltir ve hedefe ulaştıkları için mutluluk duymalarını sağlar.
Vizyonu gerçeğe dönüştürmek için bir strateji hazırlamak.	Uygulamak için ayrıntılı bir plan hazırlanmaz, Vizyonu gerçeğe taşımak için en iyi yöntemleri hazırlanır.
Düşünceni net bir şekilde sunmak, sonra diğerleri buna ikna etmek.	Vizyonun net olması yeterli değildir, bundan dolayı çekici olması için açıklama yöntemlerini kullanmak gerekir.
Vizyonun ile ilgili olarak iyimserlik ve güven göstermek.	Yönetilenler çaba göstererek başarıma konusunda şüphesi varsa lider destek olur.
Çalışanların stratejiyi başarabilme konusunda güven göstermek.	Çalışanlar, liderin vizyonunu gerçekleştirebilme yeteneği konusunda inançlı olmalı ve liderler yönetilenlerde öz güveni sağlarlar.
Yoldaki adımlar olarak, küçük başarıları takdir etmek güvenin kurulmasını sağlayabilir.	Eğer grup erken başarı gerçekleştirirse, bu başarı onu daha fazla çaba göstermeye teşvik eder.
Başarıyı ve hedeflerin gerçekleşmesini kutlama yapılır..	Resmi ve gayri resmi kutlamalar kısıtlıdır. İyimserlik ve saygı bunun sayesinde oluşur.
Kuruluşun temel değerlerini ifade etmek için ilginç işler yapmak.	Liderlerin yaptıkları işler sayesinde vizyonun stratejisini anlamak mümkündür.
İyi bir örnek ol. Fiiller sözlerden daha etkilidir.	Liderler örnek olan kişiler olduğu için kendilerine saygı duyulur. Eğer ki liderler, yönetilenlerin fedakarlıklarını elde etmek isterlerse bunu göstermeleri gerekir.

Kaynak: Greenberg & Baron , 2007:596

1.5.4.4.5. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin boyutları; ideal etki, ilhamveren motivasyon, bireysel değerler ve fikri teşvik olarak belirlenmiştir (Amiri & Galibi, 2008:479). Şekil 14 dönüştürücü liderliğin boyutlarını açıklamaktadır.



Şekil 14. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

İdealize Edilmiş Etki

Dönüştürücü liderliğin en yüksek seviyesini temsil eder ve yönetilenlerin liderlerle uyum derecesine işaret eder. Yönetilenlerin lidere karşı tam güveni vardır. Liderin gösterdiği davranış ve değerleri sahiplenirler. Eğer fedakârlık gerekse bile liderin vizyonunu gerçekleştirmeye çalışırlar (Partner, 2004: 2). Dönüştürücü lider yönetilenlere karşı bir etki uygular, yaptıkları işleri inanç içinde yapmış olduklarına ikna eden davranışlar yapar ve dahası ona benzemeyi isterler (Piccolo & Colauitt, 2006: 222). Bu tür liderler yönetilen bireylerin saygı ve bağlılığını kazanır. Ancak liderin risklere katılması gerekir, lider kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamadan önce yönetilenlerin ihtiyacını karşılamalı ve ahlaklı davranışlar sergilemelidir (Bass vd., 2003: 208) .

Bass (2003) bu boyutun karizmadan kaynaklanan yeteneğe dayandığını vurgulamaktadır. Weber (1947) buna işaret etmiş ve kendi bunu ilahi güç kaynağından aldığını ifade etmiştir. İlahi bir lütuf olarak gördüğü bu kavramı toplumsal yapıya uyarlamıştır (Bryan, 2002: 27).

Yetenek yönetilenlerin duygularını hareketlendirmek için liderlerde bulunan kabiliyete işaret eder. Bu da onların kendi kimliklerini liderlerinin kimlikleri ile tespit edilmesine yol açar ve yönetilenlerde ortak vizyon sağlar. Güven ve saygı kazandırır (Partner, 2004: 2). Bu yüzden dönüştürücü liderler yönetilenler tarafından örnek alınan kişilerdir. Onlar hedeflerin takip edilmesinde kararlılık ve devamlılık gösterirler. Yönetilenlerin ahlaklarını ve maneviyatlarını yükselten sahip oldukları yüce duygularla

beraber yüksek ahlaki davranışlar ortaya çıkar. Misali bir şekilde onların kıymetlerini beklenenin üzerinde bir seviyeye ulaştırır (Niekerk, 2005: 5).

İlham Verici Motivasyon

İdeal etki dönüşümcü liderliğin boyutundan bir boyut olarak Bass (2003)'ın görüş açısından dönüşümcü liderliğin bileşenlerini belirlemede yeterli sayılmaz. Bundan dolayı daha sonra pratik bakımından ideal etki ile ilgili olan ilham verici motivasyonu ifade etmişlerdir. Ancak kavramsal açıdan farklılıklar taşımaktadır. Liderler bu boyuta göre görevi tamamlamak için kendi yönetilenlerini kolaylıkla ilham verici bir teşvik göstermezler, tam tersi olarak daha yüksek seviyeli bir performans sağlamak için anlamı meydana okumaya bağlarlar. Aynı zamanda, onlara bağlı olanları teşvik etmek için ve katılmalarını sağlamak için vizyon sunarlar (Bryan, 2002: 30).

Bu boyut soyut davranışı (manevi) ifade eder. Burada liderler yönetilenlerle birlikte ulaşılması zor olanlara bunu kullanarak ulaşır (Thomson, 2007: 7). Yönetilenleri ortak vizyonlar ve gayeler ile ilgili olan net duygular beslemektedir. Değerler ve standartları o vizyonları destekleyen yöntemler ile iletir ve örgütü ilgilendiren konulara bağlı kalma sayesinde güven kurar (Niekerk, 2005: 4). Dönüşümcü liderler yönetilenlerin ekip çalışmalarının hedeflerini gerçekleştirmede katkılarının olması, kişisel hedefleri gerçekleştirmek ve vizyonları gerçeğe dönüştürebilmek için onları teşvik ederler. Coşku uyandırır ve ekip çalışmasına teşvik ederler (Asgar vd., 2008: 4). Araştırmacılar ilham verici motivasyonu liderin ideal bir şekilde yönetilenlerin yeteneklerini geliştirmek için kesintisiz olan teşvik ve destek sayesinde yönetilen bireylerin gayret, coşku ve motivasyonlarını harekete geçirme olarak görürler.

Entelektüel Teşvik

Liderler bu yöntem ile zihinsel olarak yönetilenleri uyarırlar ve değişik yöntemler ile sorunları çözmek için onları yeni yöntemler kullanmaya teşvik etmektedirler. Bunun yanı sıra bazen meydana gelen başarısızlıklarda sert davranmamayı göz önünde bulundururlar (Bryan, 2002: 4). Bu yöntem sayesinde liderler varsayımlar ile ilgili olarak sorular sorarak onların yaratıcı ve yetenekli olmalarını sağlamaya çalışırlar. Sorunları çözerler eski durumları iyi bir şekilde ele almaya çalışırlar (Bas vd., 2003: 208).

Liderin vizyonu yönetilenlerin bir yandan lider ve kuruluşla, diğer yandan da kuruluşun hedefleri ile nasıl bir bağlantı içinde olduklarını göstermek için yönetilenlere çerçeve sağlar (Homoring, 2001:10). Bu durum liderlerin vereceği fikir ve öneriler çerçevesinde gerçekleşir. Bu da görev ve işleri uygulamak için engel teşkil edecek tüm engelleri aşacak yönetilenler için geniş bir hayal gücü yaratır (Niekerk, 2005:7).

Entelektüel teşvik, yönetilen bireyleri hali hazırda olan durumla mücadele etmek, yönetilenlerin fikrini etkilemek ve çözülmesi zor olan bir sorunun bulunmaması ve daha önce kullanılmayan çözümleri üretmek ve birkaç yöntem ve üslupları izleyerek fikri yönü teşvik etmektir. Beyin Fırtınası (Brain storming) yeni ve olağan dışı fikirlerin üretilmesini sağlayan yöntemlerden biridir. Bu yöntem (5-10) kişi ile bir grup oluşturulur. Bunlardan biri etki gücünü oluşturmak, uygun zemini hazırlamak için gerekli yetenek olmalı ve bunu da üç adımı izleyerek yapılır. “Sorunun açıklaması, işin türü, fikir üslup ve teknik belirleme” aşamalarıdır. Bu işlem (15-60) saat arasında bir süre gerektirir. Bu yöntem bireylerin hayallerinin ve fikirleirinin ortaya çıkmasını amaçlar (Zaydi, 2007:126).

Bireysel İlgı

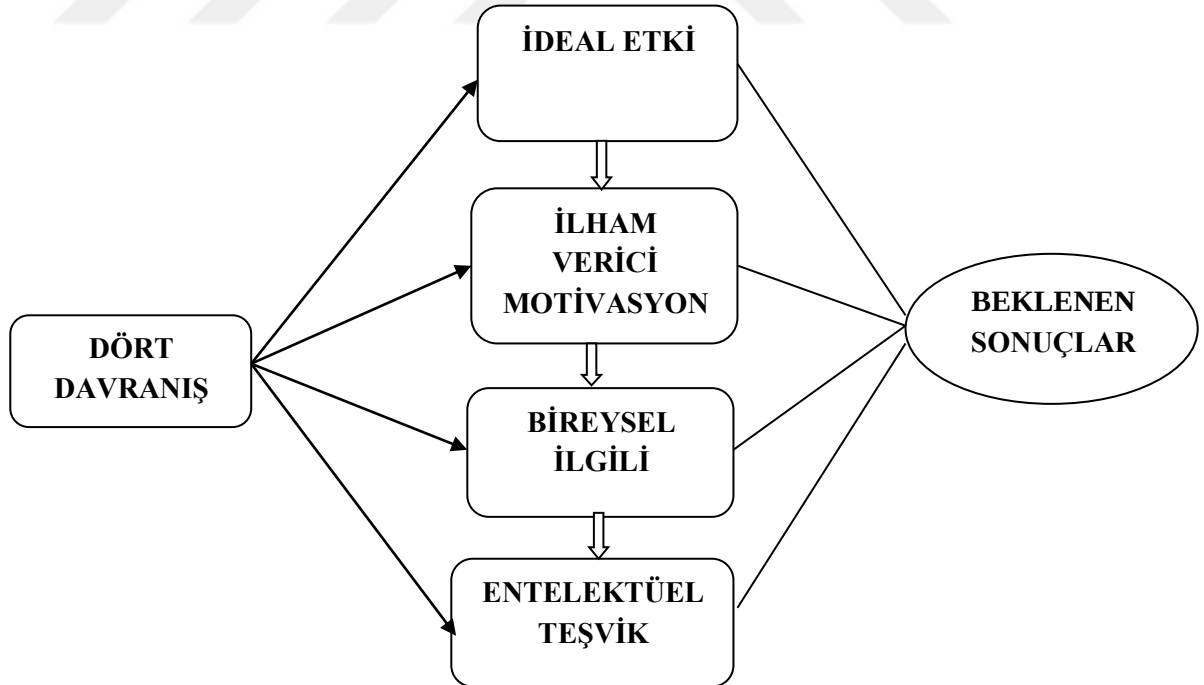
Bu boyut yönetilenlerin insani ve psikolojik yönlerine odaklanır. Dönüşümcü liderlerin yönetilen bireyler ile kişisel ilgilenme derecesini ve bunlardan her bir bireye özel olarak yönetilen destekleri belirtir (Parteners, 2004:5). Bu bireylerin arasında ilişkiler ve anlaşma bağları kurarak onları eğitip yol gösterme aracılığıyla isteklerini, ihtiyaçlarını karşılar. Onların görevleri başarmaları için kabiliyet ve yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olur (Bass vd., 2003:208). Her iki taraf arasında etkileşim ve iletişim sürecini engelleyen etkenleri kaldırmak, iş yerinde karşılaştıkları engeller ve sorunlardan haberdar olup onların katılımıyla birlikte pratik çözümler bulmak, yetenek ve becerilerini geliştirmek için onlara yeterince ilgi gösterir.

Yönetilenlerin organizasyon kurulmasında rollerinin önemine olan öz güvenlerini arttırır, sadakat ve bağlılık değerini geliştirir, işbirliği ruhunu, iş sevgisini yayar ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için çalışma gruplarının birliğini, bağlılığını, dayanışmalarını ve etkinliklerini artıran moralini yükseltmektedir (Niekerk, 2005:7). Aynı bağlamda Macmillan & Tampoe (2000:201) görüyor ki, aşağıdakiler sayesinde

kurumlarda yönetilenlerle yeterince ilgilenmek çok önemlidir çünkü onlara büyük bir motivasyon sağlar:

- Liderler öğüt verici olarak çalışırlar. Başarı ve gelişme için bireylerin ihtiyaçlarını yönetirler.
- Liderler, yönetilenlerin kişisel bakımdan gelişmeleri için anlamlı ve zorlu olan önemli projeleri belirlerler.
- Yönetilenlere sorumluluk vermek ve rollerini gerçekleştirmeleri için onlara gerekli olan yetkileri vermek gerekir.
- Kurum kapsamında yönetilenleri eğitir, destekler ve cesaretlendirir.

Yukarıdakine dayanarak dört davranıştan oluşan dönüştürücü liderliğin organizasyonların performans seviyesinin gelişmesinde katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Dahası, yönetilenlerin bireysel yetenek ve becerilerini beklenmedik bir şekilde geliştirmekte ve Şekil 15 dönüştürücü liderin böyle bir seviyede performansa ulaşması için toplaması gereken dört dönüştürücü liderlik davranışlarına eklenen etkileri açıklamaktadır.



Kaynak: Bass vd., 2003: 208

Şekil 15. Dönüştürücü Liderin Boyutları

Yukarıdaki şekilde gördüğümüz gibi her bileşen dönüşüm süreci için değer sayılan nitelikleri açıklamaktadır. Liderler yönetilenlere örnek oldukları zaman, yönetilenlerin değişimi ve daha iyi performans sağlamalarına yardımcı olmak için güçlü rol üstlenip eğitici ve teşvik edici olarak bu davranışları kullanırlar. Değişim, yönetilenlerin çizilmiş sonuçların önemini iyi bilmeleri bu davranışlardan kaynaklanmaktadır. Bu da onların performans ve davranışlarına çift etki yaratma sayesinde yönetilenleri kurum menfaatini kendi kişisel menfaatlerine tercih etme aşamasına ulaştırır.

1.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLİŞKİSİ

Uzmanların ve araştırmacıların yaptıkları araştırma ve çalışmalar ile iki farklı tür olan etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirine bağlayan bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Burns (1978) bunları çakışan kutuplar saymasına rağmen, Bass (2003) bunların birbirinden farklı olmayan ve her ikisinin de birbirini tamamlayıcı olduğunu vurgulamıştır.

Burns (1978) tarafından ortaya sunulan görüşe karşılık Bass (2003) dönüştürücü liderlik modelini sunmuştur. İki liderliğin boyutunu içeren multifaktöryel liderlik açıklamasını geliştirerek **Multi Factor Leadership Questionnaire** dönüştürücü liderliğin alternatifi olmadığını ve her birinin bağımsız boyut olduğunu vurgulamıştır (Greiman & Addington, 2008: 8).

İşlemsel liderlik, yönetilenlerin rollerini açıklamaya, görev ve işleri tercih etmeye ve yapıyı belirlemeye, yönetilenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Koşullu ödüllendirme ve takdir etmek yöntemine dayanarak performansa göre ceza ve ödülleri paylaşır. Dönüşümcü liderlik ise dört davranışı kullanarak mükemmel sonuçlar gerçekleştirmeyi, bireysel ihtiyaçları bildirmeyi, görevleri genişletmeyi ve en iyi şekilde tamamlamak için yönetilen bireyleri etkilemeyi ve teşvik etmeyi içermektedir (Thomson, 2007:34).

Bass (2003)'ün iki yöntem arasında yaptığı karşılaştırmada, her iki yöntemin ilişki yöntemine odaklanma bakımından birbirine benzer olduğunu görürüz. Etkileşimli liderlik, lider ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanır ve her taraf ilişkinin diğerine itiraf eder. Yani işlemci liderler yönetilenlerinden belli bir iş davranışı

beklemektedirler ve bunun üzerine onları bu davranışlarını mali ödüllerle telafi ederler (Greiman & Addington, 2008: 8).

Dönüştürücü liderler grup uğruna kendi çıkarlarını feda etmeye, astlarının performanslarını adil bir şekilde tanıyıp ödüllendirmeye ve takipçilerinin performansını ve entelektüel kapasitesini artırmaya çalışmaktadır (Aycan, 2014:37)

Etkili liderler, takipçilerinin görevle ilgili ve ekstra rol performansını iyileştirmelerine yardımcı olan içsel motivasyonlarını artırabilirler. OCBs yapan bu çalışmada ilgi için özellikle önemli olan iki iç güdü vardır, psikolojik güçlendirme ve örgütsel kimlik. Psikolojik güçlendirme (PE), dört bileşte ortaya çıkan artan içsel bir görev motivasyonu olarak tanımlanır: anlam, yetkinlik, kendi kaderini tayin etme ve etki (Aycan, 2014:37).

Dönüştürücü liderlik ise, yönetilenleri etkilemeye, teşvik etmeye, ihtiyaçlarını gidermeye ve beklenen hedefleri gerçekleştirmeye odaklanır. Bu da yönetilenlerin kendilerini herhangi farklı bir yere tabi olmadan lider olmalarına yardımcı olur. Kuruluşun imajının ve vizyonunun gerçekleşmesiyle temsil olunan amaca ulaşmak için teşvik eder, rekabet yaratmak için ilham ve etkileyiciliği kullanır (Greiman & Addington, 2008: 4).

Dönüştürücü liderler işlemci yönetime başvururlar. Kazanma, kaybetme ve uzlaşmaları durumunda sunulan seçenekler azalır ve problemi çözmek için durumu kazanç durumuna çevirmeye çalışırlar. Burada etkili görüşmeci olarak gerekli olan etkileşimci yetenekleri sunarlar. İki liderlik bu amacı gerçekleştirmek için kullanılan yöntem ve temel gaye olan (sonuçlar) çelişirler. Etkileşimci liderliğin temel kaygısı üretimde sabitliği sözleşmeli yönetime odaklayarak kabul edilebilir asgari performansa tahsis edilmiş görevleri muhafaza etmektir. Ayrıca yönetilenler ve liderler arasında görüşerek etkinliği artırmak işlemci liderlik olarak adlandırılmıştır. Bundan dolayı liderler dönüştürücü davranıştan daha fazla işlemci davranış gösterirler (Nerik, 2005: 43). Oysa dönüştürücü liderlik değişime hizmet eder, yetenekleri hazırlayıp yönetmek için vizyona odaklanır, çevresel değişkenler ile uyum içinde olur ve maddi değil duygusal düzeyde çalışır. Daha çok ortak değerlerin tanıtılması ile ilgilenir ve değişim fırsatlarından faydalanır (Homrig, 2007: 28).

Bass (2003)'ın ulaştığı sonuçlar sayesinde, dönüştürücü liderliğin en etkili durumunun yüksek idare düzeylerinde olduğunu vurgulanmıştır. Varsayımların sunulması, vizyon ile iletişim içinde olmasında büyük fırsatlara sahip olmakta ve kuruluşun her bölümünde bulunmaktadır (Schermerhorn, 2000:302). Dagir & Salih (2000: 442) ise dönüştürücü liderliğin orta yönetim ve denetim düzeylerinde olduğunu vurgulamışlardır. Onların bu yöntemi düzeylerden daha fazla uygulamaları gerekir. Yönetilenlerin sayısı fazla olur. Çelişkili iki durum olmamasına rağmen, bu iki yöntem bir araya gelemmez. Gerçekler gösteriyor ki kuruluşların her iki yönetime ihtiyacı vardır. Oysa liderin aynı anda bu iki yöntemi bir arada topladığına dair kanıtlar vardır ve herhangi birisini diğerine tercih etmeye meyil eder. İki yöntem arasındaki fark, yöneten lider kuruluşun tarihsel gelenekleri ile uyum içinde olup kuruluşu yönetmeye çalışarak devam eder, önceki performans düzeyleri ve süreç yaratan dönüştürücü yönetime kıyasla performansında yan gelişmeler gerçekleştirebilir (Nerik, 2005:43).

Araştırmacının yukarıdakiler sayesinde ulaştığı sonuçlara göre, dönütürücü liderlik işlemci liderliğin etkisini artırır ama yerine geçemez ve geleneksel liderliğin en çok gelişmiş ve geniş yöntemdir. En iyi liderlik yöntemlerinin dönüştürücü ve işlemci liderliği bir arada toplayan liderliktir. Dönüştürücü liderlik gelecekte yönetilen bireyleri birer lidere dönüştürür ve her ikisi de kuruluş içinde roller düzeyinde etki uygular. Kuruluş başarılı olmak için her iki yönetime ihtiyaç duymaktadır. Dönüştürücü liderlik kuruluş içinde işlemci liderliğin etkisini artırır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1. ÇATIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çatışma; bireyler ve örgütler olarak hayatımızda var olan doğal olgulardan biridir ve kaçınılmazdır. Çünkü kararlılık ve istikrar neredeyse imkânsız şeylerdir. Değişim, tüm süreçleri kapsayıcı ve sürekli. Bu da örgütsel çatışmayı doğal bir olgu olarak açıklar (Cook & Hunsaker, 2001:89). Farklı kaynaklardan, beklentilerden ve eğilimlerden doğan çatışma, oluşum hızı bakımından da farklılık göstermektedir. Bazen hiçbir ön uyarı vermeden hızlı bir biçimde gelişirken bazen de uzun bir süreç sonunda yaşanabilir. Çatışma, rekabet ve kalite yaratma sürecinde yapıcı olduğu kadar yıkıcı da olabilir. Bu nedenle çatışmayı yönetenlerin onu ne zaman motivasyon için kullanacaklarını ne zaman çözülmesi için uğraşacaklarını bilmeleri gerekir (Newstrom & Keith, 2002:266).

Liderin, örgütü hedeflerine ulaştırmak için çatışmayı çözmesi, şiddetini azaltması veya olumlu yönlerini güçlendirerek çatışmayı örgütün hizmetine uyarlaması gerekmektedir (Brickley vd, 2004:259). İşletmelerde veya kurumlarda kişilerarası ilişkilerden öte faaliyetlerden ya da düzenlemelerden kaynaklanan çatışmaların yaşandığı görülmektedir. Öyle ki örgütsel çatışma, karmaşık örgütler doğasının bir parçası sayılmaktadır. Yönetimin, örgütsel performansa kötü bir yansıması olmadan önce çatışmayı çözme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Çatışmanın şiddetini azaltma ve çözüme kavuşturma yeteneği yöneticilerde bulunması gereken önemli yetenekler haline gelmiştir (Rahim, 2001:71).

2.1.1. Çatışma Kavramı ve Önemi

Çatışma, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde “Birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da erekların yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2005:401). Kelimenin İngilizce karşılığı olan “Conflict” kelimesi ise Latince “Conflictus” kelimesinden türetilmiştir. “Conflictus” birbirine vurmak ve karşı gelmek anlamlarını ifade etmektedir (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005:2).

İnsanın çevresi ile iletişim kurması, geçmişten bugüne temel bir gereksinim olmuştur. Günümüzde bu gereksinim daha da artmış, bireyler çoğu zamanlarını sosyal ilişkiler ve etkileşim ağları içerisinde geçirmektedir. Sosyal bir varlık olan insan hem özel yaşamında hem de çalışma hayatında diğerleri ile beraber yaşamak ve birlikte arzulanan bir amaca doğru çaba göstermek zorundadır. Ancak kişisel özelliklerden, ruhsal durumlardan, iletişim kurma becerilerine kadar birçok farklılığa sahip bireylerin her zaman noktada buluşmadıkları, aynı şeyi düşünmedikleri ve aynı biçimde davranmadıkları görülmektedir. Bundan dolayı çatışma kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Ataman, 2002:111).

Çatışma, hedefler, çıkarlar, görüşler konusunda anlaşma sağlanamamasından kaynaklanan bir süreçtir. Çatışma nedeni bazen örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı güven eksikliği bazen tutumlardaki, düşüncelerdeki ve davranışlardaki temel anlaşmazlıklar bazen de rollerin, politikaların veya kuralların belirsizliği olabilir (Newstrom & Keith, 2002:261).

Örgütsel çatışmaya yönelik yapılan çalışmalar incelenerek elde edilen tanımlar Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Tanımlar

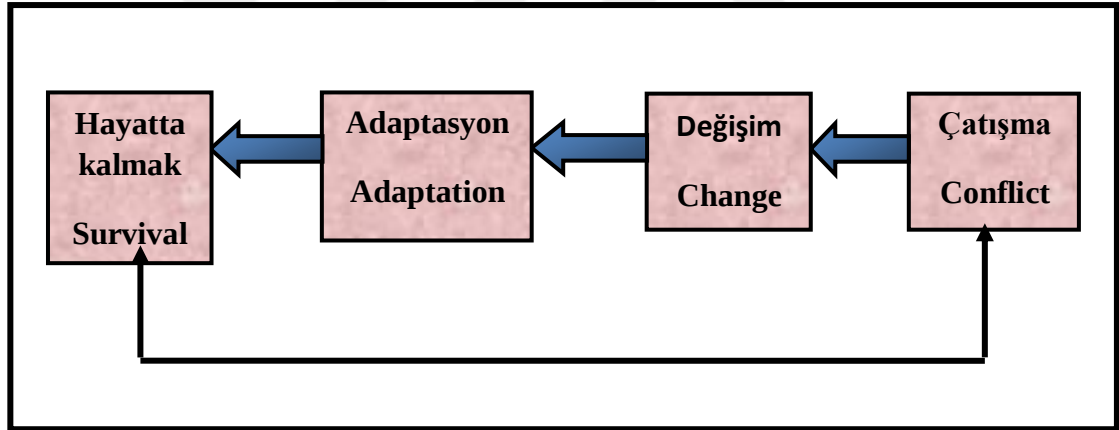
S.	Araştırmacı	Tanım
1.	Jones (1995)	Gruplar arasında çelişen hedeflerden kaynaklanan çatışmadır.
2.	Wright & Noe (1996)	İki veya daha fazla birey ve grupların hedefleri, fikirleri, felsefeleri ve yönlendirmelerinin uyumsuzluğudur.
3.	Hatch(1997)	Örgüt içerisinde iki veya daha fazla gruplar, iki veya daha fazla gruplar arasındaki bir tarafın çaba ve sonuçları ile diğer tarafın aktivitelerinin uyumsuzluklarından kaynaklanan açık kavgadır.
4.	Jain (1997)	Örgütlerden birisinin; belli bir davranış sergileme ve belki de amaçlarına ulaşmaya engel olacak başka bir örgütü idrak etme durumudur.
5.	Robbins (2000)	(A) Birey tarafından belli bir engelleme şekli olarak ve diğer (B) bireyin çabalarını bozmak ve hüsrana uğratmak amacıyla yapılan kasıtlı etkinliktir. Bu durum (B) bireyin çıkarlarını ve amaçlarını gerçekleştirememesine neden olur.
6.	Mualla (2000)	Karar alma mekanizmasının sarsılması veya durmasıdır. Böylece örgüt alternatif arayışlarda zorlanır.
7.	Doherty & Horne (2002)	Diğer kişilerin amaçlarına ulaşmayı engellemek için amaçlanan davranıştır.
8.	Amyan (2002)	Makam ve güç, nadir veya sınırlı kaynaklar için değerler mücadelesi hakkında öyle ki mücadele verenler rakiplerini belirleyip onları yok etmeyi amaçlar.
9.	Algert & Watson (2002)	Çelişkili ihtiyaçlar, fikirler, inançlar ve amaçları olan bireylerin arasındaki rekabettir.
10.	Gibson & Blackard (2002)	Çatışma birbirine bağlı iki veya daha fazla taraf arasındaki dinamik yoğun kişisel karşılıklı güven ilişkisi ile bağlayan etkileşim şekillerinden biridir. Vizyonları içinde uzlaşma olmaması, çıkarları ve hedeflerinde bir miktar farklılığın ortaya çıkması ile sonuçlanır.
11.	Weissman (2005)	Tek hedef taşıyan örgüt veya örgütler içerisindeki gruplar veya bireylerin arasındaki doğrudan rekabetçi kişisel ilişkilerdir.
12.	Lewicki vd (2007)	Gruplar arasındaki ilişkilerin muhtemel sonucudur ve çatışan tarafların ihtiyaçlarında büyük farklılıklar olması, başkaları hakkında algı kaybı veya yanlış anlama sonucunda ortaya çıkar.
13.	Jones (2007)	Bir grubun doğrudan hedefini başka bir grup engellediği zaman çıkan çatışmadır.
14.	Khalil(2009)	Birey, grup veya o örgütün kriterlerinde ve yapısında olumlu veya olumsuz bir değişiklik yapmak amacıyla ister kendi çalışma alanı içinden isterse diğer bir topluluk alanı içinden olsun bu belli bir birey, örgüt veya bir grubun diğer birey, örgüt veya grup üzerinde uygulamış olduğu büyük baskıya karşı tepki olarak oluşan anlaşmazlık ve uyumsuzluk sürecidir.

Kaynak: Newstrom & Keith, 2002:26

Tablo incelendiğinde ifadelerdeki farklılığa rağmen temel anlayışlar birbirine yakın olduğu görülmektedir. Tanımlar bütünsel olarak ifade edilmeye çalışıldığında

çatışma; iki veya daha fazla tarafın ihtiyaçları, çıkarları, hedefleri, felsefeleri, ideolojileri ve değerleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bir durumdur. Farklı biçimlerde ifade edilmesine rağmen araştırmaların ortak noktası, örgütsel çatışmanın, belli bir kişi, grup veya örgütün değerlerinde olumlu veya olumsuz bir değişim meydana getirecek, içeriden veya dışarıdan gelen baskıya tepki olarak ortaya çıkan uyuşmazlık durumu olduğudur.

Belli bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin açıkça veya gizli uyguladığı bir sosyal kaynaşma türü sayılan çatışma, belli bir sınırdan veya düzeyde olduğunda örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Schermerhorn, 2000:73). Çatışma; örgütlere dinamizm kazandırırken yaşanacak kaos ve karışıklıkları gidermeye, örgütsel bağlılığı gözeterek çalışanların performansını artırmaya yönelik bir araç olarak kullanılabilir (Kinicki & Kreitner, 2007:416). Şekil 17’de örgütlerin hayatta kalmaları ve gelişmeye devam etmeleri sürecinde çatışmanın rolü gösterilmiştir.



Kaynak: Fican, 1990:65

Şekil 16. Çatışma ve Hayatta Kalma Arasındaki İlişki

Örgütler hayatta kalmaya çalışırken kendi içinden ya da dışarıdan gelen baskılara tepki olarak çatışma yaşamakta, çatışma durumunun örgütü değişime zorlamakta, yönetim bu değişime uyum sağlayabilmek için gerekli stratejileri uygulamakta ve bu stratejiler sonucunda örgüt hayatta kalmayı başarmakta ve gelişmektedir.

2.1.2. Çatışmaya Neden Olan Faktörler

Örgütsel çatışmaya neden olabilecek bir çok faktör vardır. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde çatışma nedeni olarak görülen faktörlerin, farklı biçimlerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Bu bölümde yazında kabul görmüş sınıflandırmalara değinilecektir (Hodge & Anthony, 1991:308; Griffin,1993:354; Cook vd., 1997:354.)

1. Amaç ve çıkarlar konusunda farklılık: Amaçların belli bir grup tarafından belirlenmesi, diğerlerinin dışarıda kalması, belirlenen amaçların bazı grupların çıkarlarına ters olması taraflar arasında zaman baskısı yaşanmasıdır.
2. Bölümler arasında işlevsel bağıllık: Farklı bölümler arasındaki işlevsel bağıllığın giderek yaygınlaşması, teknik ve hizmet performansında her bölümün diğer bölüme ihtiyaç duyması, çatışma yaşanma ihtimalini artırır. Öyle ki örgüt içerisinde bir bölümün diğerine güvenmesi, bir çatışma nedeni sayılabilir. Bu bağlamda bölümler birbirinden ne kadar bağımsız olursa çatışma olgusu da o denli sınırlı olur denilebilir.
3. Değerlerdeki Fark: Çatışma, bireysel ve kültürel farklılıktan kaynaklanabilir. Ayrıca bireyin toplumsal rolleri de çatışma nedeni olabilir.

Bunların yanı sıra örgütsel çatışmanın diğer nedenleri olarak gücün dağılımı, bölümler arasındaki güven duygusu ve teşvik sistemlerinden bahsedilebilir (Alawna vd., 1999:261-263):

1. Güç dağılımı: Güç dağılımındaki dengesizlik nedeniyle çatışma yaşanabilir. Özellikle algılanan güç ile çalışma ilişkileri orantılı değilse örgüt içinde çatışma kaçınılmazdır.
2. Bölümler arasında güvenilirlik: İletişimsizlikten kaynaklanan nedenler, bölümlerin yapı ve çalışma biçimlerindeki farklılıklardan kaynaklanan nedenlerdir.
3. Teşvik sistemleri: Teşvikler toplu olarak dağıtılsa bireyler arasındaki işbirliği, uyum ve iletişim artar. Teşvik sistemi bireysel ise örgüt içindeki uyum ve işbirliği zayıflar, üyeler arasında çatışma yaşanır.

Araştırmacılar örgütün iç yapısından kaynaklanan bazı nedenlerin de çatışma yarattığı yönünde görüş birliği içindedir. Bu nedenler; performans farklılıkları, kibir ve

küstahlık, örgüt kültüründeki köklü değişimlerdir (Doherty & Horne, 2002:182). Yöneticinin, örgütün işleyişine tümüyle bakması ve çatışma faktörlerini belirlemeye yönelik kapsamlı bir analiz yapması gerekir. Bu analiz kapsamında çatışma nedenlerini üç farklı sistem altında toplamak mümkündür. Bunlar; çalışanlar, iş sistemleri ve kültürdür. Örgüt analizinden yola çıkarak örgütsel çatışma nedenlerini (Blackard & Gibson, 2002:4) şunlardır:

- ❖ Sanal nedenler: Herkes kendi bakış açısına göre çatışma nedenlerini söyler ancak çatışma nedeni olarak görülen faktörler, çatışmanın gerçek sebepleri değildir. Bu sebepler, gizli yaşanan çatışmayı gün yüzüne çıkaran dış olaylardır. Eğer üretim ve pazarlama yöneticileri işbirliği yapmayı reddediyorlarsa ilk akla gelen her iki yöneticinin arasında kişisel anlaşmazlık olduğudur. Oysa ilk çatışma nedeni olarak görülen bu sebep, gerçek değildir.
- ❖ Destekleyici nedenler: Çatışmanın tırmanmasına ve şiddetinin yükselmesine yol açan bu nedenleri azaltmaya çalışmak çözüm olmaz ve çatışmanın ertelenmesinden başka bir işe yaramaz. Üretim ve satış yöneticilerin arasında olan çatışma örneğindeki sanal neden kişisel uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Burada destekleyici neden ise her iki yöneticinin de işten ayrılma isteği ya da çalışma sistemlerinin farklılığıdır.
- ❖ Köklü nedenler: Çatışmanın köklü nedenleri belli bir süre araştırma yapılarak ulaşılabilir bu nedenler kökten çözülürse o zaman çatışma kontrol altına alınıp yönetilebilir. Ancak bu sebepler de örgüt içinde yerleşiktir ve çözümü de kolay değildir. Her iki yöneticinin arasındaki çatışma ile ilgili örnekte köklü bir başka değişle esas neden işletmenin ikramiye hesaplama yöntemindeki farklılıktır. İkramiye hesaplaması üretilen birim üzerinden verildiğinde bu yöntem, pazarlama yöneticisi açısından avantajlı bulunmamaktadır.

Örgütsel çatışma yaratan faktörlere yönelik bir başka sınıflandırma da şöyle yapılabilir (Armstrong, 2001:57):

- ❖ Yönetim-iletişim sorunları: Çoğu sorunlar, yanlış anlamadan veya iletişim kanallarının net olmamasından kaynaklanmaktadır. Sağlıklı iletişim, çatışma yaşanma risklerinin azalmasına yardımcı olur ve örgütleri olası olumsuz sonuçlardan koruyabilir. Yönetim-iletişim sorunlarından biri de bireyler

arasındaki farklılıklardır. Bireylerin iletişim biçimleri, bilinç düzeyinde farklı olabilir. Bireylerin aşırı aktifliği, içe dönüklüğü, bilgiyi paylaşmaması, sürekli güç arayışında olması gibi farklı eğilimleri de iletişim sorunları yaşanmasına dolayısıyla çatışma neden olmaktadır.

- ❖ Organizasyonel sorunlar: Örgütsel yapıların zayıf, iş tanımlarının belirsiz olduğu organizasyonlarda özellikle danışma ve uygulama birimleri arasında uyumsuzluk ve bilgi yönetiminde yetersizlik bulunur. Böyle bir organizasyon yapısı içinde görev, sorumluluk ve yetkiler de net değildir. Belirsizlik, bilgisizlik ve uyumsuzluk çatışmaya neden olmaktadır.
- ❖ Ortamdan kaynaklanan sorunlar: Çalışma ortamının fiziki özelliklerinin kötü olması, kullanılan iletişim cihazlarının yetersizliği, iş süreçlerinin bilimsel yöntemlerden uzak olması, çalışma koşullarının sağlıksız olması, düzenlemelerin olmaması nedeniyle çalışanların rastgele hareket etmesi; performans düşüklüğüne, verimsizliğe, maliyet artışına yol açar. Ortamdan kaynaklanan bu sorunların sorumluluğunu üstlenmemek ve diğerlerini suçlamak da önemli bir çatışma nedenidir.

Örgütsel çatışma nedenleri üzerinde tam bir görüş birliği oluşturulamadığını, bunun nedeninin ise araştırmacıların çatışmaya farklı noktalardan ve düzeylerden yaklaşması olduğunu ifade etmiştik. Bu bağlamda örgütsel çatışmanın nedenlerine yönelik bir başka sınıflandırma daha yapılabilir (Newstrom & Keith,2002:263):

- Örgütteki değişkenlik: Organizasyon içindeki birimlerin veya yapıların sık sık değiştirilmesi, çalışanların görev yerlerinin ve konumlarının değiştirilmesi, görev ve sorumlulukların sürekli değiştirilmesi, performans değerlendirmelerin tutarsızlığı, prim belirleme kriterlerinin yetersizliği nedeniyle algılanan adaletsizlik, çatışma yaşanmasına neden olmaktadır.
- Bilinç ve değerlerdeki farklılık: Bireylerin bilinç ve değerlerindeki farklılıklar, olaylara karşı tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Bireysel farklılıklar, çatışmanın alışılmış kaynaklarından.
- Statü tehditleri: Bireyler için gruptaki sosyal statüsünün çok önemlidir. Eğer bir kişinin statüsü tehdide maruz kalırsa o zaman istenilen statüyü ve profili

korumak çabasıyla birey de başka bir güç oluşturmaya yönelmekte veya tehdit kaynağına saldırmaktadır.

- Algı farklılıkları: Bireylerin algıları, geçmiş yaşantıları sonucu kazandıkları deneyimlerine göre farklılık göstermektedir. Bireyler farkında olmadan bu algılarını diğerlerine dayatmaya çalışır. Bireylerin, diğerlerinin farklı algılamalardan kaynaklanan tutum ve davranışlarını hoşgörmemesi, kendi bakış açısını kabul ettirmeye çalışması çatışma olasılığını artırır.
- Güven yoksunluğu: Her ilişki belli bir derecede güven ister. Güven, örgüt içindeki katı sınırları açar, engelleri kaldırır ve sosyal kaynaşmaya fırsat tanır. Güven oluşması uzun zaman alır ancak kısa sürede kaybedilebilir. Çatışma ise bireylerden birinin diğerlerine karşı güveninin azaldığı yada kaybolduğu zamanlarda meydana gelmektedir.

Çatışmaya neden olan faktörleri genel başlıklar altında toplamaya yönelik çalışmalar da yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda çatışma nedenleri (Mullins, 2005:906; Jones, 2007:397; Daft, 2007:362):

- 1- Çıkarlar ve hedeflerdeki farklılık,
- 2- Örgütteki güven,
- 3- Kaynaklar üzerinde rekabet,
- 4- Algılamalarda farklılık,
- 5- Örgütteki belirsizlik, değişkenlik,
- 6- Kimlik ve aidiyet farklılıkları,
- 7- Kişisel değerlerdeki farklılık biçiminde gruplandırılmıştır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel çatışmanın birçok nedeni bulunmaktadır. Dolayısıyla çatışmayı tek bir nedene bağlamak mümkün değildir. Örgütsel çatışma nedenleri birbiriyle bağlantılı olabilir ve bu da çatışmanın şiddetini etkilemektedir. Teknolojik, ekonomik ve sosyal faktörler, ortam üzerinde etkili olarak çatışmayı etkilemektedirler. Örgüt içinde farklı düzeylerde de olsa sürekli bir çatışma durumundan söz edilebilir hatta yaratıcılık ve yenilikçilik için çatışma teşvik edilebilir. Burada araştırmacı görüşü olarak çatışma nedenini dikkatli bir şekilde tespit etmek, çatışmayı kontrol altında tutmak ve örgüt çıkarları doğrultusunda yönetmek için güçlü bir lidere ihtiyaç olduğu söylenebilir.

2.1.3. Çatışma Biçimleri ve Etkileri

Araştırmacılar, çatışmanın şeklini belirlemek, yapıcı veya yıkıcı olup olmadığını dikkatli bir şekilde teşhis etmek için uğraşmışlardır. Çatışma yönetilemediğinde sağlıklı olmayan tepkilere neden olur, organizasyon içerisinde davranış, duygu ve bilinç kutuplaşması yaratır. Kaygı, stres, özgüven kaybı, kararsızlık gibi olumsuz duygular örgütün üretkenliğini etkiler ve çalışanlar arasındaki bağlılığın azalmasına neden olur (Simon & Raymond, 2002:6). Yönetilemediği durumlarda çatışma, tırmanan bir spiral şekli gibi yayılmakta, yapıcı çatışma fırsatını azaltmakta, sert tepkilere yol açmakta, egemen ve otoriter yapıyı güçlendirmekte ve iletişim etkinliğini bozmaktadır (Tubre & Collins, 2000: 155).

- Çatışmanın sosyal huzursuzluğa ve kavgalara neden olduğu yönünde bir önyargı yerleşmiştir. Oysa liderin çatışmayı yönettiği durumlarda birçok yapıcı etkisinin olabileceğini de belirtmek gerekir. Çatışmanın olumlu etkilerini (Mullins,2005 :905; Daghir & Harhush, 2000:508) şöyle sıralamak mümkündür:
- Bireylerde enerji yaratır, normal koşullarda görülemeyen fırsatların görülmesini ve hazırlık yapılmasını sağlar,
- Çalışanların sorunların çözümü için arayış içinde olmalarını sağlar,
- İletişim kanallarının sürekli açık tutulmasını ve yeni iletişim kanalları geliştirilmesini sağlar.
- Örgütün yaşadığı sorunların teşhisine yardımcı olabilecek bilgi ve gerçekleri ortaya çıkarır,
- Yeni çalışan bireyler için eğitim deneyimi olabilir,
- Konuların, sorunların açıkça tartışılmasını sağlar, bireyler arasındaki tartışmaları çözücek stratejiler belirlenmesine yardımcı olur,
- Üretimi arttırır ve organizasyonu geliştirir,
- Organizasyon içinde motivasyon, yaratıcılık ve yenilik için ortam ve fırsat hazırlar

Tablo 9. Çatışmanın Etkileri

Olumlu Etkiler	Olumsuz Etkiler
• Çatışmayı tartışmak, örgüt üyelerini problemlerini çözme yolunda daha bilinçli ve kabiliyetli olmalarını sağlar. • Çatışma, adaptasyon ve örgütsel değişime yardımcı olur ve bunun kanalıyla prosedür, süreçler ve bütçe dağılımına meydan okunur ve çatışma işçilerin sıkıntılarının hangi şekilde karşılanacağına dikkat çeker. • Çatışma ilişkileri güçlendirir ve çatışma ile yüzleşme kanalıyla çalışanların ilişkileri test edilir çünkü çalışan bireylerin sorun ve sıkıntılardan kaçınmaya ihtiyaç duyarlar. • Çatışma bireylere öfkeyi nasıl kontrol edileceği ve nasıl yok edileceği yollarını öğretir ve motive eder. • Çatışma, kişisel büyümeyi iyileştirir ve bireylerin daha fazla gerçekçi ve dikkatli olmalarına yardımcı olur. Bu yolla bireyler başkalarının bakış açılarından faydalanıp yaşamlarını kontrol etme kabiliyetlerinin, güçlerinin olduğuna inanmaları ve düşüncelerine yardımcı olacaktır. • Çatışma, bireylerin heyecan, yaratıcılık ve gelişim duygusunda olabilmelerini sağlar. • Meydan okumayı kabul etmeyi sağlar. • Sorunlarla başa çıkma var olan alternatifleri arttırmaya yardımcı olma yöntemi sağlar. • Yetki ve sorumluluğun net bir şekilde belirlenmesini, kişisel sorunları ve beklentileri gün yüzüne çıkarmak için fırsat sağlar.	• Çatışma tarafların her birini örgütün toplam çıkarları hesabı üzerinden kendi çıkarı için aşırıcılığa itebilir. • Moralleri çökertir ve zaman, çaba ve malı heba eder bu nedenle verimlilik ve etkililik düzeyini zayıflatır. • Bireyleri ve grupları kendine çeker ve bundan çalışanlarla yönetim arasında güven kaybı meydana gelir, bireylerin makineleri devre dışı bırakmak, bilgileri gizlemek, yönetim ile işbirliği yapmamak ve yalan haberler yaymak gibi intikam eylemleri şekline başvururlar. • Toplu çalışmayı engeller. • Üretimi azaltır ve performansı dondurur. • Davranış felçliği durumu buna psikolojik stres eşlik ederek hüsrana, emin olmama, işleri zabıt altına alma kaybı ve güven zayıflığı. • Bireylerin hayal kırıklığı duygusu. • Bireyler arasındaki uzaklığın artması. • Diğerlerine karşı şüphenin artması ve güvensizlik. • Bireyleri ve grupların özel çıkarlarına odaklanması. • Direniş artışı ve takımlar çalışmasını reddetmek. • İş dönüşünün artması.

Kaynak: Dechurch & Marks., 2001 :22 ve Lewicki, vd., 2007:19 ve Mullins., 2005

Örgütsel çatışmanın doğru idare edilmesi çatışmadan kaynaklanan enerjiyi olumsuz karakter yerine olumlu karakter alabilmesi için güç ve menfaate çevirir. Burada hedef, yukarıda da belirtildiği üzere çatışmayı yok etmek değil ancak etraflıca çatışmanın fikir ve enerjisini örgüt ve bireylere yarar ve olumlu sonuçlara çevirerek bundan faydalanmaktır. Bunların tamamı pozitif tartışma çatışması ve beyin fırtınası vasıtasıyla olur (Floyd & Lan , 2002:177).

Jehn (1995:282) çatışma taraflar arasında etkili, açık iletişim sistemi yapma yoluyla çatışan tarafların fikir entegrasyonuna ulaşmanın mümkün olabildiğini ifade etmektedir. Ancak bu şu koşullarda gerçekleşebilir:

- 1- İyi dinlemek.
- 2- Uygun zaman ve biçimde duyguları ifade etmek.
- 3- Mümkün oldukça mantıklı olmaya çalışmak. Bundan zevk almak.
- 4- Konuşmada özetleme.
- 5- Akıl ve Kalp ile konuşmak.
- 6- İnciten ifadelerden kaçınmak.
- 7- Diğer taraf ile konuşma alışverişinde bulunmak.

Aynı zamanda bilinç, çatışan tarafların fikirlerindeki arzulanan birleşmeyi gerçekleştirmekte önemli rol oynar. Dolayısıyla diğerlerinin bilinci ve çatışma durumu bilinç gerçeğini oluşturur. Bireyler olarak çatışmanın fiili durum için değil de çatışmanın durumu, nedenleri ve organları hakkındaki algılamaları için temel olarak tepki verirler. Çatışma durumu ile ilgili her bir taraf diğer tarafın algısını anlayabilmesi için onunla ilgilenmek etkili iletişim sistemi kurmak ve kavramsal fikirleri yorumlamak gerekmektedir.

2.2. ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel çatışma, geleneksel ve/veya çağdaş farklı entelektüel eğilimler çerçevesinde birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu bölümde yönetsel bakış açısı ile örgütsel çatışmaya yönelik yaklaşımlara değinilecektir.

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım içinde değerlendirilen çalışmalarda temel görüş, çatışmanın negatif ve istenmeyen bir durum olduğu yönündedir. Çatışmanın mümkün olan en düşük düzeye indirilmesi veya doğru bir lider yönetiminde çalışanların eğitim, görev ve sorumluluklarını açıkça tanımlayarak örgütün yeniden organize edilmesi dolayısıyla çatışmanın ortadan kaldırılması önerilmektedir. Bu yaklaşım, istenmeyen çatışmaları azaltma veya engelleme ihtimaline yardımcı olmaktadır. Potansiyel çatışma nedeni olabilecek yıkıcı bir davranış olduğu anda kaçınmak ve onu yok etmek gerekir. Çünkü çatışma bozuk bir yönetimi temsil eder (Barbara, 2007:34; Robbins & Judge, 2009: 519).

Geleneksel yaklaşıma göre örgütte amaçlar net olarak belirlenmiş ve üzerinde anlaşma sağlanmışsa, araçlar bu amaçları gerçekleştirmeye uygunsa, örgüt içinde adalet varsa, işe alma ve terfilerde liyakat sistemi işliyorsa çatışma yaşanması yersizdir dolayısıyla kabul edilemez. Çünkü birey ve örgütün beklentileri/istekleri arasında benzerlik bulunması, bireyin örgütün istekleri doğrultusunda davranmasını gerektirir. Bu durumda çatışma istenmeyen bir olay olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaya çıktığı zaman örgütün etkinliği azalabilir ve sonuçları yıkıcı olabilir. Bu nedenle yönetimin görevi örgütü çatışmadan uzak tutmak, olası çatışmalardan kaçınmak ve ortadan kaldırmak gerektiği savunulmaktadır. Çatışmayı doğal bir süreç olarak kabul etmeyen böyle bir yaklaşımın, çatışmaları olumlu yönde çözmeyi engellediği söylenebilir. (Korkmaz, 1994: 80). Geleneksel yaklaşıma göre;

- Çatışma sıkıntı ve stres yaratır, böyle bir durumda alınan kararlar veya yapılan davranışlar iş tatminsizliği yaratacak ve üretimi azaltacaktır.
- Çatışma bireyler arası kopmalara ve gruplar arası ayrışmalara sebep olmaktadır.
- Örgüt yöneticisi çatışmayı engellemek veya ortadan kaldırmak için çeşitli çatışma yöntemleri geliştirmek zorundadır. Bu durum ise yöneticinin zaman ve yetenek kaybına yol açmaktadır.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre çatışma, doğal bir süreçtir ve tüm örgütlerde farklı düzeylerde/biçimlerde yaşanabilir. Çatışma, bireylerin temel ihtiyaçlarından kaynaklandığı için ortadan kaldırılması mümkün değildir hatta örgütün performansını artırmak ve değişiklikler yapmak için bazı durumlarda çatışmanın olumlu yönlerinden faydalanılabilir. Çatışma, yaratıcılık ve yenilik sağlama potansiyeline sahip olduğundan örgüt performansına faydalı olması açısından çatışma durumu tavsiye edilmektedir. Başka bir ifadeyle çatışma, örgütte değişimi kabullenmeyi sağlar. Öyle ki çatışma, örgütsel değişime ivme kazandırır ve örgütlerin oldukça etkili bir performans göstermelerini sağlar (Hatch, 1997: 304; Hodge & Anthony, 1991:531).

Lippitt & Watson (1958:135) çatışmanın örgüt için bir fırsat olduğunu söylemektedir. Örgütü; gereksinim, amaç, beklenti ve istekleri sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden veya bunların meydana getirdiği gruplardan oluşan sosyal bir sistem olarak gören davranışsal yaklaşım, bütünüyle ortadan kaldırılamayan fakat azaltılabilen çatışmaların ve çelişkilerin bulunmasını normal bir durum olarak kabul etmektedir (Şimşek, 1987: 11).

2.2.3. Çağdaş Yaklaşım

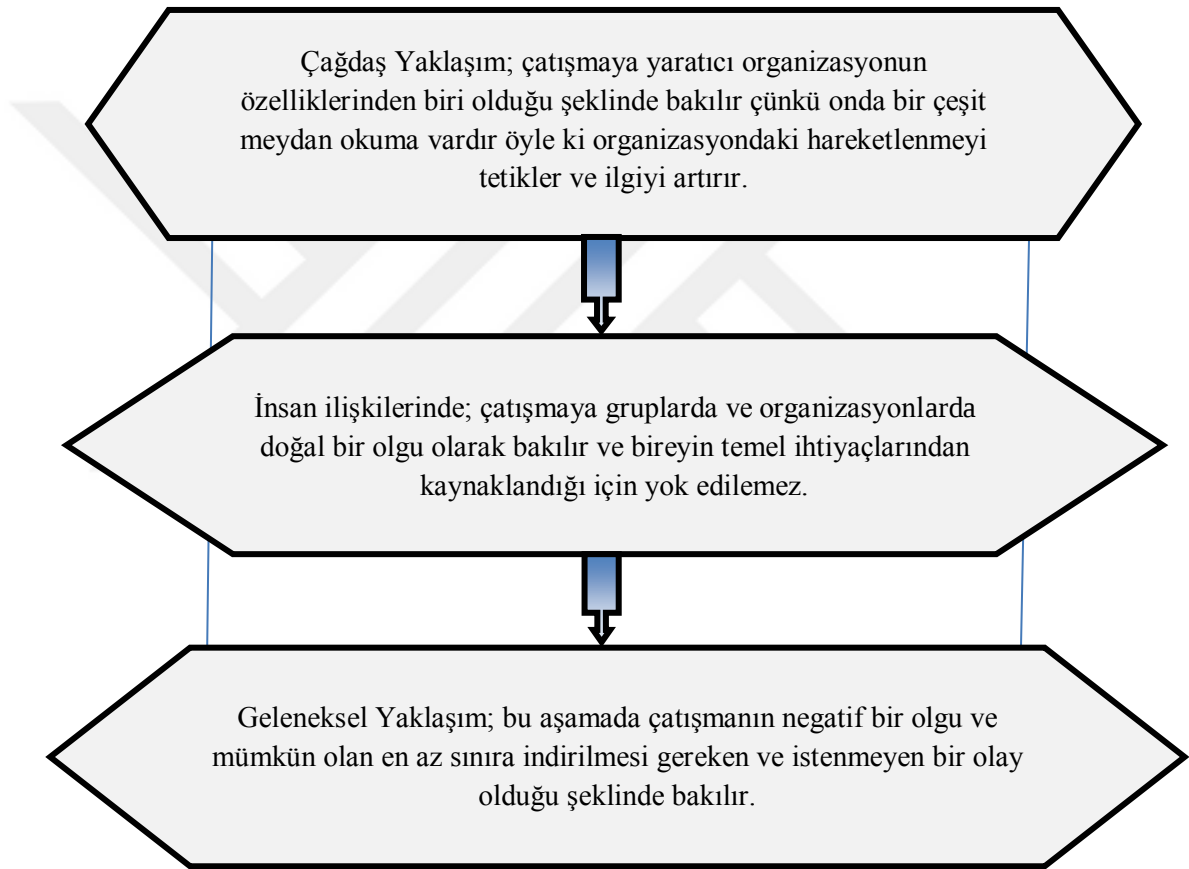
Çağdaş yaklaşımda, geleneksel ve davranışsal yaklaşımdan farklı olarak çatışmanın, değişikliği kışkırtarak ve tahrik ederek sürekli araştırmak için gerekli olduğu savunulmaktadır. Çünkü değişim, örgütteki yaratıcılığın ön koşuludur. Dolayısıyla bir çeşit meydan okuma olduğundan çatışmanın belli bir derecede olması gerekir. Öyle ki çatışma, hareketlenmeyi tetikler, ilgi çeker, görüşleri tespit etmek veya davranışları düzeltmek için bir gözden geçirme fırsatı sunar (Robbins, 2000:385). Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, çatışmanın yüksek düzeylere ulaşmamasıdır. Çünkü o zaman çatışma, hedefleri engelleyen konuma gelir ve bir yıkım aracına dönüşür. Bu gibi çatışmaların şiddetlendiği durumlarda lider, otoriter bir tarz benimsemek zorunda kalabilir, yönetim anlayışı ve örgüt içi iletişim bozulur.

Çağdaş yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir örgütün değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Bu yaklaşıma göre belirli bir düzeydeki çatışma, örgüt

içindeki yarışmayı ve sorgulamayı yükseltmekte dolayısıyla örgütsel performansı artırmaktadır (KTO, 2006: 2-3). Günümüzde kabul edilen bu yaklaşımı diğerlerinden ayıran özellikler şunlardır (Ateş, 2004:3):

- Çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eder hatta çatışma yaşanmasını açıkça destekler.
- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar.
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

Çatışmaya ilişkin yaklaşımlar Şekil 16’da özetlenmiştir.



Kaynak : Robbins, 2000:385

Şekil 17. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

2.3. ÇATIŞMA DÜZEYLERİ

Örgütsel çatışma düzeylerini belirlemeye yönelik tam bir görüş birliği olmasa da araştırmacıların birçoğunun üzerinde anlaştığı çatışma düzeyleri şöyle sınıflandırılabilir:

2.3.1. Kişisel Çatışma

Kişisel çatışma, bireyin kişiliği ile algıladığı durumlar arasında yaşanmaktadır ve bu çatışmanın kaynağı kişinin değerleri, inançları, duyguları ve düşünceleridir (Lewiki vd., 2007:16). Örneğin yöneticisine kızan bir çalışan bu durumu dile getirmekten çekiniyor çünkü daha büyük sorunlar yaşayabileceğinden korkuyor. Ancak kızgınlığını ifade edemediği için kendisiyle de çatışıyor. Ayrıca kişisel çatışma, bireyin kariyer hedefleri ile yaptığı iş arasındaki çelişkiden de kaynaklanabilir. Bu durumda yaşanan hayal kırıklığı, bireyin savunma reaksiyonları geliştirmesine neden olacaktır. Kişisel çatışma yaşanmasının nedenleri; kararları kabullenmemek, karşılaştırma eksikliği ve emin olamamaktır (Gordon, 1993:99).

- ❖ Kararları kabullenmemek: Hedeflerine ulaşabilmesini sağlayacağını düşündüğü alternatiflerin veya koşulların sağlanmaması sonucunda bireyde alınan kararları kabullenmeme durumu oluşur. Ancak bazı zamanlarda en iyi alternatif sağlansa bile bireyin gerçek anlamda hedeflerini gerçekleştirme niyetinde olmadığı da söylenebilir.
- ❖ Karşılaştırma eksikliği (risk durumu): Bu tür çatışma durumu, bir sorunu çözmek veya bir karar verebilmek için bireyin alternatifleri değerlendirme ve en iyiyi teşhis etme eksikliği sonucunda oluşur. Birey, kararların olası sonuçlarını (risk durumu) bilir ancak en iyi sonucu gerçekleştirecek alternatifi bilemez.
- ❖ Emin olmamak: Birey, hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik alternatiflerin sonuçlarının karmaşıklığı nedeniyle beklenen sonuçların olasılıklarından emin olamamakta ve kişisel çatışma yaşamaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda bireyin sorunları değerlendirme ve karar verme sürecinde kişisel çatışma yaşadığı söylenebilir. Bireyin yaşamı boyunca karar vermesini gerektirecek birçok durum yaşanacaktır. Bu durumlarda gerçekleşmesi beklenen sonuçların olasılıklarının farkında olmasına rağmen alternatifler içinden almış olduğu kararlar en ideal sonuçları elde etmediği zamanlarda kendisiyle çatışma yaşayacaktır. Alternatifin birden çok olması halinde birey, bir alternatifin diğerlerine göre daha iyi ve seçilebilir olduğuna karşılaştırma yaparak karar verebilir. Ancak hayatta bu kadar basit, zorlanmadan karar verme durumu söz konusu olmamaktadır. Alternatiflerden birisinin

diğerlerine göre net olmadığı durumlarda karar verme zorlaşacak ve çatışma yaşanacaktır (Can, 2005:303).

2.3.2. Kişilerarası Çatışma

Kişilerarası çatışma, iki veya daha fazla kişi arasında yaşanan fiili veya duygusal (her iki durum birlikte de olabilir) olumsuzluktur. Çalışanların kendi arasında, yöneticilerin kendi arasında yaşanabileceği gibi çalışan-yönetici arasında da yaşanabilir; taraflar, kendi görüşünün doğru olduğunu ispat etmeye çalışırlar (Lewiki vd., 2007:16). Eğer tarafların gücü arasında bir farklılık yoksa çatışmanın şiddetini azaltmak zordur. Ayrıca çatışmanın şiddetini ve etkilerini hafifletmek, karşı tarafın katkısı olmadan tek bir tarafın çabası ile mümkün olmaz (Jain & Triandis, 2009:6). Kişilerarası çatışmanın ana sebebi, kişilerin birbirlerini tanıyamamalarıdır ve bu noktada kişinin empati yaparak karşısındakini tanımaya çalışmasının önemi büyüktür (Akın, 2008: 212). Genellikle bu tarz çatışmalar yönetimin üst düzeylerinde yaşanır. Çünkü maddi kazanç, güç ve hiyerarşi sağlanmasına ihtiyaç duyulur. Bu çatışma kişilerarasındaki samimi ilişkinin ve/veya içtenliğin sona ermesine neden olabilir (Doherty, 2002:181). Kişilerarası çatışmada etkili olan faktörler iç ve dış faktörler olarak sınıflanabilir (Schermerhorn vd., 1997:380):

- ❖ **İç faktörler (Miras):** Bireyin doğuştan getirmiş olduğu bütün kalıtsal faktörlerdir. Bu faktörler; kişinin karakteri, psikolojisi, ruhsal hali, bedensel ve zihinsel gücü gibi dış ortamdan kaynaklanmayan özellikleridir.
- ❖ **Dış faktörler (Edinilen):** Bireyin toplum ile kaynaşma, beceri, tecrübe, eğitim ve öğrenim yoluyla edinmiş olduğu bütün faktör ve değişkenlerdir. Birey doğumundan itibaren kültürel, sosyal, ekonomik ve politik durumlar gibi devamlı değişen bir ortam içerisinde. Bu değişkenler çerçevesinde bireyin sosyalleşme süreciyle birlikte kazandığı deneyim ve beceriler, örgüt içerisindeki davranış biçimlerini ve diğerleriyle kurduğu ilişkiyi belirler.

2.3.3. Grup İçindeki Çatışma

Bu tür çatışma, grubun kendi içinde belli bir sorun veya oluşum karşısında alınan bir karar hakkındadır. Özellikle çalışma alanlarında bireylerin görüşleri, tutumları, yetenekleri ve deneyimleri farklı olduğu durumlarda yaşanması olasıdır.

Örneğin; üretim bölümü içindeki bazı çalışanların kendi yetenek ve birikimlerinin sonucunda bir ürün için belirledikleri özellikler ve/veya üretim biçimi, yine üretim bölümü içindeki diğer üyeler tarafından kabul görmediğinde grup içinde çatışma yaşanmasına neden olur (Jain & Triandis, 2009:6).

2.3.4. Gruplar Arası Çatışma

Organizasyon içerisindeki çatışmalar, gruplar arasında yaşanabileceği gibi farklı bölümlerin yöneticileri arasında da yaşanabilir (Robbins, 2007:504). Bu tür çatışmanın nedeni, çatışan grupların algılarındaki, hedeflerindeki ve/veya çıkarlarındaki farklılıktır. Gruplar arası çatışmaların, organizasyonlar içerisinde oldukça sık görülmesinin nedeni gruplar arasındaki çatışmaların tetiklenmesinin kolay olmasıdır. Çünkü bireyler kendi grup üyelerine güvenir, onlarla işbirliği yapar ve onlardan biri olduğunu hisseder. Öte yandan birey, diğer grup üyelerine güvenemez ve onlardan farklı olduğunu hisseder. Aynı zamanda diğer grupların üyelerinin birbirilerine benzediklerine yönelik bir algı geliştirir ve hepsini aynı kalıp içerisinde sokar. Bu nedenle kendini ve grubunun üyelerini diğer grupların üyelerinden farklı görür. Böyle bir olumsuz genelleme, diğerlerini tanımaya ve değerlendirmeye yönelik zihin çalışması ihtiyacı azaltır. Aynı zamanda onlarla baş etmek kolaylaşır çünkü diğer grupların üyeleri birbirlerine benzemektedirler ve aynı muameleyi hak etmektedirler. Dolayısıyla gruplar, kendi davranışlarını, görüşlerini doğru diğerlerini değerlendirmeksizin hatalı görürler. Organizasyon içindeki başarıları kendi gruplarına, başarısızlıkları diğer gruplara maletmeye yönelik bir önyargı oluştururlar (Jain & Triandis, 2009:6). Daft (2001:442-443) 'a göre gruplar arası çatışmanın üç unsuru bulunmaktadır:

- ❖ Belirlenmiş bir grup kimliği
- ❖ Gözlemlenebilir grup farklılıkları
- ❖ Başarısızlık ve hayal kırıklıkları

Öncelikle çalışanların belli bir grup veya bir bölümün parçası olduklarının farkında olmaları gerekmektedir. Bu farkındalık ve bilinç, grup kimliğini belirlemektedir. İkinci faktör ise grubun bazı konularda göze çarpan farklılıklarının olmasıdır. Örgüt içindeki gruplar, aynı bölümlerde görev yapıyor olsalar bile gruplarının farklılıklarını hissettirebilirler. Örneğin; aynı fakültede çalışan bireyler farklı üniversitelerden mezun olmuş olabilirler. Bu nedenle birey kendini belirli bir grubun

parçası olarak tanımlar, grubunu diğer gruplarla kıyaslayarak farklılıkları dile getirir. Bireylerin bu tutumları, gruplar arasında çatışma ortamının doğmasına neden olur. Bir de grup üyeleri, diğer bir grubun amaçlarını engellemeleri nedeniyle başarısızlık ve hayal kırıklığı yaşadıklarını düşünürlerse gruplar arası çatışma yaşanması kaçınılmazdır (Daft, 2001:474).

Gruplar arasında çatışma çıkması için grupların aynı fiziki veya sosyal ortamı paylaşımları ve birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir (Erdoğan, 1999:155). Genel olarak sendika ile yönetim arasındaki, beyaz yakalıları ile mavi yakalıları arasındaki veya bir yöneticiye bağlı biçimsel veya biçimsel olmayan grupların çatışmasını bu grupta tanımlamak mümkündür (Kılıç, 2001:89). Gruplar arasındaki çatışma, faaliyetler arasındaki koordinasyonu güçleştirir ve uyum zorluluklarını artırır. Çünkü çatışma objektif olsa bile yaşanan olumsuz duygular, çatışmanın yönetimini güçleştirmektedir (Davis & Newstrom, 1989:257).

2.3.5. Organizasyon İçindeki Çatışma

Çatışma, hiyerarşik organizasyon düzeylerinde dikey veya aynı düzey içerisinde yatay olabilir. Özellikle matris organizasyonlarda yönetim ile proje yönetimi arasında daha sık yaşanır. Organizasyon içindeki çatışma nedenleri (Jain & Triandis, 2009:6) şu biçimde sınıflandırılabilir:

- ❖ **Kaynaklar üzerinde çatışma:** Genellikle ham madde ve para gibi sınırlı olan kaynaklar üzerinde yönetimler, birimler ve çalışma grupları rekabet ederler.
- ❖ **Performans rekabetinden doğan çatışma:** Çalışma fonksiyonları benzer gruplar çatışmadan muzdariplerdir. Buradaki grupların amacı performanslarını diğer grupların performansına karşı ayırt etmek ve öne çıkarmaktır. Örneğin tekstil bölümünde çalışan gruplar üretimi arttırmak veya fire oranını azaltmak için kendi aralarında rekabet içerisinde olabilir.
- ❖ **Örgütsel düzeyler arasındaki farklılık:** Çalışma gruplarının belli örgütsel düzeylere katılmaları, hedeflerini ve çıkarlarını yansıtacak biçimde olaylara bakış açılarını farklılaştırır.
- ❖ **Bölümler arasındaki işlevsel çatışma:** Bazı bölümler aynı işi yaptıkları için aralarında çatışırlar. Çünkü bu işler, işlevsel özelliği gereği birkaç birim

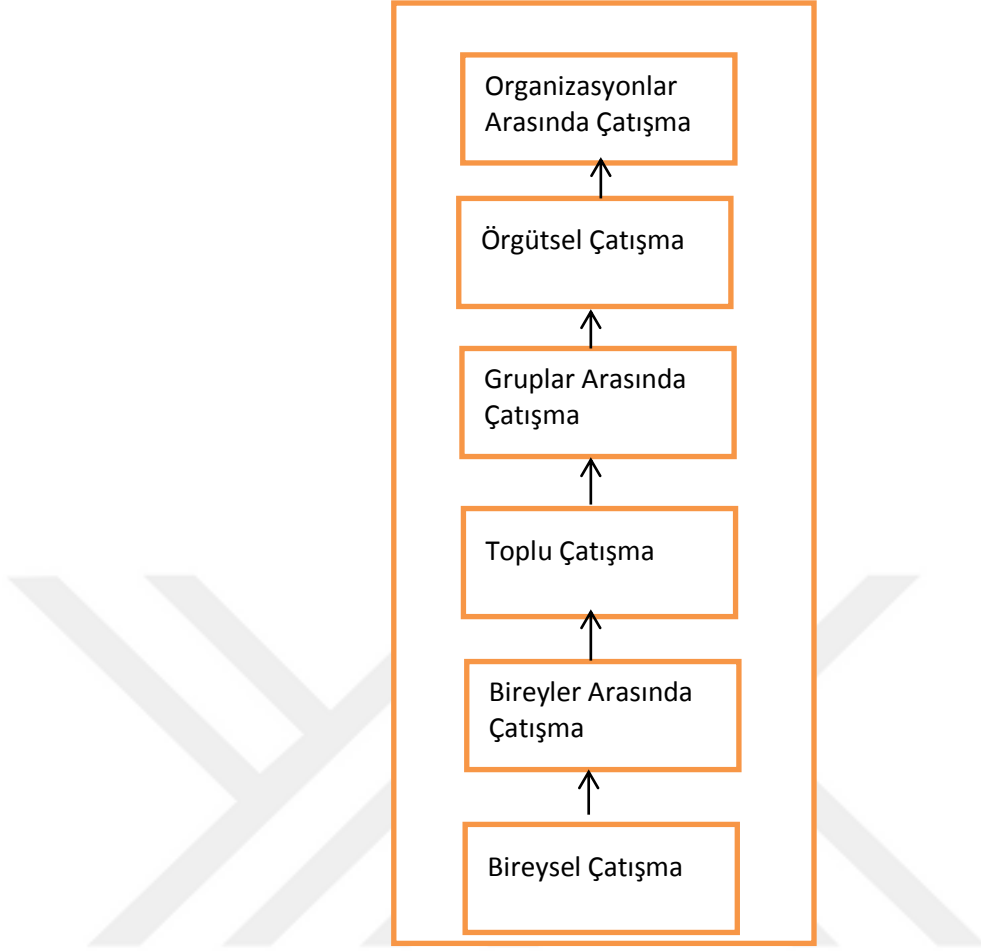
tarafından yapılabilmektedir. Örneğin; satışlarla ilgili tahminleri hem pazarlama hem de üretim bölümü yapabilir.

- ❖ **Yöneticiler ve danışmanlar arasındaki çatışma:** Yöneticilerin karşılaştığı bazı sorunlar, danışmanların teknik müdahalesini gerektirir. Bu durumlarda yönetici ile danışmanlar arasında çatışma olur. Danışmanların uzman olmalarına karşın yöneticiler, danışmanlara kuramcı ve teknik deneyimden yoksun oldukları şeklinde bakarlar.

2.3.6. Organizasyonlar Arasında Çatışma

İki farklı örgütün kendi amaçlarına ulaşmak için birbirleriyle çatışmasını ifade etmektedir. Örneğin, işçi sendikası ile bir işletmenin çalışan politikaları farklı olabilir ve bunun sonucunda çatışma yaşanabilir (Eren, 2004:562). Çatışan örgütler için ortak bir düşman belirlendiğinde kendi iç bağlılıkları artacak ve özellikle rekabet içindeki örgütler sayesinde bu örgütlerin faaliyetlerinden faydalananların kazançlı çıkacağı durumlar olabilecektir (Aksoy, 2005:361). Organizasyonlar arasındaki çatışmaların nedenleri, benzer çalışma grupları arasında oluşan çatışmaların doğasından oldukça farklıdır. Algılar, hedefler, bunları gerçekleştirme yollarında meydana gelen çelişkiler ayrıca mevcut sınırlı yatırım pazarlarından oluşan sorunlar ve bunların boyutları; arz, talep, tedarik yapılarının doğası, fiyatlar, bireylere sunulan değişken alım kapasiteleri, farklı iş organizasyonları arasındaki rekabet şiddeti ve sertliği buna dahil edilebilir. Aynı zamanda çok sayıda ekonomik, sosyal, kültürel faktörlerin, farklı organizasyonlar arasında farklı boyutlarda çatışma yaratmak amacıyla kullanıldığı söylenebilir (Robbins, 2007:505).

Organizasyonlar aynı sınırlı kaynaklara bağlı kaldıklarında bu kaynakları elde etmek için çatışırlar ve bir taraf, diğerini yok etmeye çalışır. Böyle bir yaklaşım ise sürdürülebilir rekabetçilik anlayışına aykırıdır. Oysa organizasyonların keşfedilmemiş yeni kaynaklara yönelmeleri gerekmektedir. İşletmeler, rakiplerin baskısından kurtulabilmek için daha önce kullanmadığı başka kaynaklara yatırım yapmaya (Cummings & Wsrley, 2008:80). Şeki 18 'de farklı organizasyonlar arasında yaşanan örgütsel çatışmanın düzeyleri açıklanmıştır.



Kaynak: Gordon, 1993:304

Şekil 18. Örgütsel Çatışma Düzeyleri

2.4. ÇATIŞMA AŞAMALARI

Çatışmaya sürekli gelişen ardışık olaylar ve aşamalardan geçen dinamik bir süreç olarak bakıldığında örgütsel çatışmanın farklı aşamalarda gerçekleştiği söylenebilir. Öncelikle taraflar, birbirlerine olan güveni kaybetmeye başlarlar ve her bir grup diğer grubu olumsuz ve kötü olarak algılamaya başlar. Bu nedenle her grup kendisinin daha iyi olduğunu diğerlerinin çatışma yaşanmasına neden olduğunu iddia etmektedir (Newstrom & Keith, 2002:266).

Çatışma aşamalarını açıklayan çeşitli modeller (Mary Parker Follett Modeli ve Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Modeli, Johari Penceresi, Thomas'ın Çatışmayı

Ele Alış Modeli) bulunmaktadır (Luethens, 1988:149) Burada “Pondy Modeli” ve “Robbins Modeli” açıklanacaktır. Bu iki modelin seçilmesinin nedeni, daha sonra ele alınacak olan çatışma yönetimi ve stratejilerini açıklamada daha kapsamlı ve uyumlu olmasıdır.

2.4.1. Pondy’nin Çatışma Aşamaları Modeli

Örgütün içindeki hareketlilikler bilgisel, politik, işlevsel ve sosyal aktiviteler olmak üzere dört alt evrede tanımlanır. Çatışma bu evrelerin her hangi birinde gerçekleşebilir (Pondy, 1966: 246; Hodge & Anthony, 1991:541; Wright & Noe, 1996:687; Jones, 2007:369; Daft & Noe, 2001:55). Pondy (1967), örgütsel çatışmayı birbirini takip eden beş aşama olarak belirlemiştir: (Pondy, 1966: 246).

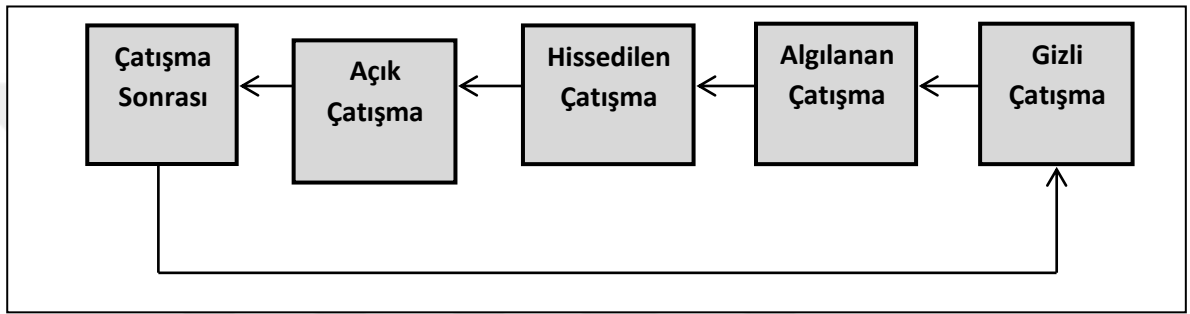
Gizli (Üstü kapalı) çatışma: Bu aşama çatışmanın oluşmasına neden olan koşulları içermektedir. Taraflar, çatışmanın varlığının tam olarak farkında olmasalar bile yeterli ön hazırlıkları vardır. Kaynaklar için rekabet, amaçlardaki uyumsuzluk, çalışma ortamında bağımsızlığa ihtiyaç duyulması gibi faktörler gizli çatışmanın varlığına katkıda bulunan nedenlerdir.

Algılanan çatışma: Bu aşama, bireylerin çatışma olduğunu algıladıkları ve gözlemledikleri aşamadır. Burada taraflardan biri yeterli ve sağlıklı olmayan bilgilere dayanarak belli bir tutum içine girer. Diğer gruplar gizli çatışmada var olmamalarına rağmen çatışmanın varlığından haberdar olmuşlardır.

Hissedilen çatışma: Bu aşamada çatışma, fiili davranış ve farklı yöntemlerle ifade edilir. Örneğin; düşmanlık, yüzleşmek, umursamazlık ve hatta başkaldırma gibi kurallara kayıtsız şartsız (kör itaat) itaat etmek, aidiyetini kaybetmek bu aşamada sık görülen davranışlardır.

Zahir (açık) çatışma: Çatışma açık bir şekilde görünmektedir. Her grup, diğer grubun amaçlarını engellemek ve devre dışı bırakmak için açık bir şekilde mücadele verir. Gruplar kendi öz çıkarlarını korumak, diğer grupların çıkarlarını engellemek için rekabet eder bu durum da değişimi güçleştirir. Lider, örgüte hâkim olamaz ve/veya çatışmayı çözmek için uygun stratejileri geliştiremezse çatışmayı yönetmekte yetersiz kalır.

Çatışma sonrası: Bu aşama, çatışmayı yönetebilmek için çatışma ile başa çıkma ve/veya baskılama ile başlar. Eğer çatışma yönetimi sonuçları çatışma tarafları için tatminkârsa aralarında bir işbirliği hâkim olur. Ancak çatışma yönetimi sonuçları olumsuzsa veya tatmin edici değilse taraflar duygularını bastırmaya yönelir ve Şekil. 19’da görüldüğü gibi birinci aşamaya geri dönlür. Daha sonra çatışma nedenleri büyür ve gelecekte yaşanacak çatışma daha şiddetli ve örgüt açısından daha tehlikeli olur (Daft & Noe, 2001:455). Pondy’nin ileri sürdüğü çatışma aşamaları Şekil 19 ’da gösterilmiştir.

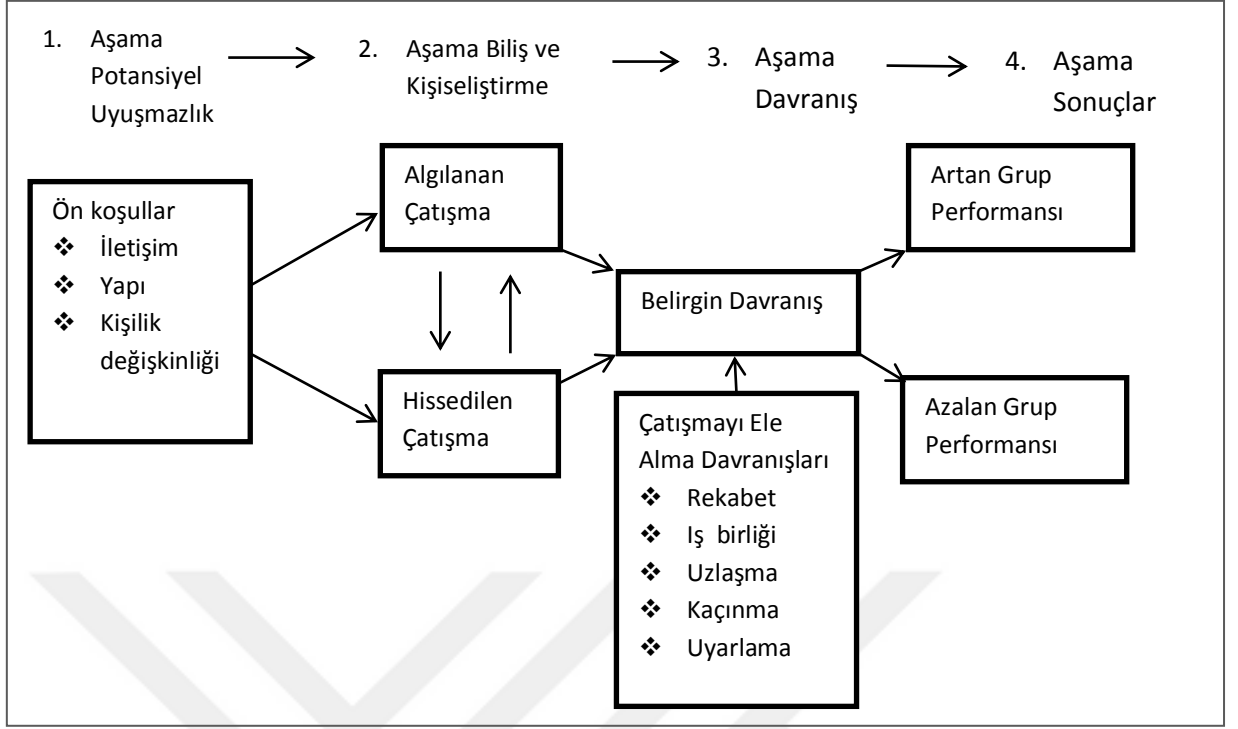


Kaynak: Daft & None, 2001:455

Şekil 19. Pony'nin Örgütsel Çatışma Aşamaları

2.4.2. Robbins'in Çatışma Aşamaları Modeli

Özellikle 1990'lı yılların başlarında davranış bilimciler, belli düzeydeki çatışmanın, organizasyonların gelişimi için gerekli olduğunu ve çatışmanın yönetilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu isimlerden biri olan Robbins'e göre örgütlerde çatışma dört aşamada gerçekleşir (Robbins, 1994:548). Potansiyel uyuşmazlık denilen birinci aşamada çatışma yaratacak nedenlerin varlığından söz edilir. Çatışmanın ikinci aşaması biliş ve kişiselleştirmedir. Birinci aşamadaki faktörler hayal kırıklığı yarattığında potansiyel uyuşmazlık gerçek çatışma düzeyine çıkmış olur. Üçüncü aşama davranışla, son aşama ise çatışmanın sonuçlarıyla ilgilidir. Robbins'in çatışma aşamaları modeli Şekil 20'de gösterilmiştir.



Kaynak: Robbins, 1994:548

Şekil 20. Robbins'in Örgütsel Çatışma Aşamaları

Potansiyel Uyuşmazlık (Birinci Aşama): Çatışmayı ortaya çıkarabilecek ön koşulları içeren aşamadır. Örgütte amaç farklılıklarının olması, iletişim bozuklukları, kişiler arası farklılıklar potansiyel uyuşmazlık nedenleri olabilir. Çatışma seviyesini yükselten ve uyumsuzluk yaratan bu ortamlar üçe ayrılır (Robbins & Judge , 2009 : 521)

İletişim: Gruplar ve bireyler arasındaki iletişim, potansiyel uyuşmazlık yaratabilir. Özellikle mesleki terimler, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının karmaşıklığı, çalışanların eğitim ve bilinç düzeyleri arasındaki farklılıklardan kaynaklanan iletişim engelleri bulunabilir. Örgüt içindeki iletişim zayıfladıkça çatışma olasılığı artar.

Yapı: Organizasyon yapısı, çalışanların uzmanlık derecesi, liderlik modeli, ödül-ceza sistemi, gruplar arasındaki güvenilirlik düzeyi de çatışma açısından potansiyel uyuşmazlık ortamı yaratabilir. Örneğin; çalışanların uzmanlıkları arttıkça çatışma yaşanma olasılığı da artmaktadır. İş akışının hızlı olması da çatışma yaşanması olasılığını

artıran bir nedendir. Ayrıca yetki ve sorumlulukların belirsizliği, kaynakların yetersizliği, şeffaf olmayan yönetim anlayışı, ikramiye sistemi, hedeflerdeki farklılık da potansiyel uyuşmazlık nedenleridir.

Kişisel Değişkenler: Bireyler arasında fikir ayrılıklarına dolayısıyla anlaşmazlıklara neden olan kişisel değerleri ve özellikleri içermektedir. Diğerleri üzerinde egemenlik kurmaya eğilimli uzlaşmaz kişilikler arasında çatışma yaşanma ihtimali artar. Ancak potansiyel uyuşmazlığa en çok sebep olan faktör, çalışanların değerlerindeki farklılıklardır.

Biliş ve Kişiselleştirme (İkinci Aşama): Tarafların çatışmayı yaratan gerçek nedenler olduğunun bilincine varmalarıdır. Grup, hedeflerinin başka gruplar tarafından önlendiğini algıladığında çatışmanın farkında olur. Bu aşamada her grup, çatışmanın sebep/çıkar tanımlamasını yapmaya ve olayları analiz etmeye başlar. Özellikle çatışmanın birinci aşaması kişilerde hayal kırıklığı veya kabullenememe doğuruyorsa algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın algılanması (algılanan çatışma) ile birlikte çatışmayı önlemeye, sınırlandırmaya yönelik bastırma mekanizmasına ve dikkati yoğunlaştırma yöntemlerine başvurulur. Bastırma mekanizmasında, kişiler çatışma durumunu ya ihmal eder ya da algılamak istemezler. Dikkati yoğunlaştırma da ise çalışanlar dikkatlerini farklı noktalara yoğunlaştırarak çatışmayı görmezden gelirler. Ancak bir süre sonra çatışma durumu taraflar için gözardı edilemez bir noktaya gelir (hissedilen çatışma). Kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkabilir.

Davranış (Üçüncü Aşama): Çatışmaya taraf olanların belirgin biçimde gösterdikleri davranışları ifade etmektedir. Rekabet, tartışma, uzlaşma, kaçınma, uyarılma, bilgi saklama biçiminde davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Örgüt üyelerinden birinin bilinçli olarak bir başka örgüt üyesinin amaçlarına engel olacak davranışlarda bulunması halinde belirgin çatışma söz konusu olmaktadır. Bu aşamanın özelliği olumsuz bir davranış olan düşmanlıktır. Çatışma şiddetlenirse örgütte bütünleşme ve koordinasyon bozulur, performans düşer. Bu nedenle liderler, çatışmayı engellemek için davranışa odaklanmaya yönelirler.

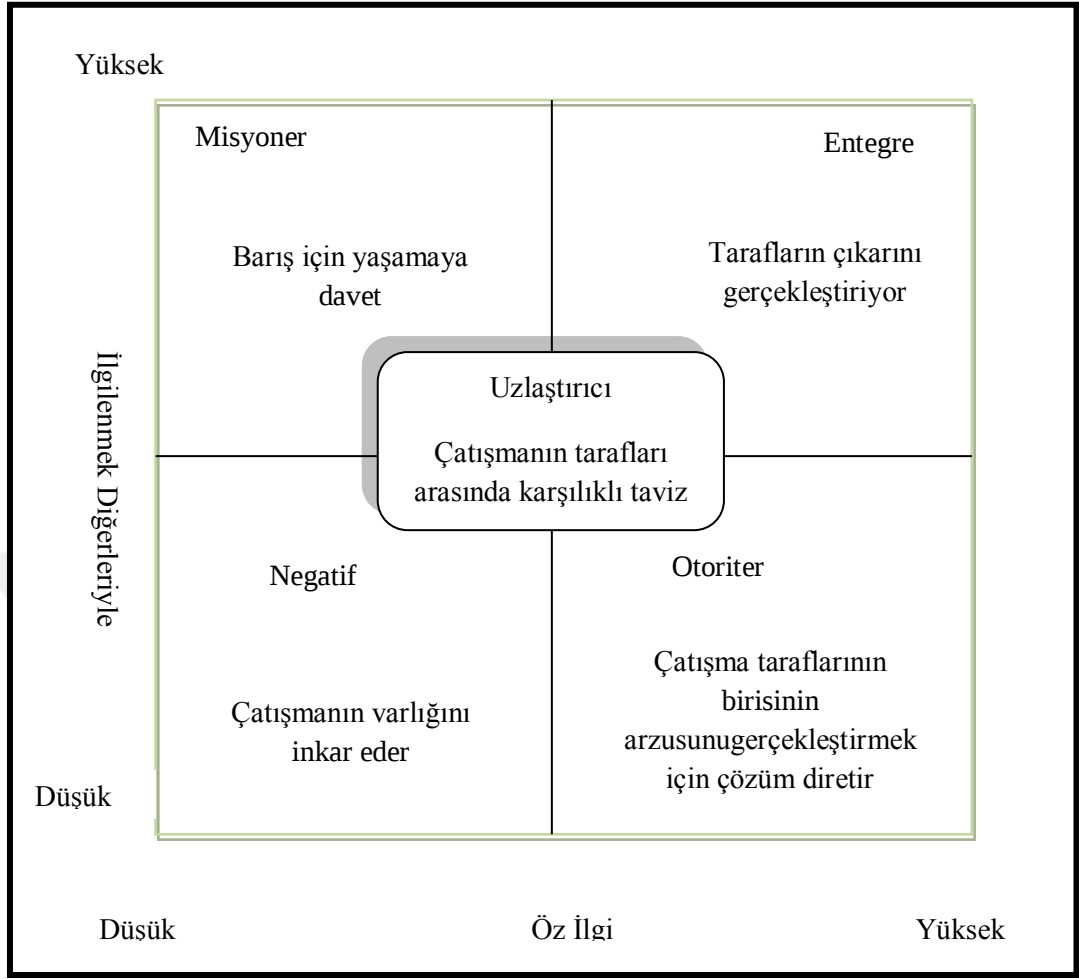
Sonuçlar (Dördüncü Aşama): Bu aşama organizasyonlar, gruplar ve bireyler arasındaki açık çatışmanın en üst görüntüsüdür. Çatışma sonucunda ya örgüt zarar

görecek belki de yok olacak ya da taraflar arasında uzlaşma ve işbirliği sağlanarak sağlıklı bir rekabet ortamı yaşanacaktır. Ancak yönetim, çatışmayı bastırmaya, gizlemeye, geçici çözümler bulmaya çalışırsa birinci aşamaya tekrar dönlür. Bu nedenle lider, çatışma ihtimalini önceden sezme yeteneğine sahip olmalı, çatışmayı dikkate almalı, yıkıcılığını önlemeli ve rekabetçi bir örgüt yaratacak biçimde yönetebilmelidir.

2.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ MODELLERİ

Çatışma ne kadar karmaşık olursa olsun günümüz kaos ortamında doğal bir süreç olarak kabul edilmektedir. Örgütsel performansa olumsuz yansımaması için liderin, çatışmayı yönetme becerisinin olması gerekmektedir. Çatışmanın şiddetini azaltmak ve yapıcı bir şekilde sürdürebilmek liderde bulunması gereken önemli yeteneklerden biridir (Robbins & Judge, 2009:391). Bu nedenle çatışma yönetimini tanımlamaya çalışan araştırmalar yapılmıştır. Çatışma yönetimi; çatışma çözümüne bağlı kazanmayı, kişisel algılamayı, iletişim yeteneklerini ve çalışma ortamında çatışmayı yöneten bir yapı kurmayı içeren bir süreçtir (Johnson, 2000:1)

Etkili bir lider, yapıcı bir çatışma ortamı yaratarak örgütün performansını, etkililiğini ve verimliliğini artırabilir. Çatışma yönetimi konusunda ve (Black & Mouton, 1964:245) sunmuş olduğu yönetim ağı sınıflandırmasına göre modeller sınıflandırılabilir. Bunlar; pozitif model, otoriter model, misyoner model, entegre model ve uzlaştırmacı modeldir. – Uzlaştırmacı model, Şekil 21 'de çatışma karşısında durmanın yönetim modellerini izah etmektedir. Öz ilginin yatay boyutunu açıklar, yani bireyin öz ilgi alanlarını doyurma uğraş derecesi düşük veya yüksek olsun buna karşın dikey boyut diğer çıkarlar doyurma uğraş derecesi düşük veya yüksek olsun diğerlerine ilgi göstermektedir (Amason & Schweiger, 1997 :101-115) .



Kaynak: Amason & Schweiger, 1997:101

Şekil 21. Çatışma İle Yüzleşmek İçin Yönetim Modelleri

Aşağıda bu Yönetim modellerinin özet açıklaması:

Negatif Model: bu model Öz ve diğerlerinin de ikisinde düşük ilgi yansıtmaktadır. Bu model çatışmanın olmadığını, onu inkâr ettiğini ve ona itiraf etmediği şekilde davranışlarıyla oluşur. Bunun sonucunda sorunların çözmemesi ve hayal kırıklığı devam eder. Bu model çatışma ortamlarından çekilme, çatışmayı erteleme ve çatışmadan kaçmayla ilişkilidir.

Otoriter Model: Bu model Öz'e yüksek ve diğerlerin hedef ve dileklerine düşük ilgi gösterir. Bu model resmi otoritesi sayesinde arzusunun dikte etmek için diğerleri üzerinde baskı kurmaya dayanır. Bunu da kendisinin kazanç ve diğer tarafların zarar

sağlaması için yapar. Eğer kendisi bizzat çatışmada bir tarafsız hangi taraf kazanır ve hangi taraf zarar eder, kolaylıkla bilinebilir.

Misyoner Model: Bu model Öz'e düşük ve diğerlerine yüksek ilgi gösterir, anlaşma önerilerine odaklanarak anlaşılabilen yönleri göz ardı ederek barış içinde yaşamaya davet eden uyumlu ilişkilerle taraf ve tarafları öfkelenmemeyi ve onların rızalarını kazanmayı hedefler.

Entegre Model: Öz ve diğerleri buna yüksek ilgi gösterir. Çatışmaya bağlı bütün meselelerin tartışılması yoluyla bütün tarafların görüşlerine başvurarak, çatışmaların eğilim ve duygularını öğrenerek, son olarak çözüm ile ilgili tarafların taahhüdünü almakla uygun ve başarılı olmak için işbirliği yaparak çatışma taraflarının arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için çalışır.

Uzlaştırıcı Model: Yani öz ve diğerlerine eşit bir şekilde ilgi göstermek ve bu taraflar arasında bir çeşit takas ve pazarlık, çatışmanın uzamaması ve gelecekte kötü sonuçlar doğurmaması için etkili olmasa da iki taraftan taviz vererek ve kabul edilir bir sonuç üzerinde anlaşma yapar.

Yukarıdaki sunumdan şu görünmektedir; davranışsal modellerinden her iki model, birinci modeli (Negatif) ve ikinci (Otoriter) modeli çatışmayı çözmek için kullanırsa çatışmayı sabote edici şekle sokabilirler ve bu da sağlıklı olmayan tepkilere neden olur. Örgüt içinde davranış, duygu ve bilinçte kutuplaşma yaratır ve endişe ve psikolojik strese yol açar. Meydana gelen özsaygı kaybı, karar verme kapasitesi zayıflığı örgütün üretim verimliliğini etkiler ve çalışanların moralini düşürür. Bu da örgütün aktivitesini olumsuz yönde etkiler ve sonunda parçalanmaya götürür. Üçüncü davranışsal modeli (Misyoner) ise, barış içerisinde yaşayabilmek amacıyla kendini inkar ve diğerlerine ilgi göstermek ilkesi üzerine kurulur ve bireyler arasındaki ilişkileri korur. Buna karşın çatışmayı çözmek için dördüncü davranışsal (entegre) ve beşinci davranışsal (uzlaştırıcı) modellerini kullandığımız zaman çatışmayı yapıcı şekline sokulabilir ve bu da örgütü daha fazla gelişme, büyüme ve yaratıcılığa götürmektedir.

2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ SÜRECİ

Çatışma yönetimi sürecini yalnızca çatışma çözümü olarak ifade etmek doğru olmaz. Çatışma yönetimi, çatışmayı çözümlemenin ötesinde liderin çatışmaya yönelik tutumlarını ve çatışmayı ele alma biçimini de içermektedir. Çatışma çözümü, “farklı stratejiler kullanarak çatışmaya anlık çözüm bulmak ya da çatışmanın şiddetini azaltmak” biçiminde ifade edilebilir. Dolayısıyla çatışma çözümü, çatışma yönetiminin bir parçasını ifade etmektedir (Jones, 2007:485). Çatışma yönetiminin diğer parçası çatışmayı motive etmek ve örgütün hedefleri doğrultusunda kullanmaktır. Yöneticinin örgüt içinde değişim ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bazen çatışmayı hafiflettiği bazen de çatışma yaşanmasını motive ettiği söylenebilir. Çatışmayı etkili bir yöntemle çözümlemek için bazı kritik noktalar önerilebilir (Gordon, 1993: 340):

1. Çatışmayı açıklamak (sorun nedir): Çatışma, bazı sorulara (çatışma nedir, içerdiği sorunlar nelerdir, çatışma ne zaman şiddetlenir, nereye kadar gidebilir, çatışma gerçek mi, doğru ya da abartılı mı, çözülmezse ne olur?) cevap vererek açıklanabilir.

2. Çatışmanın tarafları ile görüşmek: Çatışmanın tarafları kimler sorusu ile görüşme tarafları belirlenir.

- Çatışmanın tarafları hakkında bilgi toplamak için zaman ayırmak.
- Duygusalıktan uzaklaşmak ve sorunlara odaklanmak.
- Taraflar ne olmasını ister? Örgüt için en iyisi nedir? Yönetim kurulunun olmasını istediği nedir?

- Tüm bu bilgileri bir detaylı raporla özetlemek.

3. Çözümleri bilmek (alternatifler nelerdir): Alternatiflerin bilinmesi ve örgüte uygun seçim kriterleri açısından değerlendirilmesi, karar almayı kolaylaştıracaktır.

- Sorun hakkında mümkün olan çözümlerin tanımı,
- Taraflara en iyi çözümleri seçmek için izin vermek,
- Tarafları eğitmek ve operasyona katılmaları için izin almak,

- Tarafları bir araya toplamak, çözümleri tüm tarafların kabul edeceği düzeye ulaştırmak,

- Tarafları çözümü uygulamaya bağımlı kalmalarını sağlamak, görüşmek ve çözümü sunmak için tarih belirlemek

4. Uygun çözümü seçmek: Tüm taraflar için en iyi çözümleri belirlemektir.

5. Çözümü değerlendirmek: Çözüme ilişkin detaylar ve olasılıklar değerlendirilir.

- Çözüm sürecinde tüm olanları belgelemek için yazılı rapor oluşturmak,
- Raporu on yıldan az olmamak kaydıyla bir dosyada saklamak,
- Çözümünden sonra ve çatışmanın çözüldüğünden emin olunması için tüm tarafların toplanma çabası,
- Tarafları kutlamak, sorun sırasındaki işbirliği ve çözümü algılamalarını sağlamak. Örgütün misyonunu tamamlaması için yönetim kuruluna izin verilmesi.

6. Çözüm yolları kapalıysa ve ortak bir çözüme ulaşılamadıysa şöyle gerekir:

- Çözüme katılan kişilerin uygun olan kişi olup olmadığını belirlemek,
- Başlangıç noktasına dönmek ve yeniden çalışmaya çabalamak..

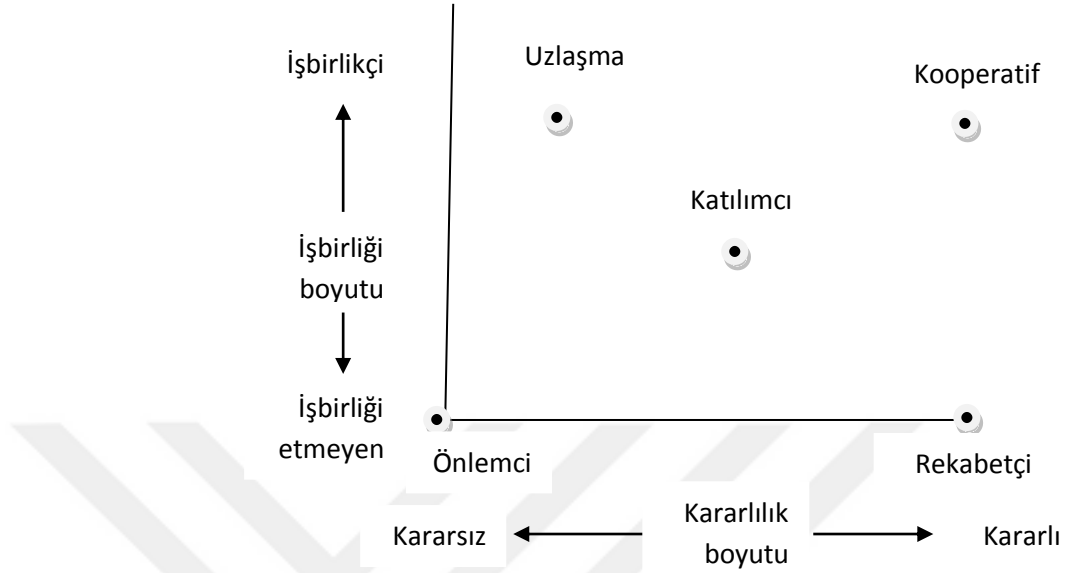
Başka bir deyişle tarafların sorunun bir parçası olmadığından, bütün taraflarla görüşme yapıldığından ve çözüm sürecinden bir parça olduğundan emin olunmalıdır.

Aman (2002:232) çatışma yönetimi için iki boyuttan (işbirliği ve kararlılık) oluşan beşli bir modele değinmişlerdir.

İşbirliği Boyutu: İşbirliği yapmayan düzeyden işbirlikçi düzeyine dek uzanır. Bu boyut, bireyin, diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya ne denli hazır olduğunu ifade eder. İşbirlikçi çalışan, kendi çıkarlarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurken diğer tarafın çıkarlarını da gözetir.

Kararlılık (Kendine güven) Boyutu: Kararsızlık düzeyinden kararlılık düzeyine ulaşmaya çalışılmaktadır. Bu boyut, bireyin diğerlerine bakmaksızın ihtiyaçlarını

karşılama düzeyine ulaştığını belirler. Şekil 22 de belirtildiği gibi bu iki boyutun birleşiminden örgütsel çatışmayı yönetmek için beş yöntem çıkar ve bunlar:



Kaynak: Aman, 2002:232

Şekil 22. Örgütsel Çatışma Yönetimi Beş Boyutlar

Mursi (2003:236) her yöntemin ne anlama geldiğini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Önlemci yöntem: çatışmadan çekilme anlamına gelir ve bu çatışma yok demek değildir ancak onunla teamül etmemek ve ondan kaçınmaktır.
- Rekabetçi yöntem: Başkalarının çıkarı üzerinden bile olsa kendi ihtiyaçlarını karşılamaya önem vermektir.
- Uyarlanabilir uzlaşmacı yöntemi: Durum ile adapte olmaya ve işleri tasfiye etmeye çalışır.
- Vazgeçme yöntemi: Diğerleriyle orta bir çözüme ulaşmak için bazı ilgilerinden vazgeçer.
- İşbirlikçilik yöntemi: bu yöntem her iki çatışan tarafı memnun edecek ortak çözümlere yönlendirir.

Çatışmayı çözmek için (Mary Parker Follet) müzakere yöntemleri hakkında aşağıdaki şekilde bir sunum vermiştir:

- Çatışma tarafının diğer tarafa egemenlik ve baskınlığı.
- Orta çözüm bulmak için müzakere.
- Bütünleşme, bütün tarafları memnun edecek bir çözüm arayışında olmak ve bu yöntem yöntemlerin en iyisidir çünkü çatışma için gerçek çözümü sunuyor.

Ayrıca (Kelly) çatışma çözümü için aşağıdaki yöntemleri sunmuştur:

- Müzakere: çözüme ulaşmak amacıyla tarafları toplayan süreçtir.
- Arabuluculuk: yardım amacıyla başka bir tarafa sığınmaktır.
- Hakemlik: bu iki türdür, opsiyonel hakemlik ve zorunlu hakemlik. Opsiyonel hakemlik çatışmanın tarafları rızası ile olur. Zorunlu hakemlik ise yasalar ve kullar gereği uygulanmaktadır (Nemir, 203:1995).

Hellriegel vd. (2001:308) görüşü ise çatışma yönetimi; çatışma baskısını, eğilimini ve akışını kontrol etme yönetimidir. Aynı zamanda çatışma yaratan yönetim değildir. Öyle ki yönetim, davranış teşvikini ve performans verimliliğini artırmak için suni çatışma durumu yaratır ve belli bir pozisyona tırmandırma aracı olarak çatışmayı tahrik edebilmektedir.

Ancak (Cumming & Wsrley, 2008 : 85) çatışma yönetimi tarifinde, çatışmayı temelli yok etmekten önce yöneticilerin bunu teşhis etmek için benimsediği işlem ve yöntemlerdir. Bunlarla teamül etmek ve olabildiğince değerlendirmektir veya yapıcı çatışmayı kontrol altına almak ve motive etme işlemidir. Buna ilaveten zararlı çatışma görüldüğünde çözülmesi ve meydana gelmemesini engellemektir.

Çatışmayı yönetmeye başlamadan önce kabul edilmesi gereken iki ilke vardır (Lee, 2005:18) :

1. Karar verme sürecine bağlı olmak ki genelde örgüt için en iyi sonuçları korumaktadır.
2. Anlaşmazlık hâsıl olduğunda uyumlu olmayan taraflar arasındaki görüş farkına ve çatışmaya saygı göstermek gerekir.

Çatışmanın olumlu ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi için aşağıdaki noktaları dikkate almak gerekir (Simon & Raymond, 2002:6).

1. Çatışma nedenlerini belirlemek ve taraflarının duygularını bilmek:- yönetim örgütsel çatışmayı yönettiğinde gerçekleştirmesi gereken hedeflerin köklü bir şekilde çözülmesi için çatışmanın gerçek nedenlerini bulmak ve yönetimin çatışmasının nedenlerini gerçek bir şekilde çözmeden yatıştırmaya kalkması bir hatadır. Çünkü tekrar ortaya çıkacaktır.

2. Çatışan tarafların fikir bütünlüğüne ulaşmak: pazarlık yapmaya uğraşıp uzlaşmayı sağlamak yerine bütün fikirleri toplayıp aralarında bir bütünlüğü sağlamaktır. Çünkü uzlaşma çatışmanın ikna edici çözümü sayılmaz. Bunun yerine çatışma taraflarının fikirlerinin bütünleşmesi girişimi ile çözümlenmelidir. Öyle ki örgüt ve taraflara hizmet verecek en iyi fikirleri kullanmak mümkündür.
3. Çatışma taraflarının destekleyebilecekleri gerçek çözümlere erişmek:- geçici çözümler çatışmanın taraflarına hizmet etmeyecektir. Çünkü çatışmanın nedenlerini ele almamaktadır.
4. Bireylerin gerginliklerini tekrar yönlendirme denemesi : çatışan bireylerde makul bir gerginliğin kalması gerekiyor. Buradaki gerginlikler örgüt çıkarını kollayan, olumlu bir şekilde olarak düzenlenmelidir.

Aynı zamanda çatışma ile teamül edecek örgütsel mekanizmalar onu yok etmek anlamına gelmiyor. Sadece amaçlanan hedeflere - düşünmeyi teşvik ve durgunluk ve hareketsizliği önlemek- ulaşmak, olumlu ve aktif olması için onu yönetmek ve doğru olan yöne yönlendirmektir (Simon & Raymond, 2002:6) .

Ve çatışmayı yok etmek gerçek olmayan dilek ve temennidir. Çünkü çatışmanın olmadığı bir örgütsel ortamda yönetimin statükoyu ve çıkarlarını korumaya uğraşarak başkası için çalışmayabilir. Çatışma yönetiminde izlenmesi gereken mekanizmalar şunlardır (Jones, 2007:397; Daft, 2007:362):

1. Öncelikli hedefleri vurgulamak: kesinlikle çatışmayı ele almak genel amaç ve örgüt birliği üzerinde olmalıdır. Dolayısıyla çatışmaların hacmi ve genel amacı herkesin dikkatini çekmeyi sağlar.
2. Farklı yönetim birimlerin görevlerinin çakışması nedeniyle aralarındaki çatışmayı patlatacak çakışmaları azaltmak için girişimde bulunmak.
3. Herkesin kullanımına sunulan kaynakları artırmak için çalışmak.
4. Sorunları çözmek için ortak paydaları aramak, iletişim ve istişare mekanizmalarının benimsenmesi.
5. Çeşitli düzeylerde itiraz ve şikâyet için yeterli bir mekanizma bulmak.

6. Personelin arasındaki kaynaşmayı artırmak yani her personel diğerlerinin çalışma doğasını öğrenmelidir.
7. Değerlendirme kriterlerini ve ödül dağıtma temellerini birleştirmek.
8. Başkanın başkanlık yetkilerini kullanması.
9. Çalışanlar arasında iş tatmini taraması yapılması.
10. Çatışmalarla başa çıkmak için sabit mekanizma bulmaya öne verilmesi.

- Çatışmayı çözümsüz bırakmak veya hiçbir şey yapmamak çatışmanın en kötü çözümlerindendir. Çünkü bu durum çatışmanın yayılmasına yol açar. Bu arada kaybeden ve kazanan ortaya çıkar. Bunun kötü yanı zarar eden düşmana dönüşebilir, kazanan karşı olumsuz tepki verir veya saldırabilir. Bu çatışmayı devam ettirir ve örgüte zararlı olur.
- Çatışmanın çözümünün en benzersiz yöntemi gruplar arasında personel değiştirerek çatışan gruplar arasındaki kaynaşmayı artırmaktır. Bu anlaşma sürecini kolaylaştırır ve çatışma şiddetinin artma ihtimalini azaltır. Çünkü hareketli personel grubu diğer grubun sorunlarını anlamaya yardımcı olur.
- En hızlı çözümler çatışma ile yüzleşmektir. Yüzleşmek yönetici tarafından tam yaptırılması gerekir. Kendisi çatışmanın ortamını ve tüm gerçeklerine sahip olmalıdır. Sadece iyiyi değil en kötüsü ile yüzleşmeye kabiliyet ve kontrol sahibi olduğundan emin olması gerekir. Çatışmanın çözümündeki en önemli kurallar kaybeden-kazanan durumundan kaçınmaktır.
- Özellikle işte veya iş çerçevesi dışında kişisel anlaşmazlık durumunda çatışma faktörlerini izole etmeyi gerektiren durumlar vardır. Bu durumda iki kişiyi izole etmek iyi olur. Çünkü bu tür çatışmalar örgüt için zararlı olur çünkü genellikle çatışma kişilerin bireysel çıkarlarına bağlı olur.

Organizasyon sakin olduğunda ve can sıkıntısı verdiğinde olumlu çatışmaları heyecanlandırmak için izlenebilecek birkaç yöntem vardır. Bunlar (Cumming & Wsrley, 2008 : 185).

1. Yönetim birimleri arasında yatay ilişkileri arttırmak ve başarı ödülü yoluyla aralarındaki rekabeti yaratmaktır.
2. Diğer çalışanlara kıyasla farklı değerlere ve yeteneklere sahip personel alımı.

3. Bazı birimlerin olası iptal edilmesi ve yeteneksiz olan bazı personelden vazgeçilme durum hakkında dedikodu çıkarılması.

2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Çatışmayı yönetmek için bir kaç yaklaşımlar vardır ve bunları iki grupta sıralayabiliriz (Amason & Schweiger, 1997 :137):

2.7.1. Dolaylı çatışma yönetimi yaklaşımları

Çatışmayı yönetmek için yöneticilerin dolaylı çatışma yöntemi yaklaşımlarına önem vermeleri gerekmektedir. Bu yaklaşımlar şunlardır:

Taraflar Arasında Doğrudan Bağımlılık İlişkisini Azaltmak

Bu bir grup aktiviteleri içerir:

- Çatışma taraflarının boğuştuğu çalışma prosedürlerin azaltılması.
- Taraflar arasında iletişim personeli görevlendirmek.

Ortak Hedefleri Vurgulamak

- Tüm tarafların benimsediği sonuçlara odaklanmak.
- Çatışmanın maddelerini belli bir ortak çalışma çerçevesine ve ortak çıkara yükseltmek.
- Durumu iyileştirmek için inisiyatif ve kişisel sorumluluk alma yönünde olumlu bir trendi teşvik etmek.

Üst Yönetime Geri Başvuru (Dönüş)

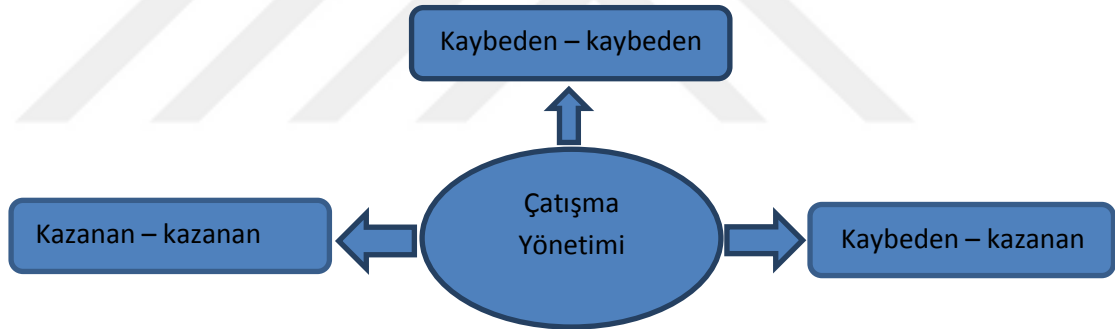
- Bazen işimize yarar ancak bu yöntemin devam etmesi aşağıdaki nedenlerden dolayı özgünlüğünü kaybeder :
- Sorunlu bir kişiyi yapıcı bir diğeri ile üst yönetimin talimatı üzerine değiştirmek çatışmayı çözmeyebilir. Hatta çatışma nedenlerinin teşhisinde bir yanlış olduğunu gösterir.
- Astlar bazı yüzeysel çözümler karşısında çatışmayı üst yönetime iletmekten vazgeçebilirler. Çatışma büyük sorunlara yol açıncaya dek gizli ve bastırılmış kalır.

Örgütsel Yapılanma

Gruplar ve bireyler arasında yıkıcı çatışmaların devam etmesi örgütlenmedeki kötülüğe delalet eder baş bir anlamda organizasyon yapısı örgütün ihtiyaçlarını karşılamaz ve stratejilerini gerçekleştirmez. Ayrıca farklı birimler arasında iletişim personel kullanmaya teşebbüs etmek ve yüksek maliyetli olmasına rağmen sunulan fırsatları değerlendirmek için istenilen hız önünde ayrıca engel olabilir. Bu bağlamda organizasyon yapısının iletişim hatları, kanalları örgütün iç ve dış ortamı ile uyumluluğu gözden geçirilebilir.

2.7.2. Doğrudan Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Akademisyenler ve danışmanlar çatışmanın objektiflik ve duygusal nedenlerinin belirlenmesi tüm çatışma taraflarına kazanç sağlayan etkili çözümün anahtarıdır. Çatışmaya katılan bireylerin almış oldukları girdilere dayanan üç farklılaşmamış çıktı üretilmektedir. Şekil 23 Bu çıktıları açıklıyor:



Kaynak: Carrel & Elbert, 2000:365

Şekil 23. Çatışma Yönetimi Girişleri

- ❖ **Birinci Kare:** (kaybeden-kaybeden): Bu strateji çatışmayı ele alırken belli yöntemler kullanır. Bunlar sakınma, sakinleştirme ve pazarlık yapmaktır. Ancak bu durumda iki zararlı taraf olacaktır. Dolayısıyla çatışmaları kesin bir şekilde çözme imkânı olmadığından bu tür stratejiler bir çok çatışmalarda tercih edilmez.
- ❖ **İkinci Kare :** (zararlı – karlı) : çatışmayı göz ardı etmek, tasfiye, pazarlık, ve ondan kaçmak yöntemleri etkisiz yöntemlerdendir. Zira işi bastırmak ters

tepkiye neden olabilir. Bunun geriye döndürülmesi ve yasallığını onaylayan hakları inkar etmekle çatışmayı herhangi bir ele alma denemesi gerçekçi olmaz. Bu strateji ve benimsenmiş yöntemleriyle genellikle çatışmaların zaman geçtikçe daha kötüye gitmesine neden olur. Öyle ki bir tarafı kazanan diğer tarafı kaybeden olur. Diğer örgütsel sorunlara kıyasla bu tür stratejilerin kullanımının yaygınlaşmasıyla bu stratejinin sonuçları çaba ve mal kaybına neden olan en önemli nedenlerden sayılır.

- ❖ **Üçüncü Kare:** (kazanan – kazanan): Bu sayede yüzleşmeyi kullanarak sorunları bütünlüşmüş bir şekilde çözmek ve onu göz ardı etmemek stratejilerin en iyilerinden sayılır ve herkes için tatmin edici çözümler üretir. Birçok çatışmaların tamamı olmasa da çatışmaya neden olan anlaşmazlıkları kaldırmadan çözmek örgüt için en etkili ve olgun olan şekli kullanarak ihtiyacı olan uygun bir yöntemdir. Bu strateji gereği çatışmada her taraf bir şey elde eder. Bu da düşman eğilimlerinin devam etmesi için hiçbir neden bırakmaz çünkü çatışmayı yapıcı bir üslupla çözer (Carrell, 2000:356-358).

Thomas & Kolman (Black & Mouton) modelini düzeltmeye ve geliştirmeye teşebbüs ettiler ve başka bir şekilde formüle edildi. Öyle ki çatışmaları çözmek için iki temel boyut önermişlerdir (Evertt & Ebert, 1996:116) bunlar:

1. Öz ilgi yani belli bir kişinin arzuları üzerinde odaklanma derecesi.
2. Başkalarıyla ilgilenmek yani başka tarafların arzularına odaklanma derecesi.

Çatışma yönetim yöntemleri günlük yaşamdaki anlaşmazlıkları ve çatışmaları çözmekte kullanılır ve bu yöntemler (www.stats.bls.gov):

1. İş esnasında insani ilişkilere öne vermek.
2. İkna etme yöntemiyle yan hedefleri genel hedefler şeklinde anlaşmazlıkları tasfiye etmek.
3. İkna etmeksizin ve çatışanları uzlaştırma yoluyla çatışma taraflarının rızasını elde etmeye uğraşmak.
4. Çatışma yönetiminden sorumlu tarafları belirlemek ve eğer bir yönetim yoksa yönetimi üstlenecek birini bulmak gerekir.
5. Politik bir üslupla ve pazarlık sırasında durumunu güçlendirmek amacıyla çatışma taraflarını toplamak.

6. Dostluk ilişkilerinden emin olmak ve anlaşmazlık durumunu önemsiz gibi görünür hale getirmek için esprili bir atmosfer yaratmak.
7. Örgüt için en iyi çözümleri bulabilmek için mevcut bilgilere ve gerçeklere dönmek ve onu tartışmaktır. (Abu Bekir Süleyman, 1995:41) Örgütsel çatışma yönetim yöntemlerini üç grup altında açıkladı. Birinci grup: çatışan tarafların üzerinde anlaştığı ortak hedefler koymak, ikinci grup ise yapısal değişiklikler içerir ve üçüncü grup örgütsel çatışma yönetimi için bir takım stratejiler içerir.

Aşağıda bu grupların kısa açıklaması:

A. Müşterek hedefler ve örgütsel çatışma yönetimi : Hedef anlaşmazlıkları çatışma çıkmasının en önemli kaynaklarından biridir. Çatışma yönetim yollarından biriyle çatışan gruplar arasında müşterek bir zemin bulmaktır. Çatışma taraflarının anlaştığı hedefler bulmak ve aralarındaki iletişim kanallarını açmaktır. Makro örgütsel hedeflerin başarılı olmasında katkısı olan aktiviteleri ödüllendirmek için örgütün içindeki yan hedefler değil ancak yan teşvikleri kullanmak mümkündür.

B. Örgütsel çatışma yönetiminde yapısal metotlar :Çatışma yönetiminde en önemli yapısal metotlardan aşağıdadır:

- Çatışan tarafları belirleyerek çatışmayı çözmesi için onu bir uzman veya danışmana havale etmek.
- Gruplar arasındaki güvenilirlik derecesini azaltmak ve kendine güvenmesini sağlamaktır. Çünkü çatışmanın meydana gelme fırsatları, grubun arasında karşılıklı olarak güvenilirliğin artmasıyla olur.
- Personel değişimi, öyle ki personelin bir birimden diğerine intikal etmesi anlayışlarını arttırır ve onlara yeni yetenekler ve örgütün bölüm ve birimleri arasında koordine edici işler bulma imkânları kazanır.
- Örgütün bölüm ve birimleri arasında koordine edici işler bulmak

2.8. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çatışma yönetimi stratejilerine karar vermek için sorunu tanımlayarak çatışma nedenini bulmak gerekir (Spaho, 2013:111). Liderler, örgütlerde çatışma yönetimine ilişkin birçok strateji ve yöntem kullanırlar. Bu stratejilerin seçiminde dikkat edilmesi

gereken iki önemli nokta vardır. Bunlardan biri, seçilen stratejinin örgütün ihtiyaç ve amaçlarını karşılayacak bir çözüm olması, diğeri ise çatışan taraflar arasındaki ilişkinin devam ettirilebilmesidir (Johnson & Johnson, 1994:336).

Çatışma yönetim stratejileri modelleri; örgütsel yapıya, yöneticilerin liderlik tarzlarına ve çatışmaya yönelik tutumlarına göre değişebilmektedir. Bu bölümde öncelikle Jain'in ve Lewicki'nin çatışma yönetimi stratejileri modellerine değinilecek sonra da araştırmanın konusunu oluşturan Rahim'in çatışma yönetimi stratejileri anlatılacaktır.

2.8.1. Jain'in Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli

Çatışma yönetimi stratejilerinin örgütlerde uygulanmasıyla birlikte çatışmanın kontrol altında tutulması ve çatışmanın olumsuz yönlerinin azaltılması mümkündür. Çatışma yönetimi stratejilerinin seçimi de liderin tarzına göre değişmektedir. Jain, çatışma yönetimi stratejilerini; pazarlık stratejisi, çatışmayı azaltma stratejisi, karşılıklı anlayış stratejisi ve üstün örgütsel strateji olarak belirlemiştir (Jain, 1997:454):

2.8.1.1. Pazarlık Stratejisi

Genellikle çatışmayı ele almak için yapılan girişimler, bir yandan bir tarafın diğeri tarafa kıyasla kazanmasını önlerken bir yandan da tarafların çatıştığı durumdan zararlı çıkmasını önler. Dolayısıyla pazarlık masasına oturan tarafların arasında fikir alışverişi başlatmak, doğrudan çözüm ile ilgili tartışmak, iki tarafın da gerçekleştirmek istediği hedeflere ulaşmalarına yönelik alternatifler belirlemek, pazarlama stratejini benimseyen liderin başarılı olmasını sağlayacaktır. Tarafların özellikle;

- Çatışmanın temel nedenleri üzerine odaklanarak hazırlık yapmaları,
- Anlaşmazlık olduğunda yaşanan zararlar konusunda farkında olmaları, çözüm sürecinde yapabilecekleri fedakarlıkları ve bunun kendilerine maliyetini bilmeleri,
- Çatışma sonunda kaybeden taraf olmanın yaratacağı baskıları kavramaları,
- Güç kullanmayı ve kibirli olmayı bir kenara bırakıp sağlıklı düşünceleri ve mantıklı yollara başvurmaları,
- Çatışmayı çözme konusunda olumlu düşündüklerini ve istekli olduklarını, belirtmeleri gerekir.

2.8.1.2. Çatışmayı Azaltma Stratejisi

Lider, politik yaklaşır ve tarafların her ikisine de destek vereceğine söz verir. Her iki tarafa da verecekleri ödünler karşısında daha iyi alternatifler sunacağını garanti eder ve böylece tarafların uzlaşmasını kolaylaştırabilir. Lider ayrıca taraflara, kendi çözümlerini dayatarak çatışmaları yerine çatışmadan vazgeçmeleri için kendisinin önerilerini uygulamaları konusunda onları ikna etmeye ve yumuşatmaya çalışır.

2.8.1.3. Karşılıklı Anlayış Stratejisi

Bu strateji, taraflar arasındaki ihtilafı çözmek için örgüt içi etkileşimi ve taraflar arasında bilgi alışverişini sağlamaktadır. Taraflar, birbirlerinin bakış açılarını anlamaya ve karşı tarafa yardım etmeye ikna edilir. Çatışma yönetimi açısından kolay gibi görünse de tarafların, birbirinin toplantılarına veya çalışma ortamlarına davet edilmesi oldukça güçtür.

2.8.1.4. Örgütün Üstünlüğü Stratejisi

Bu stratejide örgütün hedeflerini ve çıkarlarını gözetebilmek için taraflar arasındaki çatışmayı çözüme ulaştıracak üçüncü bir tarafın (uzlaştırıcılar, arabulucular, hakemler) olduğu bir süreç izlenir. Taraflar arasında uzlaştırıcı durumunda olanlar, çatışan tarafları barışçıl bir anlaşma üzerinde toplamaya çalışır. Arabuluculukta ise üçüncü taraf (arabulucu) daha çok etkili bir rol oynar. Öyle ki taraflar, anlaşma üzerinde başarısız olurlarsa arabulucunun tavsiyelerini izlemek her iki taraf için de önemlidir. Bu stratejide çatışmaların uzun sürmemesi, objektif karar verilebilmesi ve önerilerin hızla uygulamaya geçirilebilmesi için çatışmaların çözümünde özellikle hakemler tercih edilmektedir. Hakemlerse çatışma çözümü için önemli rol oynayabilirler:

- Zorunlu tahkim: Yasa ve kararları uygulayarak taraflar için kesin ve bağlayıcı çözümler üretir.
- Gönüllü tahkim: Çatışma tarafları anlaşmazlığı çözmek için üçüncü bir tarafa bağımlı kalırlar. Bu yöntem en hızlı çatışma çözme yöntemlerinden sayılır ve diğer çözümlerden daha az külfetlidir.

2.8.2. Lewicki'nin Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli

Lewicki'ye göre taraflar arasında çıkar çatışması varsa birinin isteği diğerinin isteğiyle aynı şey olmayabilir. Dolayısıyla taraflar çatışmayı çözmek için kendi çözüm yollarını üretebilirler. Yine de taraflar açıkça kavga etmektense anlaşmayı tercih ederler ve çatışmayı çözmesi için lidere götürebilirler. Liderin izleyebileceği dört temel strateji belirlemiştir (Lewicki vd., 2007:21):

2.8.2.1. Rekabet Stratejisi

Rekabet stratejisi bir tarafın isteklerini, diğer taraflara rağmen elde etmesini ifade etmektedir. Bu tür çatışma çözümü kazan-kaybet anlayışına dayanmaktadır. Bu stratejide taraflardan biri, kazanmanın diğer taraflar üzerindeki etkisine bakmadan kendi kişisel çıkarlarını tatmin etmeye çalışır ve böylece hedefe ulaşmak diğer tarafların hedeflerini feda etmeleri için uğraşır. Sonuçta taraflardan biri sorunun çözümünden memnun olmamakta, üzülme ya da kendisini yetersiz hissetmektedir.

2.8.2.2. İşbirliği Stratejisi

Bu strateji, rekabet stratejisinin aksine kazan-kazan anlayışına dayanan bir stratejidir. Çatışma taraflarından biri, diğer tarafların ilgi alanlarını tatmin etmeye çalışır. Böylece taraflar arasında ortak çıkarlar belirlenebilir ve işbirliği kolaylaşabilir. Bu stratejiyi seçen lider, örgüt içindeki bilgi alışverişinden faydalanır. Lider, farklılıkları inceleyerek taraflar için kabul edilebilir bir çözüme ulaşmayı arzular. Yaratıcı düşünmeyi teşvik ettiği için çatışma kaynaklarının karmaşık olduğu durumlarda oldukça etkilidir. Alternatifler üretmek bu stratejinin güçlü yanlarından biridir ve tarafların farklı bakış açılarından bilgi sentezlemeye önem verilir. Ancak taraflardan biri sorumluluk almaktan kaçınıyorsa ya da zaman kısıtlıysa etkili bir strateji değildir.

2.8.2.3. Kaçınma Stratejisi

Kaçınma stratejisi, bazı çatışma pozisyonları için uygun ve etkili bir strateji olabilir. Özellikle çatışma nedenlerinin geçici görüldüğü durumlarda taraflara yatışmak için bir fırsat verilir. Lider, çatışmanın etkileri önemli olmadığında kaçınma stratejisi uygulayarak olayların yatışmasına izin verir. Liderin durumu araştırmak için zaman kazanmaya ihtiyacı olduğu durumlarda da etkili bir yöntemdir. Tarafların

kızgınlıklarının azalması ve duygularının sakinleşmesi için zaman kazanmaya çabalandığı için kaçınma stratejisine, sakinleştirme stratejisi de denilebilir (David, 2007:269). Kaçınma zaman kazandırır ama akıllıca kullanılmalıdır. Eğer taraflardan biri bunu farkederse liderin kendinden emin olmadığını düşünebilir. Kaçınma stratejisi; çatışmanın uzamasına, taraflardan birinin mücadele etmekten vazgeçip geri çekilmesine, örgüte olan aidiyetinin azalmasına neden olabilir. Ayrıca liderin kaçınma stratejisi izlemesi, tarafları memnun etmez hattataraflar için sinir bozucu bile olabilir.

2.8.2.4. Çekilme Stratejisi

Taraflardan biri, aradaki ilişkiyi korumak için diğer tarafın çıkarı uğruna kendi çıkarlarını feda etmeyi tercih eder. Çekilme bazen barış ortamını sağlamak için uygulanırken bazen de çatışmaları çözmeye uğraşmanın boş bir çaba olduğuna inanıldığı için benimsenebilir. Taraflardan biri çaresizlik hisseder, çatışmayla yüz yüze gelmektense geri çekilmenin daha kolay olduğuna inanır. Girişkenlik içermemekle birlikte karşı tarafla işbirliği yapmayı içeren bu strateji; elde edilecek ödüller çok yüksek değilse veya kaybedilecek bir durum yoksa, daha önemli sorunların baskısı hissediliyorsa, bilgi edinmeye ve düşünmeye ihtiyaç duyuluyorsa tercih edilir.

Aynı zamanda diğer araştırmacılar (Smith, 2000:2; AlMashar, 2005:44; Robbins & Judge, 2009:390) buna beşinci stratejiyi eklemişlerdir:

- ❖ **Tasfiye stratejisi:** Çatışmanın tasfiyesi, çatışmanın sebepleriyle ilgilenmeksizin doğrudan sonlandırmayı ve çatışmadaki tüm taraflara etkili çözümler sunmayı amaçlayan bütün bir stratejidir. Çatışma taraflarının her biri, bir şeyler kazanmak için bir ortaklık oluşturur ve çatışma, taraflar arasında bir tasfiye ile sonuçlanır.

Bu çatışma yönetimi stratejileri modellerinin yanısıra diğer araştırmacıların görüşlerine ve çatışma yönetimi stratejilerine değinmek yerinde olacaktır. Bunlardan biri yüzleşme stratejisidir. Yüzleşme stratejisinde, çatışma nedenleri üzerinde tartışan taraflar, ortak çıkarlarını belirler ve onlara odaklanır. Tarafların şu yöntemleri kullanmaları önerilir (Lambert & Myers, 1999:3):

- Bakış açıları değişimi: Belli bir zaman içerisinde farklı gruplar arasında çalışanların değişimi sözkonusudur. Böylece diğerlerinin bakış açıları öğrenilir ve karşılıklı anlaşma sağlanmış olur.

- **Stratejik bir hedefe odaklanmak:** Bu yöntemde çatışan tarafların ilgi ve çabaları ortak veya üst hedeflere yönlendirilmektedir. Bu durum diğer anlaşmazlıkları önemsiz kılar ancak bu stratejinin uygulanabilmesi için taraflar arasında karşılıklı güven olması, stratejik hedefin tüm taraflar açısından arzulanan bir değerde olması gerekmektedir.

Aynı zamanda (Jain, 1997:457) Başka bir strateji ekledi. Bu da güç kullanma stratejisidir. Bu stratejide çatışmayı sonlandırmak için güç kullanımına başvurur. Bu yola çatışmanın kaynakları belirlenebilir veya belirlenemez. Bunda amaç ise durumu en hızlı şekilde ele almaktır. Örgütün üst yetki makamının müdahalesi, üst yetkiye sahip bir sorumlunun çatışma tarafları ile birlikte sorunu basit bir şekilde ele alması ve çatışmayı sonlandırmak amacıyla uygun gördüğü çözümü ortaya koymasıyla olabilir. Ancak (Newstrom & Keith, 2002:262-268) çatışma yönetimi için beş strateji açıkladı. Bunlar: çekilme, sakinleştirme, ortak çözümler stratejisini oluşturur ve yönetici bu yola tarafları tatmin edecek alternatif seçenekler sunar. Çatışan tarafların hiçbirinin zararı söz konusu olmaz. Ancak zorlayıcı strateji taraflar arasındaki çatışmayı çözmek için yönetimin yasa gücünü kullanmaya başvurması anlamına gelir. Bu stratejiyi olağanüstü durumlar haricinde tüm durumlarda kullanılması pek tercih edilmez. Sonuncusu ise yüzleşme stratejisidir.

Aynı bağlamda (Robbins & Judge, 2009:394) çatışma yönetimi stratejilerinin aşağıdaki konulara odaklandığının görüşünde:

İkna stratejisi: Bu strateji çatışan tarafları çatışmanın devam etmesinin yararının olmadığına ikna çalışmasını içermektedir. Çünkü durumu tırmandırmaya neden olur ve her iki çatışan tarafı da etkileyecek daha kötü sonuçlara ulaşabilir. Çatışan taraflardan birisi diğer tarafın öfke ve sertliğini sabır ve hoşgörü ile karşılayabilirse bu durumda öfkesini emerek çatışmanın şiddetini sökülüp alarak etkilerini azaltacaktır, bu strateji iki tarafın arasındaki çatışmaya köklü bir çözüm sağlamaz ve nedenleri gizli kalır ve etkilerini yükseltecek bir durum altında yeniden alevlenebilir.

Pazarlık stratejisi: Çatışmayı yönetmek için yapılan girişimler, bir yandan bir tarafın diğer tarafa kıyasla kazanmasını önlerken bir yandan da tarafların çatıştığı durumdan zararlı çıkmasını önler.

Yetki stratejisi : Organizasyon tarafları arasında belli bir çatışma durumunda yönetim bu azgın çatışmanın sorumluluğunu üstlenir. Çatışma ve anlaşmazlığı sonlandırmak için iki veya taraflardan birini belli bir çözümü kabul etmeye resmi otoritesini kullanarak zorunlu kılar. Gerçekten bilindiği üzere çatışmayı bu strateji ile ele almak sorunları gidermek için kesin bir yol değildir. Ancak geçici ve aşamalı çözümler şeklinde sayılır. Böyle bir çözümün çatışma için geçici bir tedavi sağlar ve köklü bir çözüm değildir.

Arabuluculuk stratejisi : Önceki iki strateji taraflar arasında mevcut olan çatışmayı ele almak için düşünülen hedefleri gerçekleştirmeyebilir. Dolayısıyla çatışma taraflarının veya birisinin üzerinde etki gücü olan üçüncü bir aracıya başvurulur ve genellikle yönetim ile işçiler arasında olan çatışmayı ele almak ve anlaşmazlığı çözmek için arabulucu taraf olarak işçi sendikaların arabuluculuğuna başvurulur.

Lewickivd. (2007:21) Mary Parker Follet'in Çatışma ile teamül stratejileri bakış açısını şu şekilde ifade etmektedir:

- 1. Egemenlik stratejisi:** Yönetim ne kadar güçlü ve diğer tarafın ne kadar zayıf olduğuna dayanan stratejidir.
- 2. Anlaşma stratejisi:** Çatışma için kati bir çözüm olmamasına rağmen tarafların kısa vadeli çözümler üzerinde anlaşmaları tüm taraflara uymuyor.
- 3. Entegrasyon stratejisi:** görüşüne göre en iyisidir. Yönetim tüm ilgili tarafları memnun edecek bir araya yönelir.

Yukarıda açıkça görünüyor ki yönetimin mevcut politikası genellikle farklı taraflar arasında olan çatışmayı yönetmek ve örgütün hedeflerini gerçekleştirecek yöntemlere göre aktivitelerini daha fazla verimli ve etkili şekilde yapmak için en iyi yolları çizer.

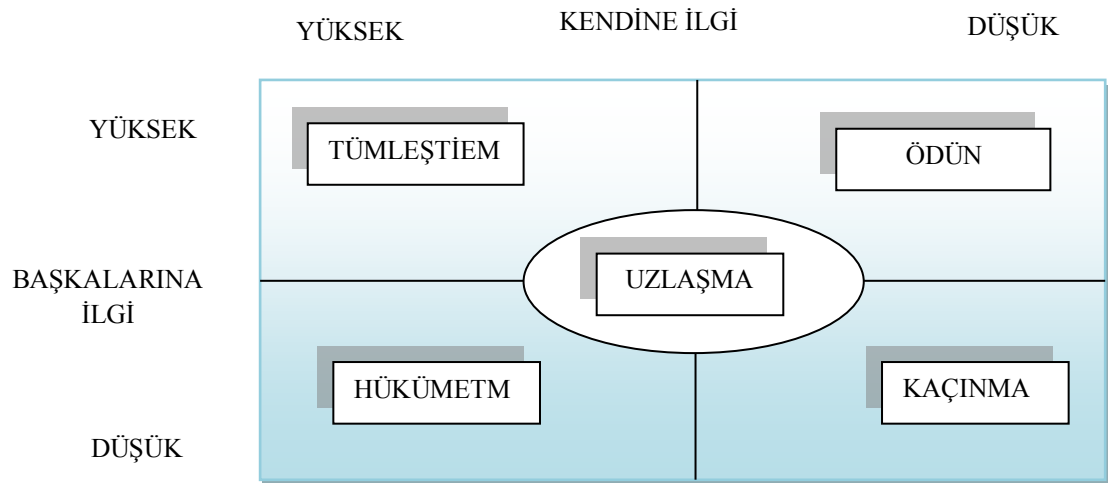
Yukarıda geçenler ışığında araştırmacı, çatışmanın tarafları bu stratejileri bağımsız veya bir defada birden fazla stratejiyi kullanma imkânı vardır. Sürekli kullanılabilecek bu stratejilerden biri bulunmayabilir. Çünkü bu stratejilerden biri çatışma tarafların gücüne, hâlihazırdaki duruma ve çatışma sonuçlarına bakışa bağlıdır ve zamanla stratejilerin değişmesi makul olabilir.

2.8.3. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Rahim'e göre (2002) çatışma yönetimi stratejiler çatışma boyutunu makul ölçüde muhafaza edebilmek için çatışmayı teşhis etmek ve ona müdahale etmek gerektirir. kriz durumlarıyla muamele etmek için örgüt üyelerine çeşitli yöntemler öğrenmeye yardım etmek olduğu görüşündedir.

Rahim, örgütsel çatışmayı yönetebilmek için beş yöntem sunmuştur. Bu çalışmanın benimsenenleri ile en fazla uyuşan yöntemdir ve daha sonra değinilecek olan ve araştırmacı ve yazarların çoğunun hemfikir oldukları çatışma yönetimi stratejisi ile en fazla uyumlu olandır.

Esasen bu model Thomas modeline çok benzemektedir (Sökmen, 2010: 265). Follett, Blake & Mouton ve Thomas'ın kavramsallaştırmalarına dayanarak Rahim ve Bonoma kişiler arası çatışma yönetim biçimlerini, bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçları ve diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçları olmak üzere iki temel bölüme ayırmıştır (Rahim, 2002: 307). Bu bölümler çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değerin ortak bir işlevi gibigörülebilir (Karip, 2010:64).



Kaynak: Rahim, 2002:13

Şekil 24. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Rahim'in geliştirdiği çatışma yönetimi stratejiler modelinde bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş farklı davranış tarzı bulunmaktadır (Rahim, Magner & Shapiro, 2000:9).

2.8.3.1. Tümleştirme

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğunda bu strateji kullanılır (Karip, 2010: 64). Bireyin hem kendisi hem de karşı taraf için yüksek derecede ilgi gerektiren durumlarda kullanılan bu strateji, problem çözme, işbirliği, yardımlaşma, kazan-kazan ve çözüm odaklı yaklaşım olarak da anılır. Bütünleştirme gruplar arasında etkin işbirliği gerektirir (Rahim, 2000: 10).

2.8.3.2. Ödün Verme

Bireyin kendisinin düşük karşı tarafın ise yüksek ilgisini gerektiren bu yöntem kaybet-kazan, itaat etme, ödün verme gibi isimlerle de anılır (Rahim, 2000: 10). Bu stratejide karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasından vazgeçmesi söz konusudur (Karip, 2010: 65).

2.8.3.3. Hükmetme

Bu yöntem, bireyin yüksek karşı tarafın ise düşük ilgisini gerektirdiğinden kazan-kaybet yöntemi olarak da bilinir (Rahim, 2000: 11). Çatışma ortamındaki kişi, karşı tarafı düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve çıkarlarını arttırmaya çalışır (Sökmen, 2010: 266).

2.8.3.4. Kaçınma

Her iki taraf için de düşük ilgi gerektiren bir yöntemdir. Kaçınma yöntemini uygulayan kişi kendi memnuniyeti yanında karşı tarafında memnuniyetini de önemsemiyor demektir (Rahim, 2002: 220). Bu yöntem işbirliği yapmayan ve g kullanmayan kişilerin davranış tarzıdır. Kaçınma yöntemini benimseyen yönetici ise açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8).

2.8.3.5. Uzlaşma

Bu yöntem kabul edilebilir bir karar vermek amacıyla her iki tarafın da karşılıklı olarak bazı isteklerinden vazgeçmelerini ve bir ortak noktada birleşmelerini gerektirir (Rahim, 2002: 220). Bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini singeler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8). Kişilerin güçleri ve bağımlılıkları eşit olduğunda kullanılır (Sökmen, 2010: 266).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. YÖNTEM

Tezin bu bölümünde öncelikle araştırmanın konusu, amacı, kapsamı, önemi, modeli, sınırlılıklar, hipotezler ve örneklem yapısı açıklanmıştır. Sonrasında araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçekler hakkında bilgi verilmiş ve kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler istatistiksel anlamda analize tabi tutulmuş ve analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında tartışma ve sonuç bulunulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu modern liderlik tarzları ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çerçevede modern liderlik tarzlarında öne çıkan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki ve bu liderlik tarzlarının örgütsel çatışmaya etkisinin belirlenmesinin yanında belirli demografik özelliklerin örgütsel çatışma ilişkisinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Kamu ve özel kurumlar için yöneticilerin örgütsel çatışma yönetiminde liderlik stillerinin rolü önemli konulardan biri sayılmaktadır. Bu konum örgütlerin başarısında büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışma örgütsel çatışmaları yönetmek için uygun komuta stillerinin nasıl bulunacağına odaklanmıştır. Bir örgüt çeşitli seviyeler, farklı örgütsel birimler ile farklı fert ve topluluklarla sürekli iletişim durumunda olmadan başarıya ulaşmaz ve amaçlarını gerçekleştiremez. Birey ve toplulukların her biri diğerine birçok noktada bağlıdır ve onlara güvenmektedir. Örneğin; bilgi alışverişi, danışma, dayanışma ve koordinasyon gibi. Örgütlerdeki bu bağıllık unsurları ya dayanışmaya ya da çatışma ve muhalefete yol açmaktadır. Örgütlerde, fert ve topluluklarda tıpkı işbirliğinin ve dayanışmanın olduğu gibi çatışma olması da yaygındır. Örgütsel çatışma, muhalefetin ve anlaşamamanın her türünü ve çeşidini kapsamaktadır. Birey ve topluluklar arasındaki çatışma, örgütleri derinden etkileyen ve yıkıcı bir olaydır. Örgütlerdeki çatışma, birey veya örgüt düzeyinde olmasının yanı sıra

topluluklar düzeyinde de olabilmektedir. Bu nedenle örgütler içerisinde örgütsel çatışmanın kaçınılmaz bir olay olduğu söylenebilir.

Yönlendirme işleminde liderin rolü esas sayılmaktadır. Lider küçük ya da büyük düzenlemelerle örgütlerdeki gidişatı etkilemektedir. Liderlik, küçük bir birimden başlayarak devlete kadar her örgüt için önemli bir temeldir. Gelişme ve ilerlemenin esas olarak gördüğü görev dağılımına ve yönetimdeki bireysel liderlikten kurumsal liderliğe geçilmesine rağmen lider, kurumların başarısında önemli bir role sahiptir.

3.1.2. Amacı ve Kapsamı

Örgütsel çatışma ve liderlik son 30 yıl içerisinde yönetim ve organizasyon başta olmak üzere örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji ve insan kaynakları yönetimi gibi pek çok sosyal bilimler disiplinin ilgi odağı ve temel araştırma konusu olmuştur. Özellikle yurt dışında bu konuda çokça teorik ve ampirik araştırma yapılmıştır. Ancak Türkiye’de bugüne kadar bu konuda yeterli sayıda araştırma henüz yapılmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile liderlik ve çatışma yönetimi kavramları arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır.

Daha önceki alan yazın kısımlarında da değinildiği üzere örgütsel çatışma ile modern liderlik tarzları arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. Ancak bu araştırmalar genel nitelikte olup örgütsel çatışma yönetimi ile modern liderlik tarzlarını inceleyen yerli araştırmalar yok denecek kadar azdır. Tüm bu alan yazın bilgisini göz önüne alarak, bu araştırmanın temel amacı üniversiterde görev yapan akademisyen yöneticilerin dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel çatışma boyutlarına etkisini araştırmak olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte farklı ülkelerdeki üniversitelerde görev yapan yöneticilerin liderlik tarzlarındaki farklılıkların araştırılması da amaçlanmıştır.

3.1.3. Çalışmanın Önemi

Çalışmanın önemi, araştırma konusu olan liderlik ve örgütsel çatışma konularının iki farklı üniversitede ele alınarak karşılaştırmaların yapılabilmesidir. Bu kapsamda Süleyman Demirel Üniversitesi ile Bağdat Üniversitesi yönetim kadrolarında yer alan akademisyenlerin en çok geçerli olan liderlik tarzlarını ve çatışmaları yönetme ile ilgisini belirleme açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma aynı zamanda

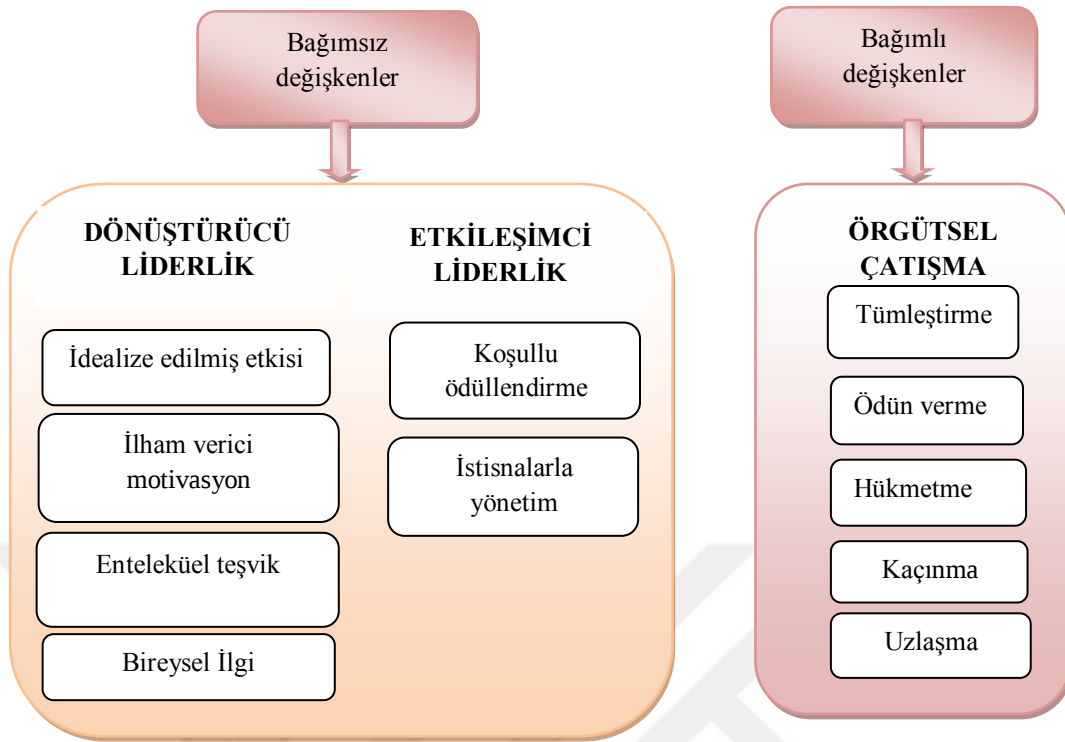
üniversitelerde sürekli olarak (normal bir olaymış gibi) ortaya çıkan birçok çatışmanın yaşanmasını önlemek ve bu konuda farkındalık oluşturmak açısından önemlidir. Ayrıca yönetecilerin kullandığı çeşitli stratejileri ve çatışmayı fırsata dönüştürerek örgütsel faaliyetleri düzenlemek ve çıkarları artırmak için yapılan uygulamaları ele almak açısından önemlidir.

Daha da açıklayıcı bir şekilde bu çalışmanın önemi aşağıda belirtilmiştir:

- ❖ Bu çalışmanın önemi, örgütsel çatışmaların yönetimi için en çok etkili olan stratejilerin belirlenmesi ve üniversitelerde karar vericilere sonuç ve öneriler sunmasıdır.
- ❖ Bu çalışma, yöneticilerin üniversitelerde karşılaşmış oldukları örgütsel çatışmaların yönetiminde davranışlarını değerlendirmek açısından kendilerini beslemelerine katkıda bulunabilir.
- ❖ Bu konu ile ilgili olarak Türkiye’de yapılan çalışmaların çatışmanın nedenleri, şiddeti ve yönetilmesi için kullanılan stratejilere önem vermesinden dolayı, bu çalışma alan yazına bazı bilgilerin eklenmesine katkıda bulunabilir.

3.1.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

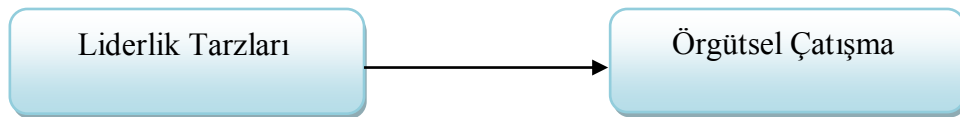
Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce örgütsel çatışma yönetiminde modern liderlik, liderlik tarzlarının rolü arasındaki ilişkilere yönelik geniş bir alan yazın taraması yapılmıştır. Yerli ve yabancı ikincil kaynaklar kapsamlı bir biçimde incelenmiş ve bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Burada ifade edilen bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 25. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

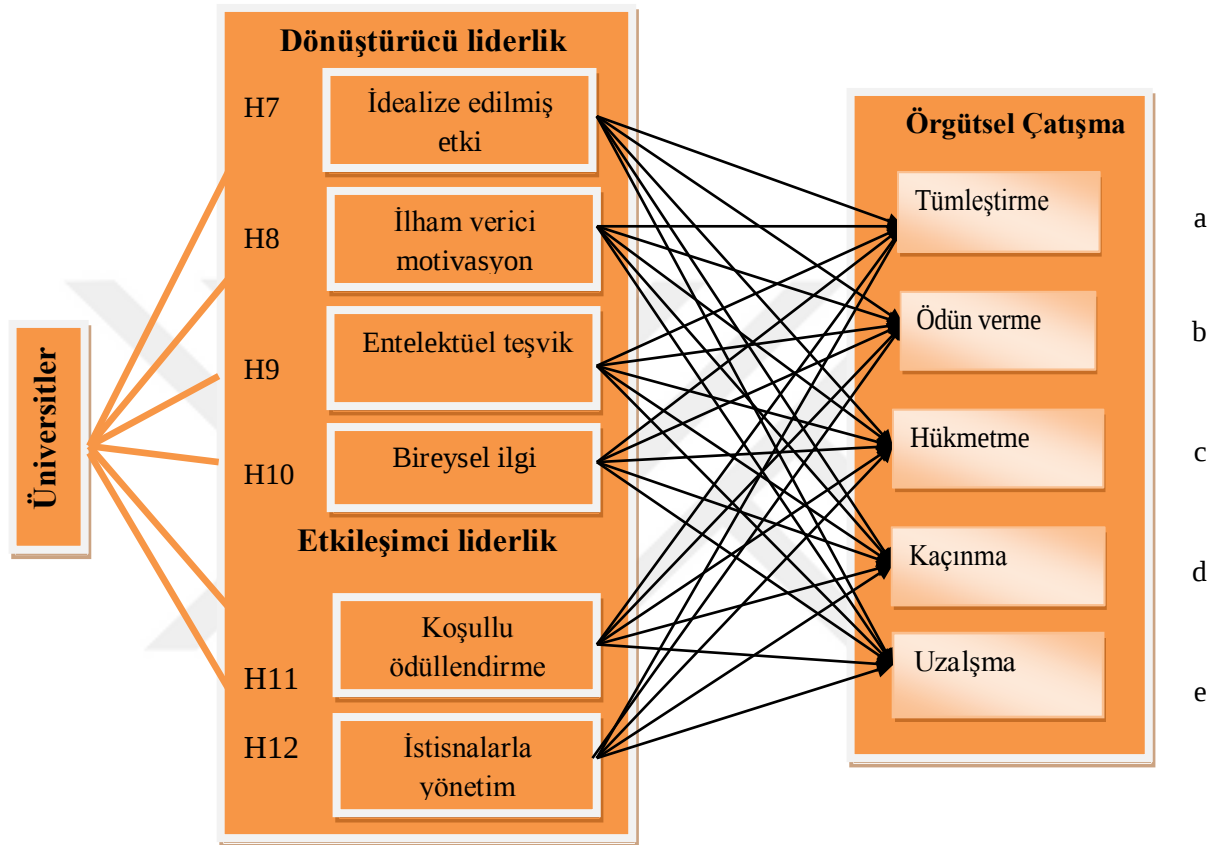
3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada genel tarama modeli uygulanmıştır. Literatür bilgileri incelenmiş ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2008:79). Araştırma modeli aşağıdaki şekilde önerilmektedir.



Şekil 26. Araştırma Modelinin Genel Görünümü

Şekil 26 'da yer alan araştırma modelinin detaylı görünümü ise araştırma modelinin hangi boyutlar ve alt boyutlarla ilişkilendirilebileceğinin göstergesidir. Burada önerilen ilişkiler aynı zamanda araştırma sorularını ve hipotezlerini şekillendirmektedir.



Şekil 27. Araştırma Modelinin Detaylı Görünümü

Kuramsal çerçeve incelenerek hazırlanan çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir

Hipotezler

H1a:Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2a:Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır .

H3a:Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4a:Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H5a: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H6a:Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır .

H1b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır .

H3b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H5b: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H6b: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır .

H1c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır .

H3c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H5c: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H6c: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır .

H1d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır .

H3d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H5d: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H6d: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır .

H1e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır .

H3e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H5e: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H6e: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H7: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.

H8: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.

H9: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşvik araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.

H10: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilgi araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.

H11: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirme araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.

H12: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetim araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir .

3.1.6. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması için anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Bölümlere ilişkin bilgiler şu şekilde sunulmuştur. Oluşturulan anket formunun demografik bilgileri birinci bölümü, liderlik tarzları ikinci bölümü, çatışma yönetimi stratejileri üçüncü bölümü oluşturmaktadır.

Araştırma konusu doğrultusunda geniş çaplı bir alan yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ölçekler Türkçe'ye ve Arapça'ya çevrilerek anket formu hazırlanmıştır. Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.1.6.1. Liderlik Tarzları Ölçeği

Liderlik tarzlarının ölçümü için Bass ve Avolio (1995) geliştirilen, Erkuş ve Günlü (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Toplam 21 sorudan oluşan ölçeğin 12 sorusu dönüştürücü liderlik özelliklerini, 6 sorusu etkileşimci liderlik özelliklerini ve 3 madde de serbest bırakıcı liderlik özelliklerini ölçmektedir. Serbest bırakıcı liderlik tarzında çalışanlar arasında yaşanan çatışmaya müdahale edilmediği için serbest bırakıcı liderlik tarzını ölçen ifadeler anket formuna alınmamıştır. Liderlik tarzları bu ifadelere verilen cevapların ortalaması olarak ölçülmüştür. Ölçek maddeleri, 1= Kesinlikle Katılmıyorum ile 5= Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi ölçeğe göre puanlandırılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alfa güvenilirlik değeri 0,75; ortalama liderlik puanı ise 3,62 olarak tespit edilmiştir (Demirtaş ve Bıçkes, 2014: 104).

Liderlik Tarzları Ölçeği, Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik olmak üzere iki temel boyutta ele alınmaktadır. Bununla birlikte Dönüştürücü Liderliği oluşturan dört alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; "idealize edilmiş etki", "ilham verici motivasyon", "entelektüel teşvik" ve "bireysel ilgi" alt boyutlarıdır. Ayrıca Etkileşimci Liderlik de iki alt boyuta ayrılmaktadır. Bunlar; "koşullu ödüllendirme" ve "istisnalarla yönetim" alt boyutlarıdır. Temel boyutların ve alt boyutların ölçekte hangi ifadelerle ölçüldüğü Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları

Boyutlar		İfadeler
Dönüştürücü liderlik alt boyutları	İdealize edilmiş etki	1, 8, 15
	İlham verici motivasyon	2, 9, 16
	Entelektüel teşvik	3, 10, 17
	Bireysel İlgi	4, 11, 18
Etkileşimci liderlik alt boyutları	Koşullu ödüllendirme	5, 12, 19
	İstisnalarla yönetim	6, 13, 20

3.1.6.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği

Çatışma yönetimi stratejilerini ölçmek için Rahim (2001) tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” (The Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI-II) kullanılmıştır. Söz konusu ölçek de Sağlam (2008) tarafından “Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması” başlıklı çalışma ile Türkçe’ye çevrilmiş ve kullanılmıştır (Sağlam: 2008: 22).

ROCI-II Ölçeği toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek “tümleştirme”, “ödün verme”, “hükmetme”, “kaçınma” ve “uzlaşma” olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Tümleştirme alt boyutu 7; ödün verme alt boyutu 6; hükmetme alt boyutu 5; kaçınma alt boyutu 6 ve uzlaşma boyutu da 4 sorudan meydana gelmektedir. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği’nin alt boyutları ve ilgili maddeleri Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Boyutları

Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutları	İfadeler
Tümleştirme	1, 4, 5, 12, 22, 23, 28
Ödün Verme	2, 10, 11, 13, 19, 24
Hükmetme	8, 9, 18, 21, 25
Kaçınma	3, 6, 16, 17, 26, 27
Uzlaşma	7, 14, 15, 20

Ayrıca çalışanların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla beş sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon, toplam çalışma süresi gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.1.7. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Süleyman Demirel Üniversitesi ile Bağdat Üniversitesi'nde yönetim kadrolarında görev yapan akademisyenler (Dekan, Dekan Yardımcısı, Bölüm Başkanı) oluşturmaktadır. Bu konumda olan toplam 350 kişi bulunmaktadır. Ana kütleden %95 güvenirlilik sınırları içerisinde %5 lik bir hata yapı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 190 kişi olarak hesaplanmıştır (Serkan, 1992: 253). Söz konusu ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = \frac{N t^2 pq}{d^2 (N - 1) + t^2 pq}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı (350 yönetici),

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,9)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (0,1)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, (Örneklem hatası %5 ve güven düzeyi %95 için tablodan 1,96 okunmuştur)

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını gösterir. (0,05)

Formülü kullanılarak çalışmanın evreni için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 190$ kişi olarak hesaplanmıştır. Ana kütleyi temsil edebilecek minimum sayıya ulaşmak üzere kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 350 üniversite yöneticisi ile yüz yüze görüşme yapılarak anket formu doldurulmaya çalışılmış, anketi anlık olarak cevaplayamayan üniversite yöneticilerine anket formu daha sonra alınmak üzere bırakılmıştır. Anket formlarından doldurulmuş olarak geri dönen ve analizler için uygun 190 katılımcı örneklem oluşturmuştur.

3.1.8. Veri Toplama Süreci

Alan yazından elde edilen ölçeklerle birlikte oluşturulan anket formu, birebir hedef kitle ile yüzyüze görüşülerek yapılmaya çalışılmıştır. Zaman zaman hedef kitlenin yönetim pozisyonunda çalışan kişiler olmasından ve uygun zaman bulunamamasından dolayı anket formları bırakılarak daha sonra doldurulmuş anket formu teslim alınmıştır. Anketler 16 Eylül 2017 tarihinden 25 Ocak 2018 tarihine kadar yapılmıştır. Anketler, Süleyman Demirel Üniversitesi ile Bağdat Üniversitesi yönetim kadrolarında bulunan dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanlarına ulaşarak veri seti oluşturulmuştur.

3.2. BULGULAR

Araştırma yönteminde açıklanan amaç, model, hipotezler, veri toplama araçları ile belirlenen örnekleme yüz yüze yapılan görüşmelerle anket formları doldurtulmuş ve araştırmadaki analizlerde kullanılacak veri seti oluşturulmuştur. Veri setinin öncelikle normallik testine bakılmış, ardından demografik bulgular, güvenilirlik testi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, hipotez testleri ve değişkenler arası korelasyonlara bakılmıştır.

3.2.1. Normallik Testi Sonuçları

Veri setinin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak veri seti normallik testine tabi tutulmuştur. Veri setinin normallik testi çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınarak yapılmıştır. Tüm ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri -0,894 ile +1,425 arasında olduğu görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin Tabachnick ve Fidell (2013) -1,500 ile +1,500 aralığında, George ve Mallery (2003) ise -2,000 ile +2,000 aralığında olduğu durumlarda veri setinin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedirler. Elde edilen sonuçlara göre veri setinin

belirtilen bu değerler arasında olmasından dolayı veri setinin normal dağılıma uyduğu söylenebilir.

3.2.2. Demografik Bulgular

Araştırmada demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, pozisyon ve çalışma yılı olarak ele alınmıştır. Bu değişkenler araştırmaya konu olan her iki üniversitedeki (Süleyman Demirel Üniversitesi ve Bağdat Üniversitesi) demografik farklılıkları görebilmek için de tek tek değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik özellikler		Bağdat Üniversitesi	Süleyman Demirel Üniversitesi	Toplam	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	22	14	36	18,1	18,1
	Erkek	73	81	154	81,9	100,0
Yaş	40 ve altı	0	7	7	3,7	3,7
	41-50	60	48	108	56,8	60,5
	51 -60	32	36	68	35,8	96,3
	61 ve üstü	3	4	7	3,7	100,0
Pozisyon	Dekan	12	14	26	13,7	13,7
	Dekan yardımcısı	5	14	19	10,0	23,7
	Bölüm başkanı	78	67	145	76,3	100,0
Çalışma yılı	6-10	0	10	10	5,3	5,3
	11-15	4	16	20	10,5	15,8
	16-20	26	39	65	34,2	50,0
	21-25	49	25	74	38,9	88,9
	25 üstü	16	5	21	11,1	100,0

Araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılıma bakıldığında toplam katılımcıların % 18.1'inin (36 kişi) kadın, % 81,9'unun (154 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaşlarına göre dağılıma bakıldığında toplam katılımcıların % 3,7'sinin (7 kişi) 40 ve altı yaş aralığında, % 56,8'inin (108 kişi) 41-50 yaş aralığında, % 35,7'sinin (86 kişi) 51-60 yaş aralığında, % 3,7'sinin (7 kişi) de 61 ve üstü aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların pozisyon durumlarına göre dağılımına bakıldığında toplam katılımcıların

% 13,7' sinin (26 kişi) Dekan, % 10,0'unun (19 kişi) Dekan yardımcısı, % 76,3'ünün de (145 kişi) Bölüm Başkanı olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan Dekan, Dekan yardımcısı ve Bölüm Başkanı yöneticilerinin mesleki çalışma yıllarına ilişkin dağılıma bakıldığında katılımcıların % 5,3'ünün (10 kişi) 6-10 yıl arası, %10,5'inin (20 kişi) 11-15 Yıl arası, %34,2'sinin (65 kişi) 16-20 yıl arası, % 38,9'unun (74 kişi) 21-25 yıl arası ve % 11,1'inin (21 kişi) 25 ve üstü yılının olduğu görülmektedir. Ayrıca demografik değişkenlerde Süleyman Demirel Üniversitesi ile Bağdat Üniversitesi'nde farklılıklar Tablo 12'de gösterilmiştir.

3.2.3. Güvenilirlik Testi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü gösteren korelasyon analizi ve ileri sürülen hipotezleri test etmeye yönelik regresyon analizinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre oluşan boyutlar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Sosyal bilimlerde bir anketin sağlık ve doğruluğunun iki önemli kriteri bulunmaktadır. Bunlar geçerlilik ve güvenilirliktir. Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma düzeyini belirtmektedir. Bir başka ifadeyle, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ifade etmektedir. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir. Tutarlı olması; ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Dengeli olması; diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir (Erdoğan, 1998: 118).

İstatistiksel analizlerde güvenilirliğin hesaplanması için Cronbach Alfa Katsayısı, İkiye Bölünmüş Yöntem (Split Half), Guttman Katsayıları ve Paralel Yöntem gibi çok sayıda farklı yöntem kullanılabilmektedir (Özdamar, 1999: 513). Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde alan yazındaki benzer araştırmalar da dikkate alınarak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999:513). Güvenilirlik analizinde her bir değişkenin alfa

katsayılarına bakılmıştır. Tablo 13’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 13. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

Ölçek	Boyutu	İfade sayısı	Boyutun α Değeri	Ölçeğin α Değeri
Dönüşümcü Liderlik	İdealize edilmiş etkisi	3	,752	,784
	İlham verici motivasyon	3	,801	
	Entelektüel teşvik	3	,798	
	Bireysel İlgi	3	,811	
Etkileşimci Liderlik	Koşullu ödüllendirme	3	,805	,799
	İstisnalarla yönetim	3	,797	
Örgütsel Çatışma	Tümleştirme	8	,835	,834
	Ödün Verme	6	,819	
	Hükmetme	5	,821	
	Kaçınma	5	,817	
	Uzlaşma	4	,789	

Tablo 13’de görüldüğü üzere Liderlik Tarzları Ölçeği’nin güvenilirliği 0,798 ve Örgütsel Çatışma Stratejileri Ölçeği’nin güvenilirliği 0,834 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir (Özdamar, 1999).

3.2.4. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları yer almaktadır. İlk aşamada ankette yer alan değişkenlerin tümüne faktör analizi uygulanmış ancak anlamlı bir faktör yapısına ulaşılamamıştır. Daha sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu şekilde aynı boyut içinde yer alan ve anlamı benzer ifadelerden birbirine yakın puanda olanlar arasında tercih yapılmıştır.

Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılabilmektedir.

3.2.4.1. Liderlik Tarzlarının Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Öncelikle araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi” ve “Bartlett Küresellik Testi” uygulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,874 ve Bartlett testi ise (sig.) 0,00 çıkmıştır. Bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Liderlik tarzları ve alt boyutları ile ilgili ölçeğe Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış; dönüştürücü liderlik için dörtlü bir faktör yapısına, etkileşimci liderlik için ikili bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen faktörlerin Bass ve Avolio (1995)’nin tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı liderlik tarzları boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 14’den de anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0.429 ile 0.874 arasında değişmektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 42,9’u ile % 87,4’ünü açıklamaktadır. Söz konusu ölçeğin açıklanan toplam varyansları 59,664 ve 49,810’dur.

Tablo 14. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

İdealize Edilmiş Etki Açıklanan Varyans Yüzdesi=32,957	Faktör Yükleri
15. Çalışanlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.	,874
1. Çalışanlarımın kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım.	,601
8. Çalışanlarım bana tam anlamıyla güvenir.	,502
İlham Verici Motivasyon Açıklanan Varyans Yüzdesi=12,584	
16. Çalışanlarımın yaptıkları işlerin anlamını kavramlarına yardım ederim.	,751
2. Niyet ve düşüncülerimi basit ve kısa cümlelerle açıklarım.	,527
9. Yapabileceğimiz işlerle ilgili örnek davranışlar sergilerim.	,496
Entelektüel Teşvik Açıklanan Varyans Yüzdesi=8,312	
17. Çalışanlarımı daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri düşünmeye sevk ederim.	,695
3. Çalışanlarımın problem çözümünde farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlarım.	,522
10. Çalışanlarımın problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşımlarını sağlarım.	,475
Bireysel İlgi Açıklanan Varyans Yüzdesi=5,811	
18. Dışlanmış görünen çalışanlarıma özel önem veririm	,621
4. Çalışanlarımın bireysel gelişmelerine yardımcı olurum.	,518
11. Çalışanlarımın yapmakta oldukları işler hakkında ne düşündüğümü bilmelerini isterim.	,429
Toplam Açıklanan Varyans=59,664	
Koşullu Ödüllendirme Açıklanan Varyans Yüzdesi=38,627	
19. Çalışanlarımın başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çekerim.	,833
12. Hedeflerine ulaştıklarında çalışanlarımın ödüllendirilmelerini sağlarım.	,773
5. Çalışanlarıma başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri için yardım ederim.	,717
İstisnalarla Yönetim Açıklanan Varyans Yüzdesi=11,183	
20. Çalışanlarıma işlerini yaparken bilmeleri gereken standartları hatırlatırım.	,802
13. İşler yolunda gittiği sürece değişiklik yapmayı düşünmem.	,754
6. Çalışanlarımın önceden belirlenen standartlara ulaşması beni mutlu eder.	,657
Toplam Açıklanan Varyans=49,810	

3.2.4.2. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 15’de çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili ölçeğe ait faktör analizlerine yer verilmiştir. Çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde de güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. İlgili veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi” ve “Bartlett Küresellik Testi” uygulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,898 ve Bartlett testi ise (sig.) 0,00 çıkmıştır. Bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutları ile ilgili ölçek de varimax rotasyonu ile faktör analizine tabi tutulmuş ve beşli bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen beş boyutun Rahim (2001) tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ile tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 15’ten de anlaşılabileceği üzere faktör yükleri 0.492 ile 0.898 arasında değişmektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 49,2’si ile % 89,8’ini açıklamaktadır. Söz konusu ölçeğin açıklanan toplam varyansı 62,751 ’dir.

Tablo 15. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

Tümleştirme / Açıklanan Varyans Yüzdesi=24,748	Faktör Yükleri
1. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu çalışanlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	,898
4. Görüşlerimi onların görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılmasına çalışırım.	,871
5. Sorunlara ortak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çaba gösteririm.	,851
12. Sorunları birlikte çözebilmek için onlarla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	,832
22. Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için onların endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösteririm.	,813
23. Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yaparım.	,782
28. Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	,711
Ödün Verme / Açıklanan Varyans Yüzdesi=12,791	
2. Onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elimden geleni yaparım.	,833
10. Onların isteklerini genellikle dikkate alırım.	,802
11. Onların isteklerine boyun eğirim.	,773
13. Genellikle onlara tavizkar davranırım.	,754
19. Genellikle onların önerileri doğrultusunda hareket ederim.	,717
24. Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	,657
Hükmetme / Açıklanan Varyans Yüzdesi=9,619	
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.	,786
9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	,728
18. Kendi lehime karar çıkarmak için uzmanlığımı kullanırım.	,701
21. Genellikle herhangi bir olayın kendimle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ederim.	,629

25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	,518
Kaçınma / Açıklanan Varyans Yüzdesi =8,204	
3. Onlarla olan uyumsuzlukları saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.	,716
6. Çalışanlarımla görüş ayrılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	,703
16. Onlarla ters düşmekten kaçınırım.	,681
17. Onlarla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	,618
26. Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için onlarla uyumsuzluklarımı kendime saklarım.	,574
27. Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım.	,542
Uzlaşma / Açıklanan Varyans Yüzdesi =7,389	
7. İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışırım.	,779
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.	,724
15. Uzlaşmaya varmak için onlarla görüşmelerde bulunurum.	,628
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim.	,492
Toplam Açıklanan Varyans=62,751	

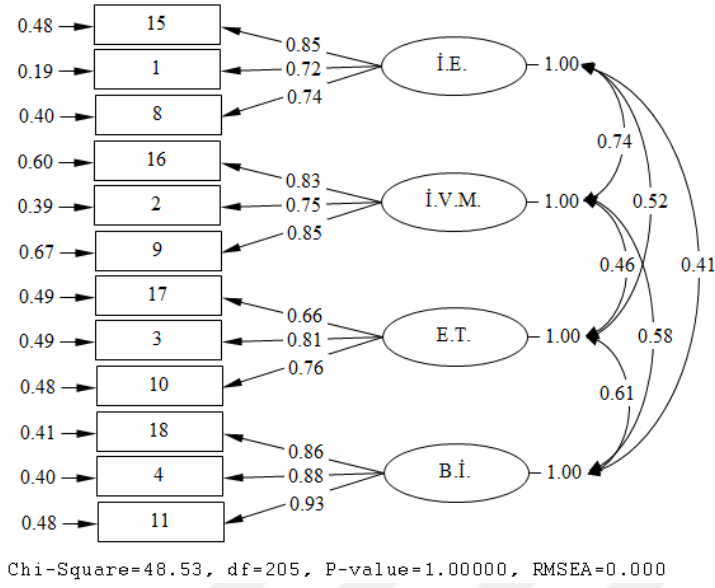
3.2.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model, doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) test edilmiştir. Elde edilen modelin uygunluğu; χ^2/sd , RMSEA, CFI, GFI, AGFI, NFI ve RMR uyum ölçütleri ile test edilmiştir. Ölçeğe ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	NFI
48.53	205	0.24	0.000	1.00	0.96	0.91	0.071	0.96

Tablo 16'da görüldüğü gibi 12 maddeden oluşan ölçeğin yapısına ilişkin ki-kare (χ^2) değeri 48.53, serbestlik derecesi (sd) 205 olarak bulunmuştur. Ki-kare/serbestlik derecesi değerine bakıldığında 1'in altında yer aldığını ve veri setinin faktör yapısını desteklediğini söylemek mümkündür ($\chi^2/sd = 0.24$). Tüm ölçütler göz önünde bulundurulduğunda, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen dört faktörlü yapının iyi bir modele sahip olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizinde yordana çalışılan örtük değişken (latent variable) tek faktörlü bir yapıda bir bağımlı değişken ve örtük değişkeni açıklamaya çalışan maddeleri de bağımsız değişken olarak kabul edildiğinde, modele ilişkin diyagram (path diagram) Şekil 28'de gösterilmiştir.



Şekil 28. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

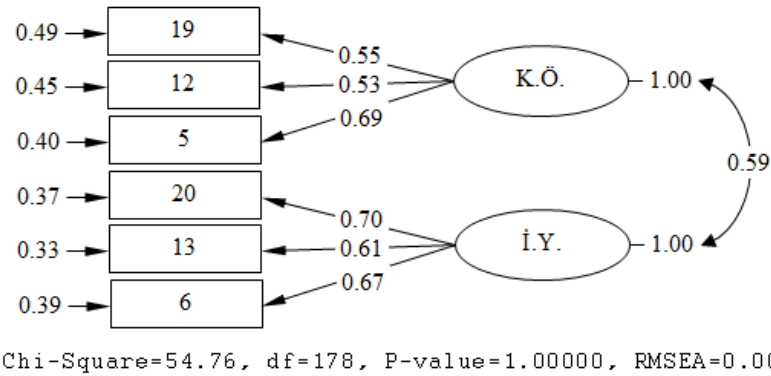
Şekil 28’de her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki etki miktarları ve korelasyon katsayıları görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etkiye uygunluğu alt faktöründe maddelere ilişkin madde faktör yükleri .72 ile .85 arasında; ilham verici motivasyon alt faktöründe .75 ile .85 arasında; entelektüel teşvik alt faktöründe .66 ile .81 arasında ve bireysel ilgi alt faktöründe .86 ile .93 arasında değişim göstermektedir. Ölçekte yer alan tüm maddeler açısından değerlendirildiğinde madde faktör yükleri .66 ile .93 arasında değişim gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca Şekil 28 modelin uygun olduğunu ve maddeler arasındaki korelasyonun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir ($\chi^2 = 48.53$; $sd = 205$; $p > .05$). Araştırmada madde faktör yükleri ve 12 maddeyi dört boyutta tanımlayan modelin, χ^2 (Chi-Square) istatistiğinin yanı sıra, RMSEA, CFI, GFI, RMR, NFI ve AGFI değerleri dikkate alındığında, kabul edilebilir bir model iyiliğine sahip olduğu görülmüştür.

Etkileşimci Liderlik Ölçeği’nin açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model, doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) test edilmiştir. Elde edilen modelin uygunluğu; χ^2/sd , RMSEA, CFI, GFI, AGFI, NFI ve RMR uyum ölçütleri ile test edilmiştir. Ölçeğe ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	NFI
54.76	178	0.31	0.000	1.00	0.94	0.89	0.076	0.99

Tablo 17’de görüldüğü gibi 6 maddeden oluşan ölçeğin yapısına ilişkin ki-kare (χ^2) değeri 54.76, serbestlik derecesi (sd) 178 olarak bulunmuştur. Ki-kare/serbestlik derecesi değerine bakıldığında 1’in altında yer aldığını ve veri setinin faktör yapısını desteklediğini söylemek mümkündür ($\chi^2/sd = 0.31$). Tüm ölçütler göz önünde bulundurulduğunda, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen iki faktörlü yapının iyi bir modele sahip olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizinde yordanmaya çalışılan örtük değişken (latent variable) tek faktörlü bir yapıda bir bağımlı değişken ve örtük değişkeni açıklamaya çalışan maddeleri de bağımsız değişken olarak kabul edildiğinde, modele ilişkin diyagram (path diagram) Şekil 29’da gösterilmiştir.



Şekil 29. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Şekil 29’da her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki etki miktarları görülmektedir. Etkileşimci liderliğin uygunluğu koşullu ödüllendirme alt faktöründe maddelere ilişkin madde faktör yükleri .53 ile .69 arasında ve istisnalarla yönetim alt faktöründe .61 ile .70 arasında değişim göstermektedir. Ölçekte yer alan tüm maddeler açısından değerlendirildiğinde maddelerin madde faktör yükleri .53 ile .70 arasında değişim gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca Şekil 29, modelin uygun olduğunu göstermektedir ($\chi^2 = 54.76$; $sd = 178$; $p > .05$). Araştırmada madde faktör yükleri korelasyonların ve 6 maddeyi iki boyutta tanımlayan modelin, χ^2 (Chi-Square)

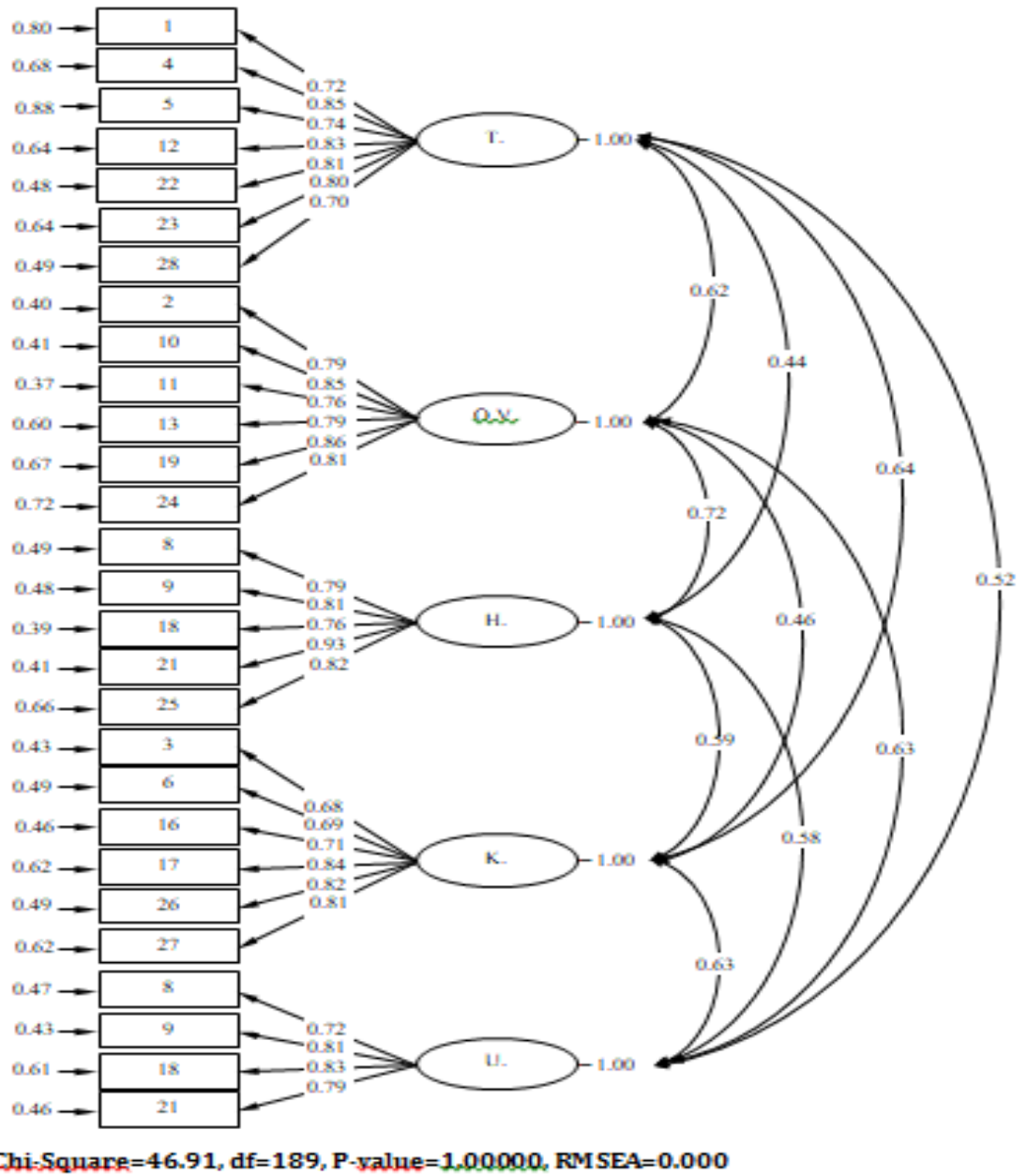
istatistiğinin yanı sıra, RMSEA, CFI, GFI, RMR, NFI ve AGFI değerleri dikkate alındığında, kabul edilebilir bir model iyiliğine sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel Çatışma Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model, doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) test edilmiştir. Elde edilen modelin uygunluğu; χ^2/sd , RMSEA, CFI, GFI, AGFI, NFI ve RMR uyum ölçütleri ile test edilmiştir. Ölçeğe ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	NFI
46.91	189	0.25	0.000	1.00	0.97	0.92	0.078	0.95

Tablo 18'de görüldüğü gibi 28 maddeden oluşan ölçeğin yapısına ilişkin ki-kare (χ^2) değeri 46.91, serbestlik derecesi (sd) 189 olarak bulunmuştur. Ki-kare/serbestlik derecesi değerine bakıldığında 1'in altında yer aldığını ve veri setinin faktör yapısını desteklediğini söylemek mümkündür ($\chi^2/sd = 0.25$). Tüm ölçütler göz önünde bulundurulduğunda, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen iki faktörleri yapının iyi bir modele sahip olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizinde yordanmaya çalışılan örtük değişken (latent variable) tek faktörlü bir yapıda bir bağımlı değişken ve örtük değişkeni açıklamaya çalışan maddeleri de bağımsız değişken olarak kabul edildiğinde, modele ilişkin diyagram (path diagram) Şekil30 'de gösterilmiştir.



Şekil 30. Örgütsel Çatışma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Şekil 30’da her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki etki miktarları görülmektedir. Örgütsel çatışma ölçeğinin uygunluğu tümleştirme alt faktöründe maddelere ilişkin madde faktör yükleri .72 ile .85 arasında; ödün verme alt faktöründe maddelere ilişkin madde faktör yükleri .76 ile .86 arasında; hükmetme alt faktöründe maddelere ilişkin madde faktör yükleri .76 ile .93 arasında; kaçınma alt faktöründe maddelere ilişkin madde faktör yükleri .68 ile .84 arasında ve uzlaşma alt faktöründe maddelere ilişkin madde faktör yükleri .72 ile .83 arasında değişim göstermektedir. Ölçekte yer alan tüm maddeler açısından

değerlendirildiğinde maddelerin madde faktör yükleri .68 ile .93 arasında değişim gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca Şekil 30, modelin uygun olduğunu göstermektedir ($\chi^2 = 46.91$; $sd = 189$; $p > .05$). Araştırmada maddeler arasındaki korelasyonların ve 28 maddeyi beş boyutta tanımlayan modelin, χ^2 (Chi-Square) istatistiğinin yanı sıra, RMSEA, CFI, GFI, RMR, NFI ve AGFI değerleri dikkate alındığında, kabul edilebilir bir model iyiliğine sahip olduğu görülmüştür.

3.2.6. Değişkenlerarası Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemede kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir (Özdamar, 1999: 407). Bir başka ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, gücünü, yönünü ve önemini ortaya koyan bir yöntemdir. Bu çalışmada kullanılan Pearson Korelasyonu ile iki değişken arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Pearson katsayısı (r) harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğu veya ilişkinin gücünün arttığı ileri sürülmektedir (Erdoğan, 1998: 129).

Korelasyon analizi için liderlik türlerinin alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutlarının Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında (güçlü ilişki) bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “orta derecede”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise (zayıf bir ilişki) olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise (ihmal edilecek ilişki) olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85).

Araştırmada kullanılan değişkenleri ve değişkenler arasındaki korelasyonu görmek amacıyla yapılan korelasyon analizi ile elde edilen bulgular Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 19. Liderlik Türleri ve Örgütsel Çatışma Boyutları Arasındaki Korelasyonlar (n=190)

Pearson	Ort.	St.sapma	İdealize Etki	İlham verici mot.	Entelektüel teşvik	Bireysel ilgi	Koşullu ödüllendirme	İstisnalarla yönetim	Tümleştirme	Ödünverme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
İdealize ed. Et.	3,681	1,151	1										
İlham ver. mot.	3,682	0,995	,254*	1									
Entelektüel teşvik	2,927	0,772	,384**	,264*	1								
Bireysel ilgi	3,168	1,301	,287*	,321*	,243*	1							
Koşullu ödül.	3,295	0,907	,369**	,337*	,421**	,209*	1						
İstisnalarla yön.	3,598	1,108	,427**	,417**	,492**	,338*	,014	1					
Tümleştirme	2,763	0,414	,534**	,394**	,286*	,374*	,350**	-,148*	1				
Ödünverme	3,018	1,303	,421**	,471**	,367*	,551**	,131	,298**	-,037	1			
Hükmetme	3,191	1,002	,364*	,219*	,428**	,341*	-,344**	,031	-,340**	,024	1		
Kaçınma	3,096	1,117	-,221	-,118	,328*	,384*	-,303**	,544**	-,418**	,190**	,333**	1	
Uzlaşma	2,986	0,812	,101	,201*	,301*	,047	,170*	-,190**	,265**	,049	-,205**	-,450**	1

*p<0.05 düzeyinde anlamlı; **p<0.01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 25’de görüldüğü üzere dönüştürücü liderlerin en temel özelliklerinden birisi olan edalize edilmiş etki ile diğer iki (Entelektüel teşvik, Koşullu ödüllendirme) dönüştürücü lider özelliği arasında ($p < 0,01$) güven aralığında ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. İstisnalarla yönetim, tümleştirme ve ödün verme boyutları ile ise orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,01$). Yine edalize edilmiş etki ile diğer bir liderlik tarzı olan etkileşimci liderliğin bireysel ilgi boyutu ile 0.05 anlamlılık düzeyinde ,287 düzeyinde zayıf ilişki ve ilham verici motivasyon boyutu arasında ,254 düzeyinde zayıf bir ilişki elde edilmiştir. dönüştürücü liderlerin edalize etki ilgi özellikleri ile tümleştirme, hükmetme ve ödün verme stratejileri arasında sırasıyla ,534; ,364 ve ,421 düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla dönüştürücü liderlerin izleyicilerin yani işgörenlerin ihtiyaçlarına, beklentilerine ve tatminlerine yönelik kişisel ilgi düzeyleri arttıkça tümleştirme hükmetme ve uzlaşma yönündeki çatışma yönetimi davranışları da artış göstermektedir.

İdealize edilmiş etki ile boyutunda olduğu gibi dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon ile diğer dönüştürücü liderlik boyutları arasında da pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Liderliğin ilham verici motivasyon ile etkileşimci liderliğin İstisnalarla yönetim boyutu arasında ,417 düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,01$). Yine Liderlerin İlham verici motivasyon ilgi ile diğer bir liderlik tarzı olan dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile ,264 düzeyinde zayıf ilişki ve bireysel ilgi boyutu arasında ,321 düzeyinde zayıf bir ilişki elde edilmiştir. Liderlerin ilham verici motivasyon ile etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu arasında ,337 düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dönüştürücü liderlerin İlham verici motivasyon özellikleri ile tümleştirme ve ödün verme stratejileri arasında sırasıyla ,394; ve ,471 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Buna karşın İlham verici motivasyon ile uzlaşma arasında ,201 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$).

Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik ile dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ,243 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Entelektüel teşvik ile etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim ve koşullu ödüllendirme boyutları arasında ,492 ve ,421 düzeyinde anlamlı ve pozitif orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Entelektüel teşvik dönüştürücü liderlik ile çatışma yönetimi stratejileri ile hükmetme

arasına ,428 düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca entelektüel teşvik dönüştürücü liderlik ile çatışma yönetimi boyutlarından (,286) tümleştirme (,286), ödün verme (,367), kaçınma (,328) ve uzlaşma (,301) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır ($p < 0,05$).

Dönüştürücü lider son özelliği olan Bireysel ilgi ile diğer dönüştürücü lider özellikleri arasında da çoğunlukla $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Liderlerin bireysel ilgi ile diğer bir liderlik tarzı olan dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki aktif boyutu ile ,287 düzeyinde , ilham verici motivasyon boyutu arasında ,321 düzeyinde ve entelektüel teşvik boyutu ile ,243 düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Ayrıca bireysel ilgi ile etkileşimci liderlik özelliklerinden koşullu ödüllendirme arasında ,209 düzeyinde ve istisnalarla yönetim arasında ,338 düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderlerin Bireysel ilgi özelliği ile çatışma yönetimi stratejilerinden ödün verme, tümleştirme, hükmetme ve kaçınma arasında sırasıyla ,551; ,374; ,341 ve ,384 düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Dönüştürücü liderlerin özellikleri ile çatışma yönetimi stratejilerinin sonuncusu olan ödün verme arasındaki korelasyona bakıldığında Tablo 25’de görüldüğü üzere dönüştürücü liderlerin bütün özellikleri ile ödün verme stratejisi arasında sırasıyla ,421; ,471; ,367; ,551 ve ,298 düzeyinde pozitif ilişkilerin var olduğu anlaşılmaktadır.

Etkileşimci lider özelliği olan koşullu ödüllendirme ile dönüşümcü lider özellikleri arasında da ($p < 0,01$) , ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Etkileşimci liderlerin koşullu ödüllendirme özelliği ile çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme arasında ,350 ve uzlaşma arasında ,170 düzeyinde pozitif; kaçınma arasında -,344 ve kaçınma -,303 düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

Liderlerin istisnalarla yönetim ile dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş boyutu arasında ,427 düzeyinde, ilham verici motivasyon boyutu arasında ,417 düzeyinde ; entelektüel teşvik boyutu arasında ,492 düzeyinde ve bireysel ilgi boyutu arasında ,338 pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Etkileşimci liderlerin istisnalarla yönetim özellikleri ile çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma boyutu arasında ,544 düzeyinde ve ödün verme boyutu arasında ,298 düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimci liderlerin alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme arasındaki ilişkiler incelendiğinde bireyselleştirilmiş ilgi ve uzlaşma ile tümleştirme arasında -,148 ve -,190 düzeyinde negatif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Tablo 25 incelendiğinde etkileşimci liderlik özellikleri ile hükmetme ve uzlaşma boyutu arasında da güçlü bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir.

Etkileşimci liderliğin boyutları ile çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutlarının sonuncusu olan hükmetme ve uzlaşma arasındaki korelasyon ele alındığında söz konusu değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

3.2.7. Hipotez Testleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak oluşturulan modelle de gösterilen hipotezler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Buna göre öncelikle örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu ile ilgili önerilen hipotezler test edilmiştir. Tablo 19’da H1a, H2a, H3a, H4a, H5a, H6a hipotezlerinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Çatışmanın Tümleştirme Boyutuna İlişkin Hipotezler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Tümleştirme	Sabit	1,905	5,886	0,000	8,754	0,000	0,187
	İdealize edilmiş etki	0,154	3,415	0,001			
	İlham verici motivasyon	0,060	1,258	0,195			
	Entelektüel teşvik	0,002	0,038	0,965			
	Bireysel İlgi	0,147	3,305	0,001			
	Koşullu ödüllendirme	-0,068	-1,179	0,239			
	İstisnalarla yönetim	0,161	3,258	0,001			

Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim ile örgütsel çatışmanın boyutu olan tümleştirme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,754; p=0,000<0,05). Tümleştirme düzeyinin belirleyicisi olarak idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu

ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,187$ olduğu görülmüştür. Ankete katılanların idealize edilmiş etki boyutu tümleştirmeyi etkilemektedir ($p=0,001<0,05$). Bu bulguya göre “*H1a: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların ilham verici motivasyon boyutu tümleştirmeyi etkilememektedir ($p=0,195>0,05$). Bu bulguya göre “*H2a: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham veren motivasyonun örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların entelektüel teşvik boyutu tümleştirmeyi etkilememektedir ($p=0,965>0,05$). Bu bulguya göre “*H3a: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların bireysel ilgi boyutu tümleştirmeyi etkilemektedir ($p=0,001<0,05$). Bu bulguya göre “*H4a: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların koşullu ödüllendirme boyutu tümleştirmeyi etkilememektedir ($p=0,239>0,05$). Bu bulguya göre “*H5a: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların istisnalarla yönetim boyutu tümleştirmeyi etkilemektedir ($p=0,001<0,05$). Bu bulguya göre “*H6a:Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Çatışmanın Ödün verme Boyutuna İlişkin Hipotezler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Ödün verme	Sabit	2,638	9,680	0,000	11,386	0,000	0,190
	İdealize edilmiş etkisi	0,358	6,993	0,000			
	İlham verici motivasyon	0,028	0,354	0,509			
	Entelektüel teşvik	-0,072	-1,121	0,252			
	Bireysel İlgi	-0,137	-4,327	0,410			
	Koşullu ödüllendirme	0,250	3,704	0,000			
	İstisnalarla yönetim	0,201	4,376	0,000			

Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim ile örgütsel çatışmanın boyutu olan ödün verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=11,386$; $p=0,000<0,05$). Ödün verme düzeyinin belirleyicisi olarak idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,190$ olduğu görülmüştür. Ankete katılanların idealize edilmiş etki boyutu ödün vermeyi etkilemektedir ($p=0,000<0,05$). Bu bulguya göre “*H1b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların ilham verici motivasyon boyutu ödün vermeyi etkilememektedir ($p=0,509>0,05$). Bu bulguya göre “*H2b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların entelektüel teşvik boyutu ödün vermeyi etkilememektedir ($p=0,252>0,05$). Bu bulguya göre “*H3b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların bireysel ilgi boyutu ödün vermeyi etkilememektedir ($p=0,410>0,05$). Bu bulguya göre “*H4b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların koşullu ödüllendirme boyutu ödün vermeyi etkilemektedir ($p=0,000<0,05$). Bu bulguya göre “*H5b: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların istisnalarla yönetim boyutu ödün vermeyi etkilemektedir ($p=0,000<0,05$). Bu bulguya göre “*H6b: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Çatışmanın Hükmetme Boyutuna İlişkin Hipotezler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Hükmetme	Sabit	2,201	11,740	0,000	23,630	0,000	0,230
	İdealize edilmiş etki	0,160	3,562	0,000			
	İlham verici motivasyon	0,254	5,479	0,000			
	Entelektüel teşvik	0,057	1,066	0,375			
	Bireysel İlgi	0,340	7,147	0,008			
	Koşullu ödüllendirme	-0,019	-0,487	0,611			
	İstisnalarla yönetim	0,198	1,414	0,138			

Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim ile örgütsel çatışmanın boyutu olan hükmetme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=23,630$; $p=0,000<0,05$). hükmetme düzeyinin belirleyicisi olarak idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,230$ olduğu görülmüştür. Ankete katılanların idealize edilmiş etki boyutu hükmetmeyi etkilemektedir ($p=0,000<0,05$). Bu bulguya göre “*H1c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların ilham verici motivasyonboyutu hükmetmeyi etkilemektedir ($p=0,000<0,05$). Bu bulguya göre “*H2c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından iham veren motivasyonun örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların entelektüel teşvik boyutu hükmetmeyi etkilememektedir ($p=0,375>0,05$). Bu bulguya göre “*H3c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların bireysel ilgi boyutu hükmetmeyi etkilemektedir ($p=0,008<0,05$). Bu bulguya göre “*H4c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların koşullu ödüllendirme boyutu hükmetmeyi etkilememektedir ($p=0,611>0,05$). Bu bulguya göre “*H5c: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların istisnalarla yönetim boyutu hükmetmeyi

etkilememektedir ($p=0,183>0,05$). Bu bulguya göre “*H6c: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 23. Örgütsel Çatışmanın Kaçınma Boyutuna İlişkin Hipotezler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kaçınma	Sabit	2,727	12,701	0,000	21,167	0,000	0,209
	İdealize edilmiş etki	0,129	4,694	0,241			
	İlham verici motivasyon	0,192	2,263	0,424			
	Entelektüel teşvik	0,066	1,451	0,423			
	Bireysel İlgi	0,399	7,862	0,000			
	Koşullu ödüllendirme	0,246	4,142	0,004			
	İstisnalarla yönetim	-0,119	-1,190	0,068			

Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim ile örgütsel çatışmanın boyutu olan kaçınma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=21,167$; $p=0,000<0,05$). kaçınma düzeyinin belirleyicisi olarak idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,209$ olduğu görülmüştür. Ankete katılanların idealize edilmiş etki boyutu kaçınmayı etkilememektedir ($p=0,241>0,05$). Bu bulguya göre “*H1d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların ilham verici motivasyonu kaçınmayı etkilememektedir ($p=0,424>0,05$). Bu bulguya göre “*H2d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların entelektüel teşvik boyutu kaçınmayı etkilememektedir ($p=0,423>0,05$). Bu bulguya göre “*H3d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların bireysel ilgi boyutu kaçınmayı etkilememektedir ($p=0,000<0,05$). Bu bulguya göre “*H4d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların koşullu

ödüllendirme boyutu kaçınmayı etkilemektedir ($p=0,004<0,05$). Bu bulguya göre “*H5d: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların istisnalarla yönetim boyutu kaçınmayı etkilememektedir ($p=0,068>0,05$). Bu bulguya göre “*H6d: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 24. Örgütsel Çatışmanın Uzlaşma Boyutuna İlişkin Hipotezler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Uzlaşma	Sabit	2,727	14,106	0,000	4,384	0,000	0,132
	İdealize edilmiş etki	0,847	3,274	0,001			
	İlham verici motivasyon	-0,179	-0,349	0,275			
	Entelektüel teşvik	0,624	1,613	0,627			
	Bireysel İlgi	0,346	1,712	0,247			
	Koşullu ödüllendirme	0,263	0,621	0,346			
	İstisnalarla yönetim	0,215	3,394	0,009			

Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim ile örgütsel çatışmanın boyutu olan uzlaşma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,384$; $p=0,000<0,05$). uzlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,132$ olduğu görülmüştür. Ankete katılanların idealize edilmiş etki boyutu uzlaşmayı etkilemektedir ($p=0,001<0,05$). Bu bulguya göre “*H1e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ankete katılanların ilham verici motivasyon boyutu uzlaşmayı etkilememektedir ($p=0,275>0,05$). Bu bulguya göre “*H2e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham veren motivasyonun örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların entelektüel teşvik boyutu uzlaşmayı etkilememektedir ($p=0,627>0,05$). Bu bulguya göre “*H3e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanınuzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların bireysel ilgi boyutu uzlaşmayı etkilememektedir ($p=0,410>0,05$). Bu bulguya göre “*H4e: Dönüştürücü*

liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların koşullu ödüllendirme boyutu uzlaşmayı etkilememektedir ($p=0,346>0,05$). Bu bulguya göre “H5e: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir. Ankete katılanların istisnalarla yönetim boyutu uzlaşmayı etkilemektedir ($p=0,009<0,05$). Bu bulguya göre “H6e: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 25. Üniversitelere Göre Liderlik Boyutlarının Farklılıkları

Liderlik Türü	Üniversite	N	$\bar{x}$	ss	Df	t	p
İdealize edilmiş etki	Bağdat Üniversitesi	95	4,346	,15	156,01	2,474	,025
	Süleyman Demirel Üniversitesi	95	4,414	,25			
İlham verici motivasyon	Bağdat Üniversitesi	95	4,217	,22	187,21	8,681	,000
	Süleyman Demirel Üniversitesi	95	3,924	,24			
Entelektüel teşvik	Bağdat Üniversitesi	95	4,183	,299	187,947	5,186	,000
	Süleyman Demirel Üniversitesi	95	4,401	,291			
Bireysel ilgi	Bağdat Üniversitesi	95	3,469	,367	187,964	2,644	,049
	Süleyman Demirel Üniversitesi	95	3,326	,513			
Koşullu ödüllendirme	Bağdat Üniversitesi	95	2,471	,214	165,635	3,123	,002
	Süleyman Demirel Üniversitesi	95	2,772	,181			
İstisnalarla yönetim	Bağdat Üniversitesi	95	3,921	,351	184,690	-8,469	,000
	Süleyman Demirel Üniversitesi	95	4,189	,224			

Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki puanları ortalamalarının üniversite değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı sonuç vermiştir ($t=2,474$; $p=0.025<0,05$). Süleyman Demirel Üniversitesi’ndeki akademisyen yöneticilerin idealize edilmiş etki puanları ($x=4,414$), Bağdat Üniversitesi’ndeki akademisyen yöneticilerin idealize edilmiş etki puanlarından ($x=4,346$) yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre araştırmanın amacına göre önerilen “H7: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon puanları ortalamalarının üniversite değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı sonuç vermiştir ($t=8,681$; $p=0.000<0,05$). Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin ilham verici motivasyon puanları ($x=3,924$), Bağdat Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin ilham verici motivasyon puanlarından ($x=4,217$) düşük bulunmuştur. Bu bulguya göre araştırmanın amacına göre önerilen *“H8: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir”* hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik puanları ortalamalarının üniversite değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı sonuç vermiştir ($t=5,186$; $p=0.000<0,05$). Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin entelektüel teşvik puanları ($x=4,401$), Bağdat Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin entelektüel teşvik puanlarından ($x=4,183$) yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre araştırmanın amacına göre önerilen *“H9: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşvik araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir”* hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi puanları ortalamalarının üniversite değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı sonuç vermiştir ($t=2,644$; $p=0.049<0,05$). Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin bireysel ilgi puanları ($x=3,326$), Bağdat Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin bireysel ilgi puanlarından ($x=3,469$) düşük bulunmuştur. Bu bulguya göre araştırmanın amacına göre önerilen *“H10: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilgi araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir”* hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmaya katılanların etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme puanları ortalamalarının üniversite değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark

istatistiksel açıdan anlamlı sonuç vermiştir ($t=3,123$; $p=0.002<0,05$). Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin koşullu ödüllendirme puanları ($x=2,772$), Bağdat Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin koşullu ödüllendirme puanlarından ($x=2,471$) yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre araştırmanın amacına göre önerilen *“H11:Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirme araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir”* hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmaya katılanların etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim puanları ortalamalarının üniversite değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı sonuç vermiştir ($t= -8,469$; $p=0.000<0,05$). Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin istisnalarla yönetim puanları ($x=4,189$), Bağdat Üniversitesi'ndeki akademisyen yöneticilerin istisnalarla yönetim puanlarından ($x=3,921$) yüksek bulunmuştur. Bu bulguya göre araştırmanın amacına göre önerilen *“H12: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetim araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir”* hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 26. Hipotez Analizleri Sonuçlar

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H1a: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H2a: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır .	RED
H3a: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H4a: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H5a: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H6a: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutu üzerinde etkisi vardır	KABUL
H1b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H2b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır .	RED
H3b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H4b: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H5b: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H6b: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H1c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H2c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır .	KABUL
H3c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H4c: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H5c: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H6c: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi vardır .	RED
H1d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H2d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır .	RED
H3d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H4d: Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H5d: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H6d: Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisi vardır .	RED

H1e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H2e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır .	RED
H3e: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşviğin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H4e:Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H5e: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.	RED
H6e:Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H7: Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.	KABUL
H8:Dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.	KABUL
H9: Dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel teşvik araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.	KABUL
H10:Dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilgi araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.	KABUL
H11: Etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirme araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir.	KABUL
H12:Etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetim araştırmanın yapıldığı üniversitelerde farklılık göstermektedir .	KABUL

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı yorumlar ve öneriler üzerinde durulmaktadır. Üniversitelerdeki akademisyen yöneticilerin algılarına göre, yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiye bakılarak sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada üniversitelerde görev yapan akademisyen yöneticilerin dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarının örgütsel çatışma boyutlarına etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bununla birlikte farklı ülkelerdeki üniversitelerde görev yapan idarecilerin liderlik tarzlarının farklılıklarının araştırılması ve karşılaştırılması da amaçlanmıştır.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılıma bakıldığında toplam katılımcıların % 18,1'inin (36 Kişi) kadın, % 81,9'unun (154 Kişi) erkek olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırmanın yapıldığı üniversitelerde erkek idarecilerin daha fazla olduğunu ve erkek egemenliğinin var olduğunu göstermektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaşlarına göre dağılıma bakıldığında toplam katılımcıların % 3,7'sinin (7 Kişi) 40 ve altı yaş aralığında, % 56,8'inin (108 Kişi) 41-50 yaş aralığında, % 35,7'sinin (86 Kişi) 51-60 yaş aralığında, % 3,7'sinin (7 Kişi) de 61 ve üstü aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre de araştırmanın yapıldığı üniversite yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların pozisyon durumlarına göre dağılımına bakıldığında toplam katılımcıların % 13,7'sinin (26 Kişi) Dekan, % 10,0'unun (19 Kişi) Dekan yardımcısı, % 76,3'ünün de (145 Kişi) Bölüm Başkanı olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan Dekan, Dekan yardımcısı ve Bölüm Başkanı yöneticilerinin mesleki çalışma yıllarına ilişkin dağılıma bakıldığında katılımcıların % 5,3'ünün (10 Kişi) 6-10 yıl arası, %10,5'inin (20 Kişi) 11-15 Yıl arası, %34,2'sinin (65 Kişi) 16-20 yıl arası, % 38,9'unun (74 Kişi) 21-25 yıl arası ve % 11,1'inin (21 Kişi) 25 ve üstü yılının olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar da araştırmanın yapıldığı üniversitelerin çoğunlukla bölüm başkanlarının ankette yer aldığını ve mesleki çalışma yılı olarak tecrübeli sayılabilecekleri görülmektedir. Literatürde yer alan liderlik ve çatışma ile ilişkili çalışmalar incelendiğinde; Tekin vd. (2012), beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda, demografik değişkenlere göre

çatışma yönetimi stratejisini istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada da yapılan testlerde istatistiki açıdan herhangi bir farklılık elde edilmemiştir.

Literatürde liderlik ve çatışma konuları farklı değişkenler açısından incelenmiş, zaman zaman demografik değişkenler açısından farklılıklara test edilirken, bazen de farklı ölçekler kullanılarak oluşturulan farklı boyutlar arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenmiştir. Yapılan literatür taramasında liderlik ve çatışmaya ilişkin üniversitelerde yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanamaması nedeniyle alandaki boşluğu doldurmaya yönelik bu çalışma ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda ele alındığında bu çalışmanın orijinalliğini ve literature katkısı belirtmek gerekir. Her ne kadar üniversitelerde yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmasa da farklı sektörlerde ele alınan liderlik ve çatışma temalı çalışmalar da bu çalışma ile bazı benzerlikler bulunmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar belli başlı hatlarıyla ele alınmıştır. Brewer vd. (2002) maskunen bireysel özelliklere sahip kişilerin, hükmetme, feminen bireysel özelliklere sahip kişilerin kaçınma, androjen bireysel özelliklere sahip kişilerin ise tümleştirme stratejisini kullanmaya meyilli olduğu belirtilmiştir. Literatürde bu kapsamda ele alınan bir başka çalışmada Shadaran vd. (2011) kadın ve erkek arasında çatışma yönetimi stili konusunda herhangi bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Shadaran vd. (2011) yaptıkları çalışma ile Brewer vd. (2002)'nin yapmış oldukları çalışmayı doğrulamışlardır.

Havenga (2008) Güney Afrika'da küçük işletmeciler arasında yapmış olduğu, cinsiyet, yaş ve çatışma yönetimi stilleri konu başlıklı çalışmasında, 36'dan daha genç yaştaki yöneticilerin hükmetme stratejisini kullanma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Al-Hamdan vd. (2011) dokuz hastaneden farklı düzeylerde yöneticilik yapan 271 yönetici hemşire ile çalışmayı gerçekleştirmiştir. Yaşça daha büyük yöneticilerin en çok tümleştirme yöntemini, en az da kaçınma ve ödün verme yöntemini kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Vokic ve Sontor'un (2009), Hırvatistan'ın başkentinde 116 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yaş ve tercih edilen çatışma yönetimi stiline bakmışlardır. Ancak yaş grupları ile tercih edilen çatışma yönetim stili açısından anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Aqeel vd. (2015) farklı yaşlarda, farklı sektörlerde çalışan 280 kişiye çatışma yönetimi stillerini sormuşlardır. Hükmetme

dışındaki diğer dört stilin farklı yaş grupları ile ilişkisi görülürken, hükmetme stratejisinin yaş faktörleri ile ilişkisi olmadığı bulunmuştur.

Araştırmada dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim ile örgütsel çatışmanın boyutu olan tümleştirme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tümleştirme düzeyinin belirleyicisi olarak idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri ile ilişkisinin olduğu görülmüştür. Ankete katılanların idealize edilmiş etkisinin tümleştirmeyi etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri ve yöneticiye güvenmeleri sayesinde yöneticinin çalışanlarla işbirliği yapma, çalışanların görüşleriyle kendi görüşlerini birleştirerek ortak akıl üretme eğilimini gösterebilir. Bununla birlikte yöneticilerle çalışanlar arasında kurulacak doğru iletişim kanalları ile etkin bilgi alışverişinin yapılabileceği söylenebilir.

Yapılan hipotez testleri sonucunda ankete katılanların bireysel ilgi boyutu tümleştirmeyi de etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuca göre akademisyen idarecilerin çalışanlarının bireysel gelişmelerine yardımcı olma eğilimi, örgütün genelinde kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yapma eğilimini ortaya çıkardığı söylenebilir. Bununla birlikte; akademisyen idarecilerin çalışanlarının yapmakta oldukları işler hakkında ne düşündüğünü bilmelerini istemesi sayesinde çatışmayı yönetme sürecinde en iyi çözümü üretebilmesi için çalışanların endişelerini açığa çıkarma eğilimde olduğu söylenebilir. Ayrıca elde edilen bu sonuç akademisyen idarecilerin çalışanlarının başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çekerek, sorunların örgütün tümü tarafından anlaşılması için birlikte çalışmaya özen gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada ayrıca test edilen etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın tümleştirme boyutuna etkisi, ankete katılanların istisnalarla yönetim boyutunun tümleştirmeyi etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bu sonuca göre; akademisyen yöneticilerin çalışanlarının önceden belirlenen standartlara ulaşması, işler yolunda gittiği sürece değişiklik yapmayı düşünmemesi ve

Çalışanlara işlerini yaparken bilmeleri gereken standartları hatırlatması ile işbirliğine ve sorun çözümüne yönelik tümleştirme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Araştırmada liderlik boyutlarının çatışma yönetimi stratejilerinden ödün verme boyutuna etkisini değerlendirmeye yönelik hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan hipotez testleri sonucunda ankete katılanların idealize edilmiş etki boyutunun ödün vermeyi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç; çalışanların kendisini iyi hissetmesini sağlayacak yaklaşımların, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elinden geleni yapması ile açıklandığı söylenebilir. Ayrıca akademisyen idarecilerin koşullu ödüllendirme gerçekleştirirken genellikle çalışanların isteklerini dikkate aldığı da söylenebilir. Ayrıca yönetimde standart uygulamalar gerçekleştirilirken kimi zaman tavizkar davranışlar ortaya konulduğu, çalışanların taleplerine boyun eğildiği, genellikle çalışanların nerileri doğrultusunda hareket edildiği ve çalışanların beklentilerini karşılamaya çaba gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada ayrıca etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, ankete katılanların koşullu ödüllendirme boyutunun ödün vermeyi etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuca göre akademisyen idarecilerin çalışanlarını başarılılarından dolayı ödüllendirilmeleri, hedeflerine ulaştıklarında çalışanlarının ödüllendirilmelerini sağlamaları, çalışanlarının başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çekmesi ile çalışanlarının isteklerini dikkate alması açısından ve önerilerini gerçekleştirmesi açısından önemli olduğu söylenebilir.

Liderliğin çatışmaya etkisi ile ilişkili önerilen hipotezlerden etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu üzerinde etkisi test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara gore ankete katılanların istisnalarla yönetim boyutunun ödün vermeyi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre belirlenen standartların çalışanların nerleri, görüşleri ve beklentileri doğrultusunda şekillenebileceğini göstermektedir.

Araştırmada dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi ile ilgili hipotez önerilmiş ve önerilen hipotez desteklenmiştir. Bu sonuca göre, ankete katılanların idealize edilmiş etki boyutu hükmetmeyi etkilediği görülmektedir. Bu sonuç akademisyen idarecilerin fikirlerini

kabul ettirmek için baskı yaptığı, istediği doğrultuda karar çıkması için otoritesini kullandığı, kendi lehine karar çıkarmak için uzmanlığını kullandığı yönünde görüşlerin oluşmasını ortaya çıkarabilir. Ancak bunları yaparken çalışanın güvenini kaybetme endişesi yaşayabileceği de söylenebilir.

Araştırmada ayrıca dönüştürücü liderlik boyutlarından iham veren motivasyonun örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisini test etmeye yönelik hipotez test edilmiş ve hipotez testi anlamlı sonuç vermiştir. Bu sonuca göre ankete katılanların ilham verici motivasyon boyutu hükmetmeyi etkilediği söylenebilir. Buna göre; akademisyen idarecilerin niyet ve düşüncülerini basit ve kısa cümlelerle açıklaması, yapılabilecek işlerle ilgili örnek davranışlar sergilemesi ve çalışanların yaptıkları işlerin anlamını kavramlarına yardım etmesi açısından incelendiğinde özellikle herhangi bir olayda yöneticinin kendisi ile ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ettiği söylenebilir.

Araştırmada bir başka hipotezle dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu üzerinde etkisi araştırılmış ve yapılan hipotez testi anlamlı sonuç vermiştir. Bu sonuca göre ankete katılanların bireysel ilgi boyutunun hükmetmeyi etkilediği söylenebilir. Buna göre; akademisyen idarecilerin çalışanlarının bireysel gelişmelerine yardımcı olduğu, çalışanlarının yapmakta oldukları işler hakkında ne düşündüğünü bilmelerini istemesi ve dışlanmış görünen çalışanlarına özel önem vermesi açısından özellikle rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullandığı söylenebilir.

Araştırmada çatışmanın kaçınma boyutuna ilişkin hipotezler de önerilmiştir. Akademisyen yöneticilerin dönüştürücü liderlik boyutlarından bireysel ilginin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerindeki etkisi hipotez testi ile değerlendirilmiş ve anlamlı sonuç vermiştir. Buna göre ankete katılanların bireysel ilgi boyutu kaçınmayı etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre akademisyen idarecilerin çalışanları ile görüş ayrılıklarını açıkça konuşmaktan genellikle kaçındığı, çalışanlarla olan uyuşmazlıkları saklamaya çalıştığı ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçındığı, çalışanlarla ters düşmekten kaçındığı söylenebilir.

Araştırmada ayrıca önerilen etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirmenin örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu üzerinde etkisini ölçmeye yönelik hipotez test edilmiş ve anlamlı sonuç vermiştir. Bu sonuca göre ankete

katılanların koşullu ödüllendirme boyutu kaçınmayı etkilediği görülmektedir. Bu sonuç; akademisyen yöneticilerin çalışanlarla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçındığını, duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için çalışanlarla uyumsuzluklarını kendine sakladığı ve çalışanlarla hoş olmayan tartışmalardan kaçındığı söylenebilir.

Araştırmada çatışmanın uzlaşma boyutuna ilişkin hipotezler önerilmiştir. Bu önerilen hipotezler içerisinde anlamlı sonuç verenler ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Araştırmada dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etkinin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerinde etkisi test edilmiş ve test edilen hipotez anlamlı sonuç vermiştir. Bu sonuc göre akademisyen idarecilerin içinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalıştığı ve anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerdiği söylenebilir.

Araştırmada ayrıca etkileşimci liderlik boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu üzerindeki etkisi test edilmiş ve anlamlı sonuç vermiştir. Bu sonuca göre, ankete katılanların istisnalarla yönetim boyutu uzlaşmayı etkilemektedir. Bu sonuca göre akademisyen idarecilerin standartları oluştururken ve uygularken uzlaşmaya varmak için çalışanlarla görüşmelerde bulunduğu ve uzlaşma için bazı şeyleri göze alabileceği gibi çeşitli ödünler de verebileceği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde araştırmanın belirli kısıtlarından bahsedilebilir. Araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı iki üniversitede yapılmıştır. Araştırmada genelleme yapmaya yönelik farklı üniversiteler de araştırma kapsamına dâhil edilerek yapılabilir. Bununla birlikte farklı alanlarda ve sektörlerde de liderlik ve çatışma ilişkisi incelenebilir. Bununla birlikte literatürde bir çok liderlik ve çatışmaya ilişkin ölçek bulunmaktadır. Farklı ölçeklerle belirlenen amaç etrafında değerlendirmelerin yapılması sonuçların farklılaşmasına ve literatüre katkı sağlamasına yönelik ele alınabilir.

KAYNAKLAR

- Akçakaya, M. (2010), 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Ankara, Adalet Yayıncılık.
- Al-Hamdan Z, Shukri R, Antony D. (2011). Conflict Management Styles Used By Nurse Managers in the Sultanate of Oman. Journal of Clinical Nursing, Vol: 20 Pg.571-580.
- Al-Khafaji, A. F. (2001), Corporate Transformational and Restricting a Strategic Approach, 1st Ed., Greenwood Publishing Group, Inc., U.S.A.
- Amason ,A.C. , Schweiger . (1997), The effect of conflict on strategic decision making effectiveness ve organizational performance , in C.K.W.de dreuk Evan de vlirt (EDS) .
- Amiri, Salih Mehdi, Muhsin, el-Galibi, Tahir Muhsin Mansur., (2008), Yönetim and İşletme, Dar Vail Yayıncılık, ikinci baskı.
- Ardichvilli, A.,ve Kuchink, K. P. (2002), Leadership Style Culture Values among Manager and Subordinates: a Comparative Study of Four Countries of the Former Soviet Union, Germany, and the US, Human Resource Development International, Vol. 5, No. 1, p. 99 – 117.
- Asgari, Ali ve Silong. Abu Duud ve Ahmed. Aminah ve Sama. Abu Bahaman. (2008), "The Relationship Between Transformational Leadership behaviors leader-member exchange and organizational citizenship behaviours", European Journal of Social sciences – Vol (6). N(4).
- Ataman, G. (2002), İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 111-471.
- Ateş, M.(2004). Çatışma. Erişim Tarihi: 25.11.2013, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>
- Aycan, Z., Göncü, A., Johnson, E. (2014), Effects of Paternalistic ve Transformational Leadership on Follower Outcomes : The International Journal of Management ve Business, Vol. 5 Issue 1, June 2014, 37-39.
- Bacal, Robert., (2007), What is Transactional Leadership, Development Resource Center – Better Leaders – Better workplaces".
- Barbara, A.B.C. (2007), Conflict Management Negotiation Strategies , Pearson Prentice Hall .
- Bass, M. Bernard ve Avolio. J. Bruce ve Berson. Yair. Jung. Dong. (2003), Predicting Unite Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology Vo. 88. No.2, Journal of Applied Psychology. Vol. 88, No2, 207-218.

- Bayrakdar, M.(2014), Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Benator, B. ve Thumann , M. (2003), Project Management ve Leadership Skills for Engineering and Construction Projects , The Fairmont Press, Inc. , Indian.
- Blake, R. ve Mouton, J. S.(1964), The Managerial Grid, Houston, TX, Gulf.
- Block, Lory . (2003) , Amultilevel Analysis of Transformational Leadership , The International Journal of applied management and technology , Vol 2, No 1.
- Bolat, T. (2009), Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Bolden, R. (2004), What is Leadership? Leadership South West, Research Report 1, <http://www.leadershipsouthwest.com> .
- Brewer N, Mitchell P, Weber N. Gender, (2002), Organizational Status and Conflict Management Styles. The International Journal of Conflict Management, Vol:13 No:1, 78-94
- Brlickey, ve Smithjr, ve Zimmerman,(2004), Managerial Economics and Organizational Archecture , third edition, Mc Graw – Hill Irwin company, New York, USA.
- Bryan. Suzatte. (2002), Cognitive Complexity Transformational Leadership and organizational outcomes. A. Dissertation, the department of communication studies.
- Cacioppe, R. (1997), Leadership Moment by Moment, Leadership and Organizational Development Journal, VOL. 18, NO. 7:335-345.
- Can, H. (2005), Organizasyon ve Yönetim. 7. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 303.
- Carrel, M.E, Hatfield , R . (2000), Human Resource Management , 6^{ed} , New York.
- Certo, C. Samuel . (2003), Modern Management, 8th Edition, Prentice – Hall.
- Certo, S. C. (1997), Modern Management Diversity , Quality; Ethics and the Global Environment, 7th Ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Certo, Smual, (1997), Modern Management , 7th Edition Printice. Hill Company. N.Y.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005), Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. İstanbul Üniversitesi İktisadi Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 51, 33.
- Chen, Chun ve His. Vivian ve Li.Hung – Huil Tang. Ya –Yun.(2007), Transformational Leadership ve Creativity Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking ve İntrinsic Motivation Department of Business Demonstration, National Central University, Chungli, Taoyuan Taiwan. Yuan Zeuniversity Chungli pp684-694.

- Cooderham, Paul ve Ronning. Rune. (2008), Leadership Development Programs and the Development of Social Capital in MNEs, Working paper: No. (41) 41/07, Institution for Research In Economic and Business Administration.
- Cook , C.W. ; Hunsaker , l. P. ; Coffey , E. R. (1997), Management and Organizational Behavior , 2nd ed , Irwin Mc Graw Hill .
- Cook, Curtis, W.; Hunsaker, Philip, L. (2001), Management and Organizational Behavior, , 3rd ed New York: McGraw – Hill, Inc.
- Corden, Judith .R. (1990), Oranizational behavior, Adiagnostic approach, 4th ed, Allyn ve Bacom, USA.
- Cummings, T.G. , Wsrley , C.G. (2008), Organization Development and Change " , pepperdine university , south – Westrn .
- Daft , R.L. (2004), Organization Theory and Design , 8th ,Thomson south –western .
- Daft, R.L. (2007),Underst ve ing the Theory and Design of Organization , printer China translation ve printing services .
- Daft, R.L. , Noe ,R.A. (2001), Organizational Behavior , by Harcourt college publishers ,USA .
- Daft, R. L., ve Noe, R. A.(2001), Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, Inc., New York.
- Daft, L. Richard. (2004), Organization Theory and Design, 8th Edition, V ve erbilt University South – West ERV.
- Dağır, Munkad Muhammed - Salih, Adil Harhuş. (2000), Organizasyon and Örgütsel davranış teorisi, Darül kütüb asım ve Yayımcılık, Bağdat.
- David, F.R. (2007), Strategic Management Concepts and Cases ,11th ed , Pearson prentice Hall upper Saddle River , New Jersey .
- Davis, Keith ve Newstrom, John. (1989), Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 8 th ed., New York: McGraw-Hill Book Co., P. 257.
- Day. V. D. (2001), Leader Ship Development: A review in context leadership quality, 11. Vol. (4) pp.581-613.
- Dechurch, L.A., Marks , M.A. (2001), Maximizing the Benefit of Task Conflict : The Role of Conflict Management , International Journal of conflict management , No.12 .
- Demirtaş, Ö., ve Bıçkes, D. M. (2014), Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. Is, Guc: The Journal Of Industrial Relations ve Human Resources, 16(2), 98-112.

- Dengiz, G. M. (2000), Takım Çalışması Teknikleri. Ankara: Academyplus, 240.
- Deseler, G. (2003), Human Resource Management, 9th Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Dindar, A., Mustafa. (2001), Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Doğan, M. (1998), İşletme ekonomisi ve Yönetimi. İzmir: Anadolu Matbaa, 294.
- Doğan, S. (2001), Vizyona Dayalı liderlik, İstanbul: Seçil Ofset, 88.
- Doherty, T. L. , Horne , T. (2002), Managing Public Services – Implementing changes, published in the USA ve Canada New York .
- Ensley, M. D., Preface , C. L., ve Hameiliski, K. M. (2004), The Moderating Effect of Environmental Duwamish of the Relationship Between Entrepreneurial Leadership ve New Venture Performance, Journal of Leadership Education, Vol. 3, No. 1, pp. 1 – 20.
- Erdoğan, İ. (1998), Araştırma Dizaynı ve İstatistiki yöntemler. Ankara: Emel Matbaası.
- Erdoğan, İ. (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Eren, E. (2003), Yönetim ve Organizasyon. (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Basım, 616-617
- Eren, E. (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık .
- Eryeşil, K. (2012), Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Ferres, Natalie. ve Travaglione. Anthony ve Connell. Julia. (2001), Trust: A precursor to the potential mediating effect of transformational leadership, International journal of organizational behaviour 5(8) – 242-263 Vol. (5). No (8).
- Floyd, S.W. , Lane, P. J. (2002), Strategizing Throughout the Organization : Management Role Conflict in Strategic Renewal of Conflict Management , Academy of management review , 25 .
- Forster, N. (2005), Maximum Performance : A Practical Guide to Leading and managing people at work , Edward Elgar Publishing, Inc. , USA.
- Garner, E. (2012), The Arte of Leadership , Venus Publishing APS.

- Geçmez, T. (2009), Yöneticilerin Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 35-68.
- George, D. ve Mallery, P. (2003), SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide ve Reference. Boston: Allyn ve Bacon.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1996), Understanding and Managing Organizational Behavior, Addison-Wesley Publishing, U.S.A.
- Gibson, J.W, Blackard, K. (2002), Capitalizing on conflict : strategies ve practices for turning conflict to synergy in organizations " publisher , Davies –black .
- Gibson, J. Ivancevich, J. m.; Donnelly, J. H., ve Konopask, R., (2003), Organization: Behavior Structure Process, McGraw Hill Company, Inc., New York.
- Gibson, James, ve Donnelly. H. James ve Ivancevich. John ve Konopask. Robert (2003) 'Organizations Behaviour Structure Processes. McGraw – Hill.
- Gordon, J.R., (1993), Diagnostic Approach to Organizational Behavior , by Allyn ve Bacon , 4thed .
- Greenberg, Jerald ve Baron. A. Robert. (2008), Behaviour Management in Organization.
- Greiman, C. Bradley ve Addington. S. Lean (2008), Youth Leadership Development self – Efficacy: An Exploratory Study Involving A new Construct Journal of Leadership Education Vol. (7)I (1) Development of Work ve Human Education.
- Griffin , R.W. (1993), Management " Boston , 4th ed ,Houghton M. ,Co .
- Griffin, W. Ricky. (2003), Management, 7th Houghton Mifflin Company, Boston New York
- Güner, Şükrü. (2002), Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S. (2000), Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 534-535.
- Hall, John, ve Johns. Shannon ve Waddock: Allen ve Keppner. Kart (2002), Transformational Leadership the Transformation of Managers and Associates", University of Florida.
- Hancıoğlu, Yasemin, (2009), Liderlikte Yeni Yaklaşımlar ve Lider Görünümlü Kişilerin Yaklaşımlarıyla Karşılaştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Hatch , M.J. (1997), Organization Theory Modern Symbolic ve Postmodern Perspective ", Oxford University Press .
- Havenga W. (2008). Gender and Age Differences in Conflict Management within Small Businesses. SA Journal of Human Resourcement Management, Vol: 6, No:1, 22-28.
- Helfetz, A. Ronald ve Laurie. L. Donald. (1998), The Work of Leadership, Harvard Business Review on – Leadership.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. W., and Woodman, R. W. (2001), Organizational Behavior, 9th Ed., South Western College Publishing, U.S.A.
- Hersey, D., ve Blanchard, K.(1996), Management of Behavior: Utilizing Human Resources, 6th Ed., Prentice Hall of India, New Delhi.
- Hersy, P. ve Blanchard, K. (1982), Management of Organizational Behaviour, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall.
- Hevari, Seyyid. (1999), Yirmi Birinci Yüzyıla Örgütlerle Geçiş için Dönüştürücü Liderlik, Aynüşşems Kütüphanesi, Mısır ve Arap dünyasındaki büyük kütüphaneler, ikinci baskı.
- Hill, C. W., ve Jones, G. R. (2001), Strategic Management Theory an Integrated Approach, 5th Ed., Boston, Houghton Mifflin Com., U.S.A.
- Hitt, M. A., Irel ve , R. D., ve Hoskisson, R. E. (2001), Strategic Management: Competitive ve Globalization, 4th Ed., South Western College Publishing, Australia.
- Hodge, m B.J. ,Anthony W.P. Organization Theory . A Strategic Approach , 4th ed , Allyer ve Becon .Inc.,1991 .
- Homring, A. Colonel Mar. (2001), Transformational Leadership.
- Hotzel, Benjamin ve Betriebswirt . Dipl. (2004), Transformational Leadership and Team Performance of İnterdisciplinary Research Group, University of Applied Sciences Heilbronn, Germany www.hoetzel@fh-heilbronn.de.
- Ibni Manzur, (1978), Lisânü'l-Arab, Beyrut.
- Ivancevich, M. John . ve Lorenzi. Peter and Skinner. J. Steven (1997), Management. Quality and Competitiveness, 2th Edition. Philip B. CROSBY.
- Ivancevich, M. John ve Matteson. T. Michael. (2002), Organizational Behaviour and Management, 6th Edition. Mc.Graw – Hill – Irwin.
- Jacob, Lawrence ve Valk. D. Van (2008), Leadership Development and Social Capital: Is there a Relationship, Journal of Leadership Education. Vol. (7) Issue (1) Department of Education.

- Jain, R.K., Triandis , H.C. (2009), Management of Research and Development Organization " , 2nd edition .www. Edara . com .
- Jehn, K.A. (1995), Amultimethod Examination of the Benefit and Detriments of Intergroup conflict , Administrative science quarterly , No.40 .
- Johnson , D.W. ve Johnson , F.P. (2000), Joining Together Group Theory and Group Skills , 7th ed , Boston , Allyn ve Bacon .
- Jones, G.R., (2007), Organizational Theory , Design , and Change , 5nd ed , pearson prentice Hall , United States of America .
- Jones, Gareth.R ve George , Jennifer M. (2003), Contemporary Management , Third Edition, McGraw-Hill , New York .
- Karip, E. (1999), Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Karip, E. (2010), Çatışma yönetimi. 4. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 6- 65.
- Kenan, Nevvaf, (2009), Yönetim İdaresi, Darüs-Sekafe Yayım ve Dağıtım, Hukuk Fakültesi – Ürdün Üniversitesi.
- Kılıç, M. (2001), Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, S.87-103.
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde: Yönetici ve Liderlik. (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın, 409.
- Kirkpatrick, S.A., ve Locke, E.A. (1991), leadership: Do Traits Matter? Academy of Management Executive, VOL. 5, No. 2:49-60.
- Koçel, T. (2011), İşletme yöneticiliği. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Beta Yayınevi, 403-669.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, S. (1994), Örgütsel çatışma yönetimi ve verimlilik. Verimlilik Dergisi, 80.
- Kreitner ve Kinicki, 2007, Organizational Behavior, Seventh edition, MC Graw- Hill Irwin company, New York , USA.
- Krishanan, R. Venkat ve Singh. Niti (2007), Transformational Leadership in India. Developing ve Validating a New Scale Using Grounded Theory Approach. International journal of cross cultural management, uttp://www. Sagepublications. S.COM.
- Krishnan, V. R. (2005), Leader–Member Exchange, Transformational Leadership and Value System, EIBQ, Vol. 10, No. 1, pp. 14 – 20.

- Lambert, J., Myers ,F.P. (1999), Activities for Conflict Resolution ' Amherst , am , Hr development press .
- Lee, C. (2005), Conflict Prevention İn Northeast Asia Theoretical and Conceptual Reflections " , in conflict prevention ve conflict management , ed . Nikolas ,L.P.
- Lewicki, R.J. ve Barry, B. ve Saunders , D.M. (2007), Essentials of negotiation , 4nd ed , MCGraw . Hill International edition .
- Likert, R. (1958), Measuring Organizational Performans, Harvard Business Review , XXXVI, No. 2, 41-50.
- Lippitt R, Watson J ve Westley B (1958) The Dynamics of Planned Change. New York: Harcourt, Brace & World.
- M. (2009), Armstrong's h ve Book Of Management and Leadership : A Guide to Managing for Results , 2nded , Kogan Page , London ve Philadelphia.
- Makalfin. Robert, Gross Richard. (2002), Approach to Social Psychological Science, First ed.
- MC Shane ve Glinow. (2007), Organizational Behavior essentials, MC-Graw- Hill , Irwin Company, New York.
- McGregor, D. (1957), The Human Side of Enterprise, Management Review, 46(11), 166-171.
- McGregor, D. M. (1957), The Professional Manager. New York, NY: McGraw-Hill.
- Medina, Francisco J. , and other. (2002), Type of Conflict and Organizational consequences " , Albetra , Canada .
- Mesuudi, Muhammed Esba Bakkal. (2007), Stratejik Yenilik Yetenekleri Arasındaki İlişki, Dönüştürücü Liderlik Davranışları ve Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisi, İşletme yönetimi yüksek lisans tezi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bağdat Üniversitesi.
- Meşhedani, Abdulkerim Hazal Hammadi. (2005), Kapitalizm Fikrinin Gelişiminde Yönetici Liderlik Metotlarının Etkisi", İşletme yönetimi mastır tezi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Al-Mustansiriya Üniversitesi.
- Mondy, R. W. ve Premeaux, S. R. (1995), Management- Concepts, Practices and Skills, 7th Edition, Prentice Hall, 95-104.
- Moorhead, G. ve Griffen R. W. (1995), Organizational Behavior, Houghton Miffen Company, Boston.
- Mullins , L.J. (2005), Management and Organizational Behavior , 7nd ed , companion website .

- Newstorm, J. W., ve Davis, K. (2002), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 11th Ed., McGraw Hill Company, Inc., New York.
- Newstorm, J. W., ve Davis, K. (2002), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 11th Ed., McGraw Hill Company, Inc., New York.
- Niekerk, Magdalena. Maria. Van. (2005), *Transformational Leadership at a Higher Education Institution*, Master of Arts, University of South Africa.
- Oxford. (2003), *Worked Power Dictionary*, for Learner of English, Oxford University Press, New York.
- Özdamar, K. (1999), *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*, 2. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özsoy, Fahim . (2017), *Örgütlerde Makyavelizm Ve Sinizmin Çatışma Yönetimine Etisi: Bir Teknoloji Şirketinde Uygulama* , Yüksek Lisans Tezi,Uzaktan Eğitim .
- Patrick , R . Richard , May . (1997), *Teame and Conflict Management Style : The Moderating Effect of Conflict Management Style On the Relationship Between the Type of Conflict and Team Effectiveness In Continuous Work Teams* " , Lincoln , Nebraska , Doctoral Dissertation .
- Piccolo. F. Ronald ve Colquitt. Jason (2006). "Transformational Leadership and Job Behaviour the Mediating role of core job characteristics *Academy of managing journal*", Vol.(49). No.2. 327-340.
- Rahim, M. A. (2000), *Empirical Studies On Managing Conflict*, The International Journal of Conflict Management, 14 (3), 225.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward A Theory of Managing Organizational Conflict*, The International Journal of Conflict Management, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A. Magner, N. R. and Shapiro, D. L. (2000), *Do justice perceptions influence styles of h ve ling conflict with supervisors: what justice perceptions precisely*, The International Journal of Conflict Management, Vol: 11, No: 1, 9-31.
- Raven, B. H. (1965). *Social influence and power*. In I. D. Steiner, & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–382). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1998) *Conceptualising and measuring a power/interaction model of interpersonal influence*. *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332.
- Robbins, S.P , Judge , T.A. (2000), *Organizational Behavior* " , 9thed , prentice –Hall of India . private limited , New Delhi .

- Robbins, S.P. , Judge , T.A. (2009), Organizational Behavior , 13rd ed . by pearson education , Inc . , upper saddle river , New Jersey .
- Robbins , S.P. , Judge , T.A. (2013), Organizational Behavior " , 15rd ed . , by pearson education , Inc . , publishing as Prentice Hall , New Jersey .
- Robbins.P. Stephen. (2003), Organizational Behaviour, 18 International Edition, 10th ed., Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Roolinson , D. ve Broadfield , A.ve Edwards, D. (1998), Organizational behavior and analysis , New York : Addison WESLY Longman .
- Schein, E. (2004), Organizational Culture and Leadership " 3rd ed. , John Wiley and Sons, Inc. , The Jossey-Bass business ve management series.
- Schermerhorn, J.R. and James , H. ve James , G. ve Osbon , R(1997), Organizational Behavior " , 6th ed , John wiley ve sons , Inc, New York .
- Schermerhorn, Jr. John, R. ve Hunt, James, G. ve Osborn, Richard, N. (2000), Organizational Behavior, (7th ed.), New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Senior, Barbara. (1997), Organizational Change. Prentice Hall.
- Serkaran,Uma. (1992), Research Methods Of Business, Canada : John Wiley Ve Sons, Inc.
- Shadare, A. Chidi O, Owoyemi A. (2011). Gender Influencies on Managerial Style and Conflict Resolution Effectiveness in Work Organisations in South Western Nigeria. International Journal of Business Admisintartion Vol:2 No.1 Page:54-60.
- Smith, K.A. (2000), Project Management and Team work ", Mc Graw –Hill best series , New York .
- Sökmen, A. (2010), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık. 114-266.
- Sökmen, A.,ve Yazıcıoğlu, İ., (2005), Thomas Modeli Kapsamında Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, S.1-19.
- Stewart, Jan. (2006), Transformational Leadership, An Evolving Concept Examined Through the work of Burns,Bass,Avolio ve Leithwood, Canadian Journal of Educational Administation ve policy,issue 54.
- Stogdill, R., ve Coons, A. (Eds.) (1957). Leader behavior: Its description and Measurement (Research Monograph No. 88). Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.

- Stumpf, N Mitzi. (2003), The Relationship of Perceived Leadership Styles of North. Country Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professionals, Thesis.
- Suud, b. Abdurrahman b. (2007), Liderlik Tarzları ve Kamu Sektörü Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Şekillenmesinde Etkileri, Suudi Arabistan Krallığı Kamu sektörü kuruluşları anketi, Doktora tezi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - Dimeşk Üniversitesi, Suriye Arap Cumhuriyeti.
- Şamma, H. Hasan, ve Hamud, H. Kazım. (2007), Organizasyon Teorisi, Dârul-mesîre basım ve yayım: Ürdün.
- Şimşek, M. Ş.(1987), Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, 11-16.
- Şimşek, M. Ş., ve Çelik ,A ., ve Akgemci, T.(2015), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış , Konya , Eğitim Kitabevi Yayıncılık.
- Şirin, R. (2014), Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013), Using Multivariate Statistics. Boston: Pearson
- Tabak, A. Şeşen, H. ve Türköz, T (2012), Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Tai, R. Saber (2007), Liderlik Tarzları, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Başarı Üzerindeki Etkisi, Çeşitli sanayi sektöründeki şirketlerde yöneticilerin örnek görüşleri üzerine analitik teşhis çalışması, İşletme bilimlerinde Yüksek lisans tezi, iktisadi ve idari fakültesi, Bağdat Üniversitesi.
- Tekin, Ö, Turan S, Özmen M, Turhan A, Kökçü A. (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. Journal of Yaşar University, Vol:27 /7, 4611-4641.
- Thomson, S. Grace. (2007), A review of transformational leadership models ve its linkage to the scholarship practice, leadership model, University of Phoenix.
- Tubre, T.C. , Collins , J. M. (2000), Ameta – analysis of the relationship between role ambiguity , role conflict ve job performance " , Journal of management , No .26 .
- Turner, Nick ve Barling ve Julian ve Epitropaki , 1998. Butcher, Vicky and Milner, Caroline. (2002), Transformational Leadership and Moral Reasoning , Journal of Applied Psychology, Vol 87, No 2, P304-311.
- Ubeydi, M. Veli, Bâsım Muhammed, (2009), Sosyal Psikolojiye Giriş, Dârüs-Sekâfe yayım ve dağıtım, 1430 h.

- Vokic, NP. ve Sontor S. (2009). Conflict Management Styles in Croatian Enterprises – The Relationship between Individual Characteristics and Conflict Handling Styles, FEB – Working Paper Series, 09-05, 3-22
- Wagner, Lilya. (2005), Leading up , Transformational Leadership For Fundraisers , 1ed John Wileyve sons , USA .
- Weinberger, L. A., (2003), An Examination of the Relationship Between Emotional İntelligence, Leadership Study and Perceived Leadership Effectiveness, Human Resource Developmentr Research Center, Swanson ve associates.
- Weiskittle, P. (2006), Some Leadership Definitions, Business Leadership Review, Vol. 3, No. 1, [http://www., mbawr/ d.com/ b/ article. Php? Article.](http://www.mbawr/d.com/b/article.php?Article)
- Wheelen, T. L., and Hunger, J. D. (2000), Strategic Management, New Jersey: Prentice-Hall, USA.
- Wright, P.M. , Neo , R.A. (1996), Management of organization , 2nd ed .
- Wright, P., Kroll, J., and Parnel, J. A. (1998), Strategic Management Concepts, Prentice Hall, New Jersey.
- WWW. İslam . online . net .
- WWW. Stats . bls . gov.
- WWW.Tdk.gov.tr.
- Xiaoxia, Pan., (2006), Transformational Leadership V.S. Transactional Leadership. The Influence of Gender ve Culture on Leadership styles of SMEs in China ve Sweden, Master in International Business, Kristianstad University.
- ZEL, Uğur, (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zeydi, N, Cevad. (2007), Örgütlü Vatandaş Davranışı ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki ve Kuruluşlar Üzerindeki Etkileri; Hükümet (Kamu) ve özel banka yöneticilerinden oluşan bir örnek keşif çalışmasının incelenmesi, İşletme ABD, Doktora Tezi, İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, Bağdat Üniversitesi.

EKLER

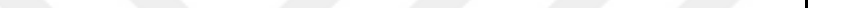
ORGANİZASYONLARDA YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE MODERN LİDERLİK TARZLARININ ROLÜ

Bu çalışma, organizasyonlarda yöneticilerin örgütsel çatışma yönetiminde modern liderlik tarzlarının rolünü araştırmaya yönelik hazırlanmıştır. Anket; I. Demografik Bilgiler, II. Liderlik Tarzı, III. Örgütsel Çatışma Yönetimi olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Anketten elde edilecek veriler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır, lütfen anket üzerine isminizi belirtmeyiniz. Sorulara vereceğiniz cevapların objektifliği araştırma sonucunu pozitif yönde etkileyecektir. Gerekli hassasiyeti gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Bu çalışma Yrd. Doç Dr. Nezihe Tüfekci danışmanlığında Doktora öğrencisi Samir H. Haqe tarafından yürütülmektedir.
(İletişim: samir.helou1980@gmail.com)

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
2. Yaşınız: 40 yaş ve altı () 41-49 yaş () 51-59 yaş () 60 yaş ve üzeri ()
3. Pozisyonunuz: Dekan () Dekan yardımcısı () Bölüm Başkanı ()
4. Toplam çalışma süreniz: 5 yıl ve altı () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()

16-20 yıl () 21-25 yıl () 26 yıl ve üzeri ()

1						5
Kesinlikle Katılmıyorum						Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5	

II. BÖLÜM: LİDERLİK TARZI

No	İfadeler	1	2	3	4	5
İ.1	Çalışanlarımın kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
İ.2	Niyet ve düşüncülerimi basit ve kısa cümlelerle açıklarım.	1	2	3	4	5
İ.3	Çalışanlarımın problem çözümünde farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
İ.4	Çalışanlarımın bireysel gelişmelerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
İ.5	Çalışanlarıma başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri için yardım ederim.	1	2	3	4	5
İ.6	Çalışanlarımın önceden belirlenen standartlara ulaşması beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
İ.7	Çalışanlarımın yaptıkları işlere bildikleri şekilde devam etmelerini isterim.	1	2	3	4	5
İ.8	Çalışanlarım bana tam anlamıyla güvenir.	1	2	3	4	5
İ.9	Yapabileceğimiz işlerle ilgili örnek davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5
İ.10	Çalışanlarımın problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
İ.11	Çalışanlarımın yapmakta oldukları işler hakkında ne düşündüğümü bilmelerini isterim.	1	2	3	4	5
İ.12	Hedeflerine ulaştıklarında çalışanlarımın ödüllendirilmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
İ.13	İşler yolunda gittiği sürece değişiklik yapmayı düşünmem.	1	2	3	4	5
İ.14	Çalışanlarım ne yapmak isterlerse istesinler, karşı çıkmam.	1	2	3	4	5
İ.15	Çalışanlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
İ.16	Çalışanlarımın yaptıkları işlerin anlamını kavramlarına yardım ederim.	1	2	3	4	5
İ.17	Çalışanlarımı daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri düşünmeye sevk ederim.	1	2	3	4	5
İ.18	Dışlanmış görünen çalışanlarıma özel önem veririm	1	2	3	4	5
İ.19	Çalışanlarımın başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çekerim.	1	2	3	4	5
İ.20	Çalışanlarıma işlerini yaparken bilmeleri gereken standartları hatırlatırım.	1	2	3	4	5
İ.21	Çok önemli konular haricinde çalışanlarıma soru sormam.	1	2	3	4	5

1						5
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
III.BÖLÜM: ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ						
No	İfadeler					
İ.1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu çalışanlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
İ.2	Onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
İ.3	Onlarla olan uyuşmazlıkları saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
İ.4	Görüşlerimi onların görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
İ.5	Sorunlara ortak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
İ.6	Çalışanlarımla görüş ayrılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	1	2	3	4	5
İ.7	İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
İ.8	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.	1	2	3	4	5
İ.9	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
İ.10	Onların isteklerini genellikle dikkate alırım.	1	2	3	4	5
İ.11	Onların isteklerine boyun eğirim.	1	2	3	4	5
İ.12	Sorunları birlikte çözebilmek için onlarla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
İ.13	Genellikle onlara tavizkar davranırım.	1	2	3	4	5
İ.14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.	1	2	3	4	5
İ.15	Uzlaşmaya varmak için onlarla görüşmelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
İ.16	Onlarla ters düşmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
İ.17	Onlarla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
İ.18	Kendi lehime karar çıkarmak için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
İ.19	Genellikle onların önerileri doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
İ.20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim.	1	2	3	4	5
İ.21	Genellikle herhangi bir olayın kendimle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ederim.	1	2	3	4	5
İ.22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için onların endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
İ.23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yaparım.	1	2	3	4	5
İ.24	Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
İ.25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
İ.26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için onlarla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.	1	2	3	4	5
İ.27	Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım.	1	2	3	4	5
İ.28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

السادة المدراء المحترمون:

تحية طيبة...

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى دراسة (دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء) دراسة مقارنة بين جامعة سليمان ديميرال / تركيا وجامعة بغداد / العراق، وهي أداة بحثية لاطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال – جامعة سليمان ديميرال .

راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية ووضوح، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا نرجو الإشارة بعلامة (✓) تحت الإجابة التي تختارونها، ونود أعلامكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض الدراسة فقط، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة، وأخيراً نشتم جهودكم وتعاونكم معنا.

مع خالص شكرنا وتقديرنا...

سمير حلو المحمداوي

الباحث

أ.م. د. نزيها توفكجي

المشرف

❖ المعلومات التعريفية:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 40 سنة ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 60- فأكثر

3. المركز الوظيفي:

☐ عميد جامعة ☐ معاون عميد ☐ رئيس قسم

4. سنوات الخدمة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 ☐ 11-15

☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ 25 فأكثر

❖ الأسئلة المتعلقة بالأنماط القيادية:-

ت	الأسئلة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
1.	أنا اجعل الآخرين يشعرون بتحسن عندما يكونون حولي					
2.	أنا اعبر بكلمات قليلة وبسيطة عما نستطيع أن نفعل وما يجب أن نفعل					
3.	أمكن الآخرين بأن يفكروا بالمشاكل القديمة بطرق جيدة					
4.	أساعد الآخرين على تطوير انفسهم					
5.	اخبر الآخرين عن ماذا يجب أن يفعلوا لكي يكافئون على أعمالهم					
6.	أكون راض عندما يقوم الآخريين بتلبية ما هو متفق عليه وفقاً للمعايير					
7.	أكون مسروراً عندما اترك الآخرين يستثمرون بعملهم بنفس الطريقة دائماً					
8.	الآخرون لديهم أيمان كامل بي					
9.	أقدم صور جذابة أو ممتعة عما يمكن القيام به					
10.	أقدم للآخرين طرق جديدة للنظر حول الأشياء المحيرة					
11.	اترك الآخرون يعرفون ماالذي اعتقده حول عملهم					
12.	أقدم مكافآت تقديرية عندما يحقق الآخرون هدفهم					
13.	لطالما الأشياء تعمل بالشكل المطلوب انا لا أحاول أن أغير شيئاً					
14.	مهما يريد الآخرون عمله يكون جيداً بالنسبة لي					
15.	الآخرون يكونون فخورين عندما يتواصلون معي					
16.	أساعد الآخرين على إيجاد معنى لعملهم					
17.	اجعل الآخرين يعيدون التفكير حول الأفكار التي لم يسبق لهم أن جربوها من قبل					
18.	أعطي اهتمام شخصي حول الأشخاص الذين يبدون اعتراضاً					
19.	أدعو للانتباه إلى ما سيحصل عليه الآخرون اذا أنجزوا أعمالهم					
20.	أخبر الآخرين عن المعايير التي يجب أن ينفذوها عند القيام بأعمالهم					
21.	٢١/لا أسأل الآخرين أكثر مما هو ضروري بصورة مطلقة					

❖ الأسئلة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

ت	الأسئلة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
1.	أحاول أن أتحرى في القضية مع المرؤوسين لأجل التوصل إلى حل مقبول بالنسبة للجميع					
2.	أحاول بصورة عامه تلبية احتياجات المرؤوسين					
3.	أحاول تجنب أنأضع على الفور أو احكم على الفور وان ابقني النزاع مع المرؤوسين لنفسني					
4.	أحاول دمج الأفكار مع المرؤوسين لأجل التوصل إلى قرارات مشتركة					
5.	أحاول أن أعمل مع المرؤوسين لإيجاد حلول للمشاكل والتي ترضي توقعاتنا					
6.	أحياناً أتجنب فتح نقاش بشأن خلافاتي مع المرؤوسين					
7.	أحاول إيجاد طريق وسط لأجل حل مازق ما					
8.	أحاول أن استخدم تأثيري أو نفوذي لأجعل أفكارني مقبولة					
9.	استخدم سلطتي من أجل صنع قرار يكون لصالحني					
10.	أنا دائماً أوفق أو أساوي بين رغبات المرؤوسين					
11.	أنا أذعن أو استسلم لرغبات المرؤوسين					
12.	أبادل معلومات دقيقة مع المرؤوسين لإيجاد حلول للمشاكل معا					
13.	عادة اسمح بتقديم تنازلات للمرؤوسين					
14.	اقترح عادة حلولاً وسط لأجل كسر الجمود أو حل المشاكل					
15.	أفاوض مع المرؤوسين للتوصل إلى تسوية مناسبة					
16.	أحاول البقاء بعيداً عند الاختلاف أو عدم الاتفاق مع المرؤوسين					
17.	أتجنب الصدام مع المرؤوسين					
18.	استخدم خبرتي للحصول على قرار يكون لصالحني					
19.	غالباً أتماشي مع اقتراحات المرؤوسين					
20.	استخدم سياسية الأخذ والعطاء حتى يمكن عمل تسويه أو حل					
21.	أكون عموماً حازم في متابعة جانبي القضية					
22.	أحاول أن ابقى القلق بعيداً عنا لكي نتوصل إلى حل للمشاكل بأفضل طريقه ممكنه					
23.	أعاون مع المرؤوسين لإيجاد قرارات مقبولة بالنسبة للجميع					
24.	أحاول إرضاء توقعات المرؤوسين					
25.	أحياناً استخدم سلطتي للفوز في مواقف تنافسية					
26.	أحاول ان احتفظ بخلافاتي مع المرؤوسين لنفسني حتى أتجنب إيذاء مشاعرهم					

					أحاول تجنب أي تبديلات غير مرضية مع المروّوسين	27.
					أحاول العمل مع المروّوسين لإيجاد تفاهم مناسب لحل أي مشكلة	28.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Samir H. HAQE
Doğum Yeri : Bağdat / Irak
Doğum Tarihi : 10 / 06 /1980
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu:

Lise : Al-Jazeera Lisesi
Lisans : Bağdat Üniversitesi - İşletme
Yüksek Lisans : Bağdat Üniversitesi - İşletme