



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ
ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNE ETKİSİ**

HİLAL KAMER
DOKTORA TEZİ

HASTANE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
PROF. DR. METİN ATEŞ

2018-İSTANBUL

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi : Doktora
Anabilim Dalı : Hastane İşletmeciliği
Tez Sahibi : Hilal KAMER
Tez Başlığı : Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının
Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi
Sınav Yeri : Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı
Sınav Tarihi : 28.05.2018

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)

Prof.Dr.Metin ATEŞ

Kurumu

İstanbul Aydın Üniversitesi

İmza

Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)

Doç.Dr.Nilay GEMLİK

Marmara Üniversitesi

Doç.Dr.Emre IŞÇI

Marmara Üniversitesi

Prof.Dr.Ayşegül YILDIRIM KAPTANOĞLU

Beykent Üniversitesi

Doç.Dr.Sema OĞLAK

Adnan Menderes Üniversitesi

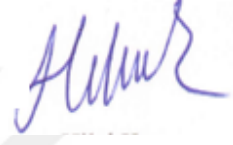
Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 28.05.2018 tarih ve 32. sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Göksel ŞENER
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tez aşılmamı kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurllar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.



Hilal Kamer

TEŞEKKÜR

Lisans, yüksek lisans, doktora eğitimlerim boyunca kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile adetâ yol göstericim olan, desteğini her zaman hissettiğim çok değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Metin Ateş'e; doktora tezi hazırlama sürecinde ilgi ve önerilerini göstermekten kaçınmayan saygıdeğer hocalarım Sayın Doç. Dr. Nilay Gemlik'e ve Sayın Doç. Dr. Sema Oğlak'a; özellikle istatistik bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, bana bu konuda, zaman, mekan ayrımı gmeksizin, değerli vakitlerini ayıran, çok kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. Ayşegül Yıldırım Kaptanoğlu'na ve Sayın Doç. Dr. Emre İşçi'ye; çalışmalarım boyunca, bana her anlamda yardımcı olan, anlayışla karşılayan sevgili eşim Vedat Kamer'e, oğlum Uzun'a ve kızım İmge'ye sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
TABLOLAR LİSTESİ.....	XI
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT.....	2
4. LİDERLİK KAVRAMI	8
4.1. Yönetici ve Liderlik Kavramları.....	8
4.2. Lider ve Yönetici Farklılığı.....	16
4.3. Liderlik Güç Kaynakları.....	20
4.4. Liderlik Teorileri	22
4.4.1.Özellikler Teorisi.....	23
4.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	27
4.4.2.1. Ohio State Araştırmaları	27
4.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	28
4.4.2.3.Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi	29
4.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	31
4.4.2.5.McGregor'un X ve Y Teorileri.....	32
4.4.2.6.Likert Sistem Dört Modeli	33
4.4.2.7.Robert Bale 'in Çalışmaları	34
4.4.2.8. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri.....	36
4.4.3. Durumsallık Liderlik Teorileri	37
4.4.3.1.Amaç- Yol Teorisi	38
4.4.3.2. Fiedler'in Liderlik Teorisi	39
4.4.3.3.Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	40
4.4.3.4. W. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli	42
4.4.3.5. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli	44
4.4.4. Liderlikte (Post Modern) Yeni Yaklaşımlar; Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	46
4.4.4.1.Etkileşimci (Sürdürümcü/ Transactional) Liderlik	47
4.4.4.2.Dönüşümcü (Transformational) Liderlik	48

4.5. Liderlik Tipleri.....	52
4.5.1. Otokratik lider.....	52
4.5.2. Demokratik Lider, Katılımcı Lider.....	53
4.5.3. Liberal lider, tam serbestlik tanıyan lider.....	53
4.5.4. Karizmatik Lider.....	54
4.6.Hastanelerin Lider Gerekliliği.....	55
4.7. Liderlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Bazı Çalışmalar.....	57
4.8.Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Bazı Çalışmalar.....	60
4.9. Çatışma Kavramı.....	62
Kaynak: Aswathappa, 2009.....	64
4.10. Organizasyonlardaki Başlıca Çatışma Türleri.....	64
4.10.1.Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar.....	65
4.10.2.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	67
4.10.3.Taraflarına Göre Çatışmalar.....	68
4.10.3.1.Birey İçi Çatışma.....	69
4.10.3.2.Bireyler Arası Çatışma.....	70
4.10.3.3.Grup İçi Çatışma.....	71
4.10.3.4.Gruplar Arası Çatışma.....	71
4.10.3.5. Organizasyonlar Arası Çatışma.....	71
4.11.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	72
4.11.4.1.Dikey Çatışma.....	72
4.11.4.2.Yatay Çatışma.....	73
4.11.4.3.Emir Komuta Kurmay Çatışma.....	73
4.11.5.Amaç, Rol ve Kurumsallaşmış Çatışma Türleri.....	73
4.12. Çatışma Nedenleri.....	74
4.12.1. İşlerarası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık.....	76
4.12.2. Ortak Kaynak Kullanılması.....	77
4.12.3. Amaç Farklılıkları.....	77
4.12.4. Algılama Farklılıkları.....	78
4.12.5. Yönetim Alanıyla ve Sorumluluklarla İlgili Belirsizlik.....	78
4.12.6. İletişim Problemleri.....	79
4.12.7. Statü Farklılıkları.....	80
4.12.8. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar.....	80
4.12.9. Kişilik Farklılıkları.....	81

4.12.10. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler	81
4.13. Çatışma Yönetim Stratejileri	81
4.13.1. Tümlleştirme (Integrating)	87
4.13.2. Uyuma (Obliging) / Ödün verme	88
4.13.3. Hükmetme (Dominating)	88
4.13.4. Kaçınma (Avoiding)	89
4.13.5. Uzlaşma (Compromising)	90
4.13.6. Diğer Teknikler	91
4.14. Hastanelerde Çatışmanın Nedenleri	91
4.15. Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılan Yurt İçi Yayınlar	93
4.16. Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Yayınlar	94
5. GEREÇ VE YÖNTEM	95
5.1. Araştırmanın Modeli	95
5.2. Araştırmanın Yeri	96
5.2. Evren ve Örneklem	96
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	97
5.4. Araştırmanın Varsayımları	98
5.5. Verilerin Toplanması	98
5.5.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)	99
5.5.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II)	100
5.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	101
5.7. Verilerin Analizi	103
6. BULGULAR	106
6.1. Yöneticilerin Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	106
6.2. Çalışanların Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	108
6.3. Yöneticilerin ve Çalışanların Tanıtıcı Özelliklerinin Karşılaştırılması	111
6.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Analizi	112
6.4.1. Geçerlilik Analizi	112
6.4.2. Güvenilirlik Katsayısı	115
6.5. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II) Analizi	115
6.5.1. Geçerlilik Analizi	116
6.5.2. Güvenilirlik Katsayısı	117
6.6. Hastane Yöneticilerinin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarzının Analizi	118

6.7. Hastane Yöneticilerinin Kendi Algılarına Göre Liderlik Tarzları ile Tanımlayıcı Değişkenlerin Analizi	121
6.8. Hastane Çalışanlarının Algılarına Göre, Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Tanımlayıcı Değişkenlerin Analizi	131
6.9. Hastane Yöneticilerinin Kendi Algıladıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi İle Çalışanlarının Algıladıkları Çatışma Yönetimi Stratejisinin Analizi	140
6.10. Hastane Yöneticilerinin Algılarına Göre, Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejisi İle Tanımlayıcı Değişkenlerin Analizi	142
6.11. Hastane Çalışanlarının Kendi Algılarına Göre, Yöneticilerinin Kullandıkları Düşündükleri Çatışma Yönetim Stratejisi İle Tanımlayıcı Değişkenlerin Analizi	146
6.14. Yöneticilerin Sahip Olduğu Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	150
6.15. Çalışanların Algılarına Göre Yöneticilerinin Sahip Olduğu Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	154
6.16. Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Seçimlerine İlişkin Analiz	157
6.17. Hipotez Kabul Red Durumu.....	161
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	162
8. KAYNAKLAR	181
9. EKLER.....	192
10.ÖZGEÇMİŞ	205

KISALTMALAR VE SİMGELER

%	: Yüzde
*	: Yıldız İşareti (Asterisk)
Akt.	: Aktaran
Ed.	: Editör
ICC	: İlişki Kat sayısı / Correlation Coefficient
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MLQ	: Multifactor Leadership Questionnaire
P	: Probability / Olasılık
ROCI-II	: The Rahim Organisational Conflict Inventory-II
Rho	: Rank Order
Std.	: Standart
vb.	: Ve benzeri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örnek Lider Davranışı	15
Şekil 2. Lider ve Takipçileri Arasındaki Karşılıklı Etkileşim	15
Şekil 3: .Kotter'in Lider ve Yönetici Arasındaki Farkları	19
Şekil 4: Liderlik	24
Şekil 5. Çeşitli Lider Davranışları	28
Şekil 6. Tannenbaum ve Schmidh in Liderlik Davranışı Devamlılığı	30
Şekil 7. Yönetim Matriksi	31
Şekil 8. Liderlik Davranışı	37
Şekil 9. Amaç Yol Liderlik Teorisi	39
Şekil 10. Fiedlerin Liderlik Tarzları	40
Şekil 11.Liderlik Tarzları	41
Şekil 12. Üç Boyutlu Liderlik Modeli	43
Şekil 13. Kavramsal Çerçeve Dönüşümcü Liderlik.	51
Şekil 14. Çatışma Yoğunluğu ve Çıktısı Arasındaki İlişki	65
Şekil 15. Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	66
Şekil 16. Taraflarına Göre Çatışma Türleri	69
Şekil 17. Koçel'in Taraflarına göre Çatışma Türleri	72
Şekil 18. Çatışma Nedenleri	75
Şekil 19. Blake ve Mouton'nın Çift Yönlü İlgi Modeli	83
Şekil 20: Örgütsel Çatışma Stratejileri	85
Şekil 21. Birleşik İki yönlü ilgi modelleri.....	86
Şekil 22. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Grafikselsel Gösterimi	112
Şekil 23. Katılımcıların Liderlik Tarz Seçimlerinin Grafikselsel Gösterimi.....	120
Şekil 24. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stratejisi Seçimlerinin Grafikselsel Gösterimi.....	141

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Tanımları.....	12
Tablo 2. Kronolojik Liderlik Tanımları	13
Tablo 3. Lider ve Yöneticinin Nitelikleri.....	18
Tablo 4. Güç Kullanımları ve Sonuçları.	22
Tablo 5. Liderlik Kuramlarının Dönemleri.	23
Tablo 6. Liderlik Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçları	26
Tablo 7. Likert Sistem 4 Modeli	34
Tablo 8. Etkileşim Biçim Analizi.....	35
Tablo 9. Vroom ve Yetton'ın Karar Verme Stilleri	45
Tablo 10. Karizmatik Liderliğin Aşamaları	55
Tablo 11. Çatışmanın Geleneksel ve Modern Yaklaşımına Göre Karşılaştırılması	64
Tablo 12. Olumsuz Çatışmaların Doğurduğu Sonuçlar	67
Tablo 13. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan İstatistikî Analizler.....	103
Tablo 14. Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=115).....	106
Tablo 15. Yöneticilerin Çalışma Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=115).....	107
Tablo 16. Yöneticilerin Çalıştıkları Hastaneye İlişkin Bulgular (n=115).....	108
Tablo 17. Çalışanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=416).....	109
Tablo 18. Çalışanların Çalışma Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=416).....	109
Tablo 19. Çalışanların Çalıştıkları Hastaneye İlişkin Bulgular (n=416)	110
Tablo 20. Yöneticilerin ve Çalışanların Tanıtıcı Özelliklerinin Karşılaştırılması ...	111
Tablo 21.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Dönüşümcü Liderlik Alt Boyut Dağılımları, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlerin Tanımlamaları	113
Tablo 21.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Etkileşimci Liderlik ve Sonuçlar Alt Boyut Dağılımları, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlerin Tanımlamaları (Devam).....	114
Tablo 22.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	115
Tablo 23. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II) Alt Alt Boyut Dağılımları, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlerin Tanımlamaları.....	116
Tablo 23.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Alt Alt Boyut Dağılımları, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlerin Tanımlamaları (Devam)	116
Tablo 24. Çatışma Yönetimi Stratejileri Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 25. Katılımcıların Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması	119
Tablo 26. Katılımcıların Liderlik Tarz Seçimlerinin Karşılaştırılması	120
Tablo 27. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	121
Tablo 28. Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	122
Tablo 29. Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	124
Tablo 30. Yöneticilerin Hastane Yatak Sayısına Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	125
Tablo 31. Yöneticilerin Hastane Faaliyet Süresine Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	127
Tablo 32. Yöneticilerin Yöneticilik Süresine Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	129
Tablo 33. Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması..	130
Tablo 34. Çalışanların Cinsiyete Göre Liderlik Tarzı Algısı Karşılaştırılması	131

Tablo 35. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	132
Tablo 36. Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Algıladıkları Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	134
Tablo 37. Çalışanların Hastane Yatak Sayısına Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	135
Tablo 38. Çalışanların Hastane Faaliyet Süresine Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	137
Tablo 38 -1. Çalışanların Hastane Faaliyet Süresine Göre Liderlik Tarzları Alt Grup Karşılaştırılması	138
Tablo 39. Çalışanların Yaşlarına Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması	139
Tablo 40. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stratejisinin Karşılaştırılması	140
Tablo 41. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stratejisi Tarz Seçimlerinin Karşılaştırılması	141
Tablo 42. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Çatışma Yönetim Stratejisi Karşılaştırılması	143
Tablo 43. Yöneticilerin Hastane Özelliklerine Göre Çatışma Yönetim Stratejisi Karşılaştırılması	144
Tablo 44. Yöneticilerin Çalışma Özelliklerine Göre Çatışma Yönetim Stratejisi Karşılaştırılması	145
Tablo 45. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Çatışma Tarzlarının Karşılaştırılması	147
Tablo 46. Çalışanların Hastane Özelliklerine Göre Çatışma Tarzlarının Karşılaştırılması	149
Tablo 47. Çalışanların çalışma Yılı Özelliklerine Göre Çatışma Tarzlarının Karşılaştırılması	150
Tablo 48. Yöneticilerin Sahip Olduğu Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	153
Tablo 49. Çalışanların Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	156
Tablo 49. Çalışanların Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi (Devam) ..	156
Tablo 50. Dönüşümcü Liderlik ile Çatışma Yönetim Stratejisi Regresyon Analizi-1	157
Tablo 50-1. Dönüşümcü Liderlik ile Çatışma Yönetim Stratejisi Regresyon Analizi-2	158
Tablo 51. Etkileşimci Liderlik ile Çatışma Yönetim Stratejisi Regresyon Analizi-1	159
Tablo 51-1 Etkileşimci Liderlik ile Çatışma Yönetim Stratejisi Regresyon Analizi-2	160
Tablo 52. Hipotez Kabul Red Tablosu	161

1. ÖZET

Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Doktora Öğrencisi: Hilal Kamer

Danışman: Prof. Dr. Metin Ateş

Anabilim Dalı: Hastane İşletmeciliği

Amaç: Bu araştırmada, hastane yöneticilerinin liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Gereç ve Yöntem: Araştırmanın evrenini, İstanbul’da bulunan 159 özel hastanesinin idari işlerinden sorumlu üst düzey yöneticisi ve buna bağlı ilk astlar oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” MLQ ile “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ROCI-II kullanılmıştır. Katılımcılara ve çalıştıkları hastanelere yönelik bilgiler ise tanımlayıcı bilgi formu ile toplanmıştır.

Bulgular: Liderlik tarzları algılarına göre yönetici ve çalışan grup arasında fark yoktur ($p>0.05$). Yöneticilere ait tanımlayıcı değişkenlerden, toplam çalışma yılı, hastanenin faaliyet süresi, yöneticilik süresi ile liderlik tarzlarının algısı arasında anlamlı fark vardır ($p<0.05$). Çalışanlara ait tanımlayıcı değişkenlerden, toplam çalışma yılı, hastane faaliyet süresi ile liderlik tarzlarının algılanması arasında anlamlı fark vardır ($p<0.05$). Yönetici ve çalışanların algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinden ödün verme boyutunda anlamlı farklılık vardır ($p<0.05$). Yöneticilerin çatışma yönetimi algıları ile cinsiyet, yaş ve çalışılan hastanenin yatak sayısı arasında anlamlı fark vardır ($p<0.05$). Çalışanların çatışma yönetimi stratejileri algıları ile, çalışılan hastanenin yatak sayısı ve faaliyet süresi arasında anlamlı fark vardır ($p<0.05$). Liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.

Sonuç: Yönetici ve çalışan algılarına göre, yöneticiler en çok dönüşümcü liderliği kullanıyorlar. Yöneticilerin en fazla kullandıkları çatışma yönetim stratejisi sırası ile tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma olarak bulunmuştur. Hastane yöneticilerinin liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı pozitif ve negatif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, Çatışma Yönetim Stratejileri, Özel Hastaneler

2. ABSTRACT

Effects of Hospital Managers ' Leadership Styles on Conflict Management Strategies

Phd Student : Hilal Kamer

Supervisor : Prof. Dr. Metin Ateş

Department : Hospital Management

Objective: In this research, the relationship between the leadership styles of hospital managers and the conflict management strategies they use is examined.

Material and Methods: Target population of the study is senior managers who are responsible for the administrative divisions of 159 private hospitals in Istanbul and their first subordinates in the organizational chart. "Multi-Factor Leadership Scale" MLQ and "Conflict Management Strategies Scale" ROCI-II were used as data collection tools in the survey. Information about the participants, and the hospitals they work at was collected through a descriptive information form.

Findings: There is no difference between the manager and the subordinates according to their perception of leadership styles ($p>0.05$). There is a significant difference between the total years of work, the operating period of the hospitals, the duration of the administration that are the descriptive variables of the managers, and the perception of leadership styles ($p<0.05$). There is a significant difference between the total study years, the duration of hospital activity that are the descriptive variables of the employees and the perception of leadership styles ($p<0.05$). According to the perceptions of managers and employees, there is a significant difference on obliging dimension which is one of the conflict management styles used by managers ($p<0.05$). There is a significant difference between managers' conflict management perceptions and gender, age, and number of beds of the hospital being studied ($p<0.05$). There is a significant difference between the employees' perceptions of the conflict management strategies and the number of beds and the operating period of the hospital being studied ($p<0.05$). A significant relationship was found between leadership style and conflict management strategies.

Conclusion: According to the perceptions of managers and employees, managers mostly use transformational leadership. The most common conflict management strategies used by managers are integration, compromise, oblige, domination, and avoidance, respectively. Significant positive and negative relationships were found between the hospital managers' leadership styles and the conflict management strategies they used.

Keywords: Leadership Styles, Conflict Management Strategies, Private Hospitals.

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Yoğun teknoloji ve rekabet ortamı içerisinde insan kaynağı, işletmeler için önemli girdilerin başında gelmektedir. Aynı sektör içindeki pek çok örgütün benzer üretim araçlarını kullandığını varsayarsak, örgütün sahip olduğu nitelikli insan gücü bir adım öne geçmede önemli rol oynayacaktır. Örgütlerin beşeri kaynağı olan insan gücüne ise liderlik etmek son yüzyılda sosyal bilimcilerin en çok araştırdıkları konular arasındadır. Zira örgütün başarısı kişilere bağımlı olabilir. Bu noktada liderler, güç ve siyasi liderlik becerileri aracılığıyla çatışma yönetimini ve örgüt içindeki kararı ele alan kilit faktörlerdir (Fush ve Fush, 2015). Örgütsel çatışmalar yönetilmediğinde boşa harcanan zamanlar oluşacaktır. Liderlerin kendi öz değerlendirmelerini yapmaları istenen bir araştırmada, çatışma yönetimini kendilerini en çok endişelendiren ve en zayıf buldukları zorlayıcılar arasında tanımlamışlardır (Trudel ve Reio, 2011).

Konusu insan sağlığı olan hastaneler ise matriks yapıya sahip örgütler arasındadır. Sundukları hizmetler gereği çok farklı meslek gruplarının bir arada çalıştıkları 7/24 hizmet sunan ve herhangi bir hatanın insan hayatına mal olabileceği kurumlardır. İleri teknoloji ürünlerinin kullanılması, aşırı uzmanlaşmanın olması, her bir hastaya özgül tedavi ve bakım verilmesi, hastanelerin matriks yapı ile örgütlenmesine yol açmıştır. Bu yapıda, hastanelerde çatışma potansiyelini arttırmaktadır. Bu noktada, hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri çok önemlidir. Zira hastaneler açık dinamik sistemlerdir. Sosyal, fiziksel çevreden ve aynı zamanda sağlık hizmetinin kamusal yönünden dolayı siyasi politikalardan çokça etkilenen kurumlardır. Tüm bu çevresel değişimlere uyum sağlamada, değişim ve dönüşüm gerçekleştirmede lider yöneticilere büyük gereksinim duyulmaktadır.

Liderlikle ilgili çok farklı tanım ve yaklaşım bulunmaktadır. Son zamanlarda post modern yaklaşımlar arasında sayılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları araştırmamızda incelediğimiz liderlik tarzlarıdır.

Dönüşümcü liderlik en etkili liderlik stilleri arasında sayılmaktadır. Çalışanların işletme faydalarına dair farkındalıklarını arttırarak işletme lehine olumlu sonuçlar çıkarırken çalışanları da işletmenin en değerli kaynağı olarak görürler (Phong ve ark. 2018).

Dönüşümcü liderlikte, gücün, sorumluluğun paylaşılması benimsenmiştir. Bu da çalışanların, liderlere ve yöneticilere hedefe ulaşmalarında yardımcı olur. Bu liderlik tarzı çağdaş sağlık hizmetleri ortamları için uygun olacaktır (Curtis ve O'Connell, 2011).

Hastanelerin matriks yapısı, örgütsel çatışmalar için çok uygun bir zemin hazırlamaktadır. Çatışmanın anlamı ve çağrıştırdıkları olumsuz olmasına rağmen, iyi analiz edilip, doğru yönetildiğinde örgüte pek çok faydası olabilir.

Pek çok araştırma, çatışma yönetiminde liderin önemli bir rol oynadığını gösteriyor (Bass ve Riggio, 2006; Akt: Doucet ve ark., 2008). Yine, çatışma yönetiminin maddi manevi sorumluluğunu doğrudan lidere yükleyen pek çok araştırma bulunmaktadır (Amazon ve ark., 1995). Çatışmanın sebepleri, çeşitleri, çatışma yönetim stratejileri pek çok araştırmacı tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Çalışmada Rahim ve Bonoma'nın modelledikleri çatışma yönetim stratejileri olan tümleştirme, uyma, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma üzerinde odaklanılmıştır.

Hastane yöneticilerinin dönüşümcü veya etkileşimci liderlik davranışlarının çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerle ilgisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Hastanelerde işlevsel etkinliğe sahip yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejilerinin bilinmesi önemlidir. Zirâ, çatışma durumunda hangi liderlik davranışlarının hangi çatışma stratejisi ile uyumlu olduğunun bilinmesi, hastane yöneticilerine ve sağlık yöneticilerine, katkı sağlayacaktır. Hastane yöneticilerinin, karşılaştıkları bir çatışmayla nasıl daha etkili ve verimli çözümler üretebileceklerine yol gösterecektir. Çalışmada, hastane yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi arasında etki ve ilişki incelenmiştir. Bu ilişki hem hastane yöneticilerinin kendi algılarından hem de kendilerine bağlı çalışanlarının algıları üzerinden incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Araştırmanın amacı ile ilgili aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Hastane yöneticilerinin algılarına göre liderlik tarzları ile değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, hastane yatak sayısı) arasında anlamlı bir fark var mıdır?

- Hastane yöneticilerinin algılarına göre, kullandıkları çatışma yönetim stratejisi ile değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, yatak sayısı) arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Hastane yöneticilerinin algıladıkları liderlik tarzları ile çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Çalışanların, yöneticilerinin liderlik tarzına ilişkin algıları ile değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hastanede çalışma süresi, görevi) arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Çalışanların algılarına göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi ile değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hastanedeki çalışma süresi, görevi) arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Hastane yöneticilerinin algıladıkları çatışma yönetimi stratejisi ile çalışanlarının algıladıkları çatışma yönetimi stratejisi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Hastane yöneticilerinin algılarına göre, sahip oldukları liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi arasındaki anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların algısına göre, yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Hastane yöneticilerine göre, sahip oldukları liderlik tarzları, kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini nasıl etkilemektedir?
- Çalışanların algılarına göre, yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzları, kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini nasıl etkilemektedir?

Teşhis, tedavi, rehabilitasyon, eğitim, araştırma, otelcilik hizmeti veren hastanelerin, iyi yönetilmesi başta insan sağlığı olmak üzere pek çok açıdan önemlidir. Hastaneler çevresel faktörlerden etkilenen değişime açık kuruluşlardır. Bu nedenle yöneticilerinin de vizyon sahibi yenilikçi liderler olması çok önemlidir. Zira yapısal dönüşümler için dönüşümcü liderin rolü yadsınamaz. Bu çalışma, mevcut hastane yöneticilerinin liderlik tarzlarının saptanmasını sağlayacaktır. Yine çatışma yönetiminde liderlerin kullandıkları stratejilerin belirlenmesi, örgüt için zaman zaman hayati öneme sahip olabilecek çatışmaların yönetiminde hastane yöneticilerin

davranışları hakkında bilgi verecektir. Çalışmada her iki konuda hem yöneticinin hem de çalışanın algısı açısından değerlendirilmiştir. Böylelikle karşılaştırma yapma imkânı bulunmuştur. Aynı zamanda literatürde hastane yönetimi alanında konuyla ilgili çalışmalar, tek yönlü olarak değerlendirilmiştir

Liderlik becerilerinin gelişimi için, lider davranışlarının hangi algı ile yapıldığı karşı taraf açısından nasıl algılandığı da önemlidir (Chavez, 2017). Bu anlamda çalışmanın, hem yöneticinin algısına göre, hem de ona bağlı çalışanların algısına göre yapılmış olması önemlidir.

Dönüşümcü liderlik ve çatışma yönetimi stilleri üzerine atıf yapılan pek çok çalışmada farklı bulgular ortaya çıkmıştır. Bulguların tutarlı olmaması ise konunun daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliğini göstermektedir (Saeed, Almas ve Niazi, 2014). Bu bağlamda çalışmanın literatüre katkısı olacaktır.

Dünyada pek çok sağlık kuruluşu, liderlerinin becerilerini ve yetkinliklerini artırmaya yönelik yatırım yapmaktadır. Liderlerine samimi ve içten konuşma, koçluk yapabilme, çatışma yönetimi konusunda eğitimler aldirtmaktadırlar (Miners ve ark., 2015). Çünkü, liderlerden çatışma yönetimi konusunda etkin bir rol oynamaları beklenmektedir. Çalışmanın bu anlamda da bu görüşe katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

Hastaneler sağlık hizmetlerinin sunumu için önemli araçlardır ve bu kurumların yöneticileri, politika yapıcıların bir ulusun sağlığı ve refahı için sahip olduğu vizyon ve hedefleri faaliyete geçirmekle yükümlüdür (Pillay, 2010). Bu açıdan da bu çalışma politikacılara mevcut hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ve çatışma yönetim becerileri konusunda fikir verecektir.

Çalışmada öncelikle, liderlik ve liderlik kuramları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın konusunu oluşturan, postmodern yaklaşımlar arasında sayılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerine literatür taraması yapılmıştır. Liderlik konusunda yapılan yurt içi ve yurt dışı yayınlara incelenmiştir.

Hastanelerin neden lider yöneticilere ihtiyaç duyacakları, hastanelerin karmaşık yapısı üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Daha sonra araştırma konusunun ikinci ayağını oluşturan, çatışma kavramı, türleri, nedenleri üzerinde ayrıntılı bilgi verilmiştir. Çatışmanın olumlu, olumsuz

sonuçları ve yönetim stratejileri üzerinde durulmuştur. Hastane içinde çatışma nedenleri, yapısı üzerinden açıklanmıştır.

Liderlik ve çatışma ile ilgili genel bilgilerden sonra hastane yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejilerine dair yönetici ve çalışanların algıları, tanımlayıcı özelliklerin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticiler için yöneticilik süresi, hastane yatak sayısı ve faaliyet süresi) bu algılarda fark yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Ayrıca sahip olduğu düşünülen liderlik tarzı ile kullanılan çatışma yönetimi stratejisi arasındaki ilişki ve etki incelenmiştir.



4. LİDERLİK KAVRAMI

4.1. Yönetici ve Liderlik Kavramları

Yönetim ve yönetici kelimeleri dilimizde idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır (Koçel, 2001). Yönetim, planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme yoluyla, örgütsel kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, örgütü amaçlarına ulaştırmaktır (Daft, 2008). Örgüt ortak amaç için bir araya gelmiş insan topluluğudur (Örücü, 2006). Yönetim, insanın olduğu her yerde, mağazada, ofiste, bankada, evde, hastanede vardır ve gereklidir.¹

Yönetim hakkında literatürde, bilim alanlarının yaklaşımlarına göre çeşitli tanımlara rastlanır. Örneğin; ekonomistlere göre yönetim toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir. Yönetim bilimcilere göre yönetim bir otorite sistemidir. Örgütlerde yöneten ve yönetilen olmak üzere iki grup vardır ve bunlar arasında otorite ilişkisi bulunmaktadır. Toplum bilimciler ise yönetimi bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak tanımlamışlardır. Bunların dışında psikoloji, hukuk, muhasebe gibi farklı disiplinlerde, yönetimi, kendi ilgi alanlarının amacına uygun bir şekilde tanımlamaya çalışmışlardır (Can, 2007).

Yönetim biliminin gelişmesi incelendiğinde tarihinin çok eski olmadığı görülür. Aslında işletmelerin tarihi eski olduğuna göre, bunların yönetilmesi de eskidir. Ancak modern işletme yönetimi yenidir (Ertürk, 2009). MS. 1800’lü yıllarda sanayi devrimi önce Avrupa’da başlamış daha sonra Amerika’ya sıçrayarak yavaş yavaş kök salmış ve iş dünyasını değiştirmiştir (Çetin ve Mutlu, 1997). Yönetim teorileri de medenileşme ile paralellik göstermektedir. Önceleri planlama, örgütleme, kontrol etme modellemesine dayanan yönetim pratiği, 20. yüzyılda, bilgisayarlaşmanın artması, bilişimin ilerlemesi ve globalizasyon nedeniyle daha sofistike hale gelmiştir (Bass, Bass, 2008).

Ekonomik ve sosyal gelişmeler ve değişimler işletme yönetiminin sosyal sistem içindeki yerini ve önemini arttırarak değiştirmiştir. Böylelikle bir yönetsel devrimden

¹ <http://theses.gla.ac.uk/4977/1/1990Abuznaidphd.pdf> (Erişim Tarihi 28.4.2016).

söz edilir olmuştur. İlk olarak yönetim hiyerarşik organizasyonlarda, kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonra büyük işletmelerde, sahiplik, yöneticilik ve kontrolün ayrılması ile birlikte yönetim işlerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi sonucu yöneticiliğin meslekleşmesi gerçekleşmiştir. Bugünkü aşamada ise yönetime katılma ilkesi ile yönetim yeni bir boyut kazanmıştır (Sökmen, 2010).

Toplum bilimci ve geleceğe yönelik bilimsel tahminler yapan fütüristlere göre, 1950’den günümüze tüm dünyada yönetim devrimi yaşanmaktadır. Sanayi devrimi gerçekleştiren insanoğlu o dönemde bilginin aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmasını başarmış; daha sonraki dönemde ikinci dünya savaşına kadar bilginin işe uygulanmasıyla prodiktivite devrimi gerçekleştirilmiş; bugün ise bilginin bilgiye uygulandığı yönetim devri yaşanmaktadır (Hayran ve Sur, 2005). Son yirmi yıldır insan haklarında, haberleşmede, bilgi teknolojilerinde, uluslararası rekabette meydana gelen değişimler örgütlerin yapılanmasında ve işlevinde de köklü değişimlere yol açmıştır (Erturgut, 2012).

Ancak, bugün halen modern işletmelerin bir kısmı, endüstri devriminden kalma ağır bürokratik ve hiyerarşik yönetim anlayışı bakımından revize edilmesi gereken bir miras barındırmaktadır.

Yönetim faaliyeti her şeyden önce insanla ilgilidir. İşletmelere beşeri özellik katan temel unsur da insandır. İnsanların belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda başarılı olmalarını sağlayan ise yöneticidir. Yönetici, çalışanları kâr ve riski kendilerine ait olmak kaydıyla örgütsel amaçlar doğrultusunda mal ve hizmet üretimi için yönlendiren kişidir (Mucuk, 1989).

Yöneticiler işletmede var olan insan kaynağını, fiziksel parasal diğer kaynakları işletmenin amacı doğrultusunda ve etkin bir şekilde kullanan kişilerdir (Harung, 1995).

Genel ekonomi prensibine göre tüm kaynaklar kısıtlıdır ve hiçbir zaman para, insan gücü, vakit vb. kaynaklara yeterince sahip olunamaz. İyi bir yönetici, tüm kaynakları en verimli ve etkin şekilde kullanmalıdır.

Yöneticiler kendilerine yasal olarak verilen yetki sayesinde sorumluluk üstlenerek, kuralları uygulayarak işlerin düzenli bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda yürümesini sağlayan kişilerdir (Güney, 2007).

Profesyonel yöneticiler, bu işi kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapar ve verdiği hizmet karşılığında bir ücret alır. Kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp, bulmak ve bunları belirlenen ihtiyacı karşılama amacıyla kullanmakla sorumludur. Her ne kadar ücret karşılığı çalışsalar da verdikleri kararlar, işletmenin sahiplerinin ne kadar kâr payı alacağı, tüketicilerin ne fiyat ödeyeceği, çalışanların gelirinin ne olacağı, istihdam seviyesinin hem kendi işletmelerinde dolaylı olarak ülke genelinde ne olacağına kadar geniş bir alanı etkilemektedir. Kendisinin başarısı, işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir. Başarılı olabilmesi devamlı değişen çevre koşulları karşısında kendini yenilemesinden geçmektedir (Sökmen, 2010).

Yönetim konularıyla ilgili literatürün çoğunda örgütsel çevre, dengesiz, rekabetçi ve karmaşık bir durumda tanımlanmaktadır. Bu durumda işletmeler, değişim kapasitesini geliştirmeli; Ticari yaşamı ve başarıyı sürdürmek için çevresel olaylara değişen koşullara uyum sağlamalıdır. Tüm bu koşullar, işletmeleri, geleneksel stratejileri, politikaları ve rutin iş yapma yöntemlerini yeniden düşünmeye zorluyor. Yöneticilerden, yeni ürünler, yeni dağıtım kanalları, yeni pazarlama yöntemleri, yeni üretim süreçleri, yeni finansal stratejiler ve daha pek çok şey geliştirmeleri isteniyor. Yoğun rekabete dayalı faaliyetin neden olduğu bir belirsizlik ortamında doğru olanı bulmak ve daha sonra başkalarına yeni bir iş yapma şeklini kabul ettirmek, çoğu yöneticinin nispeten 1950'ler, 1960'lar ve 1970'lerin başında ihtiyaç duymadığı becerileri ve yaklaşımları gerektirmektedir. Mevcut koşullar, teknik uzmanlıkta ve idari yetenekte, geleneksel yönetimden daha fazlasını gerektiriyor. Bu yeni ortamda faaliyet göstermek ise liderlik gerektiriyor (Kotter, 1988).

Yönetim alanında sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konuların başında liderlik gelmektedir.

Liderlik çeşitli disiplinlerin farklı perspektiflerin üzerinde çalıştığı karmaşık bir kavramdır. Son çalışmalar, özellikle örgütsel iletişim ve işletme bilimi alanında.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, liderliğin, bir grup insanın ortak bir görevi yerine getirmesini destekleme ve etkinleştirme yeteneği öne çıkarılmıştır. Farklı bakış açılarına dayalı olarak da liderliğin değerlendirmesi çok boyutlu hale gelmiştir (Tan, Hee, Piaw, 2015)

İşletmeler için, günümüz rekabet koşullarına zamanında ve uygun yöntemlerle cevap verebilecek, yönetim bilgilerini sürekli güncelleyerek bunları uygulamaya geçirecek cesarete sahip kişilerin önemi büyüktür (Uno ve Zakariasen, 2010).

Literatürde liderlikle ilgili pek çok çalışma yapılmış olup buna paralel olarak da pek çok tanıma rastlanmaktadır. Özellikle, araştırmacıların kendi perspektiflerinden, kendilerinin en çok ilgisini çeken özelliğine göre yapmış oldukları tanımlamalar Tablo 1’de gösterilmiştir (Gary Yukl, 2010).

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Bir grubun eylemlerini ortak bir hedefe yönlendiren bir bireyin davranışdır (Hemphill ve Coons).
Organizasyonun rutin direktifleri ile mekanik uyumluluğun üzerinde ve üstündeki etkili nüfuzdur (Katz ve Kahn).
Bir veya daha fazla bireyin başkalarının gerçekliliğini çevrelemeye ve tanımlamaya teşebbüslerinde başarılı olmaları sürecinde gerçekleştirilir. (Smircich ve Morgan).
Organize bir grubun eylemlerini hedef elde etmeye doğru etkileme sürecidir. (Rauch ve Behling).
Vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve olguların gerçekleşebileceği ortamı yaratmak hakkındadır. (Richards ve Engle).
Kolektif çabaya bir amaç (anamlı istikamet) veren ve isteme çabasının amacını elde etmek için kullanılmasına neden olan bir süreçtir (Jacobs ve Jaques).
Kültür dışına çıkıp daha uygun olan evrimsel değişim süreçleri başlatma yeteneğidir (Schein).
İnsanların anlaması ve adanması için insanların birlikte ne yaptığının anlaşılması sürecidir (Drath ve Palus).
Bir bireyin örgütün etkinliğine ve başarısına katkıda bulunmaları için başkalarını etkileme, motive etme ve yetkin kılma yeteneğidir (House)

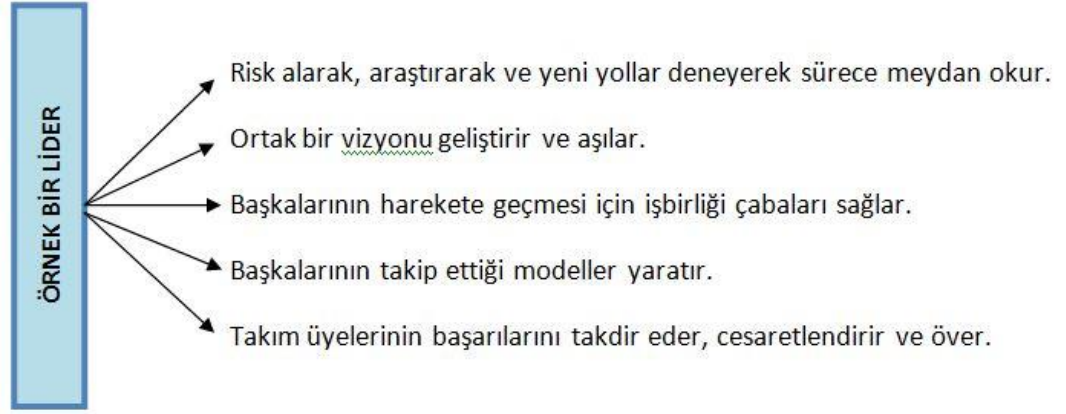
Erçetin (2000) ve Sökmen (2010) ise, liderlik konusunda yapılan tanımları kronolojik olarak Tablo 2’deki gibi sıralamışlardır.

Tablo 2. Kronolojik Liderlik Tanımları

1902 Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir (C.H. Cooley).
1911 Tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya çıkarmaktır (F. W. Blackmar).
1921 En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (E. L. Munson).
1930 İnsanları ikna ederek onlara istediğini yaptırabilme sanatıdır (C. M. Bundel).
1950 Amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir (R. M. Stogdill).
1964 Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır (J. Lipham).
1968 Yetki kullanarak kararlar alabilmektir (R. Dubin).
1974 Hedef belirleme ve başarı yönünde grubun faaliyetini etkileme sürecidir (Stodgill).
1978 Grup örgüt veya toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş karşılıklı etkileme sürecidir (Hollander).
1978 Bir hedef veya faaliyet yönünde kişi ve grupların gönüllü işbirliği sağlama sürecidir (O’Donovan).
1984 Belirli ortamlarda izleyenleri belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışlarıdır (Davis).
1986 Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır (R.R. Krausz).
1990 sezgisel ve analitik düşünceyi tam olarak kullanarak yaratıcı olmaktır (C. Norris).

1991 Bir amaç etrafında toplanmış grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlardır (Erdoğan).
1993 Karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir (Kovalski).
1993 Belirli bir durum, an ve koşul altında; bir grup üzerindeki, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan bir etkileme sürecidir (Werner).
1994 Farklı durumlardaki davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir (Heifetz).
1999 Amaçlara ulaşabilmek için başkalarını motive ederek onların davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır (Şimşek).
2000 Organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koymaktır (Hollsaple).
2000 Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren).

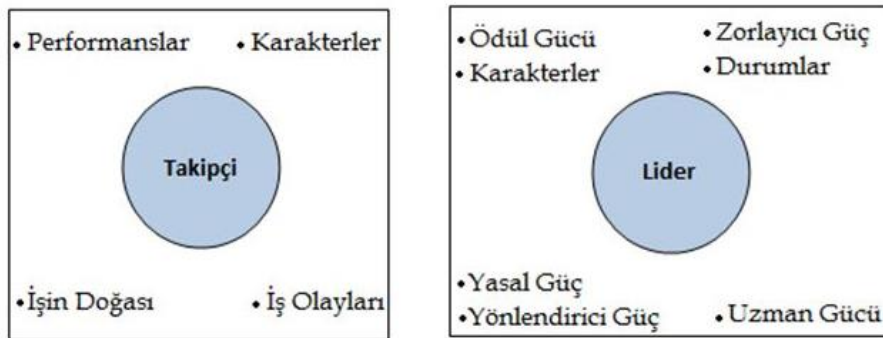
Yapılan liderlik tanımlarından, liderin davranış özelliklerini, Nair (2009) aşağıdaki şekildeki gibi göstermiştir.



Şekil 1: Örnek Lider Davranışı (Nair, 2009)

Liderlik tanımlarının çoğu, bir grup ya da içindeki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için belli bir etki ve süreçten bahsetmektedir.

Liderlikle ilgili yazıların ve tanımların hemen hemen hepsinde üç kavram öne çıkmaktadır: İnsanlar, etkilemek ve amaçlar. Lider, insanlar arasından çıkar ve belli amaçları elde etmek için diğer insanları etkiler. Liderlik, insanlar arasında karşılıklı etkileşimdir



Şekil 2. Lider ve Takipçileri Arasındaki Karşılıklı Etkileşim (Rao Subba, 2010)

Yarıdaki şekil lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşimi anlatmaktadır.

Liderliğin, yönetimle ilgili evrak işinden veya problem çözme faaliyetinden ziyade beşeri özelliği vardır. Bu nedenle dinamiktir ve insanları harekete geçirmek için güç kullanmayı gerektirir (Daft, 2008).

4.2. Lider ve Yönetici Farklılığı

Liderlik literatürde incelendiğinde yönetim konusunun hep içinde ele alınmıştır. Lider ve yönetici zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da birbirinden farklı iki kavramdır. Bütün yöneticilerin lider olmadığı gibi, bütün liderler de tüm yönetim becerilerine sahip değildirler. Liderler vizyon sahibi iken yöneticilerden vizyon sahibi olmaları beklenmez. Yöneticiler eldeki verilere bakarak gelecek ile ilgili çıkarımlarda bulunurlar. Liderler ise kendi vizyonlarına sahiptir ve bu vizyona doğru yönlendirme yaparlar (Kumaran, 2012).

Vizyon, işletmenin gelecekteki, durumu ve başarısına yönelik ileri bir görüş, potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf gibidir (Dinçer, 2007).

İşletmeler, gelecek için hedef belirleme, bu hedeflere ulaşma yolunda adımlar atma ve bu planları gerçekleştirmek için kaynak tahsisi oluşturma şeklinde, planlama ve bütçeleme yaparak karmaşıklığı yönetirler. İşte bu süreçte lider ve yöneticinin rolü farklılaşır. Yöneticiler işlerin zamanında yapılmasına, kaynak tahsisine, potansiyel risklere ve spesifik ayrıntılara yönelirler. Planlama yapıldıktan sonra, organizasyon yapısını oluşturarak, doğru eğitimi almış, nitelikli kişileri işe yerleştirerek, üzerinde anlaşmaya varılan planı, bu kişilere iletir, sorumluluğu devreder ve uygulamaları izler. Lider ise örgütsel değişimi sağlamak için vizyon yaratır ve bu vizyona ulaşabilmek için gerekli stratejileri belirler. Uyum, entegrasyon, ekip çalışması ve taahhüt üzerine yoğunlaşarak insanları harekete geçirir. (Hackman ve Johnson, 2009).

Koçel (2011) yönetici ve lider arasındaki farkları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Yöneticilik formel bir yapı içinde gerçekleşir, lidelik içinse formel yapı şart değildir.

- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştırarak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin insanları etkileme aracı, bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri davranışları insanlara verdiği vizyon güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik eğitim hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan bilimsel yanı ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani sanat yanı ağır basan bir iştir.
- Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Yöneticilik işletmenin iç yapı ve dinamiklerine liderlik ise işletmenin dış çevresinin yapı ve dinamiklerine bakabilme işidir.
- Yönetici işleri doğru yapan lider ise doğru işleri yapan kişidir.
- Daft'a göre ise, yönetici ve lider arasındaki temel farklar şunlardır; Yönetici, düzen ve istikrar sağlar, yapısında var olan problemleri çözmeye çalışır. Lider ise vizyon, yaratıcılık ve değişim peşindedir. Yani yönetici senin nerede olduğunla ilgilenir; lider ise seni yeni yerlere götürür (Daft, 2008).
- Aşağıdaki tabloda ise yönetici ve lider arasındaki farklılıklar Capowski tarafından şöyle sıralanmıştır.

Tablo 3. Lider ve Yöneticinin Nitelikleri

LİDER	YÖNETİCİ
Vizyoner	Rasyonel
Tutkulu	Sistematik
Yaratıcı	Kalıcı
Yenilikçi	Süreğenci
Cesaret verici	Yapısalıcı
Hayal gücü kuvvetli	Planlı / ölçülü
Değişime öncü	Uygulayıcı
Kişisel güçlerini kullanır	Pozisyonundan doğan gücü kullanır
Koçluk / danışmanlık yapar	Patronluk yapar
Doğru işleri yapar	İşleri doğru yapar

Kaynak: Capowski, 1994

Yöneticiliğin formal bir yapısı vardır. Planlama, bütçeleme, denetleme gibi müdellel araç ve gereçleri içinde barındıran bilimsel süreçlerle ilgilenir. Öngörülebilir sistemli işlerde yönetici çok makbuldür. Lider ise vizyon oluşturma, ikna etme, motivasyon, değişim, dönüşüm gibi işin daha muğlak ve karmaşık kısımlarıyla ilgilenir.

Bass’a göre lider olmayan yöneticiler, planlama, düzenleme yapabilir ama ileriye göremezler. Örgüt çalışanlarına, kendi performanslarını geliştirmeleri için yüreklendirmezler. Yönlendirme yetkilerini bulundukları mevkiden alırlar. Güçleri kazanılmış güç değil statükodan doğan güçtür (Bass ve Bass, 2008).

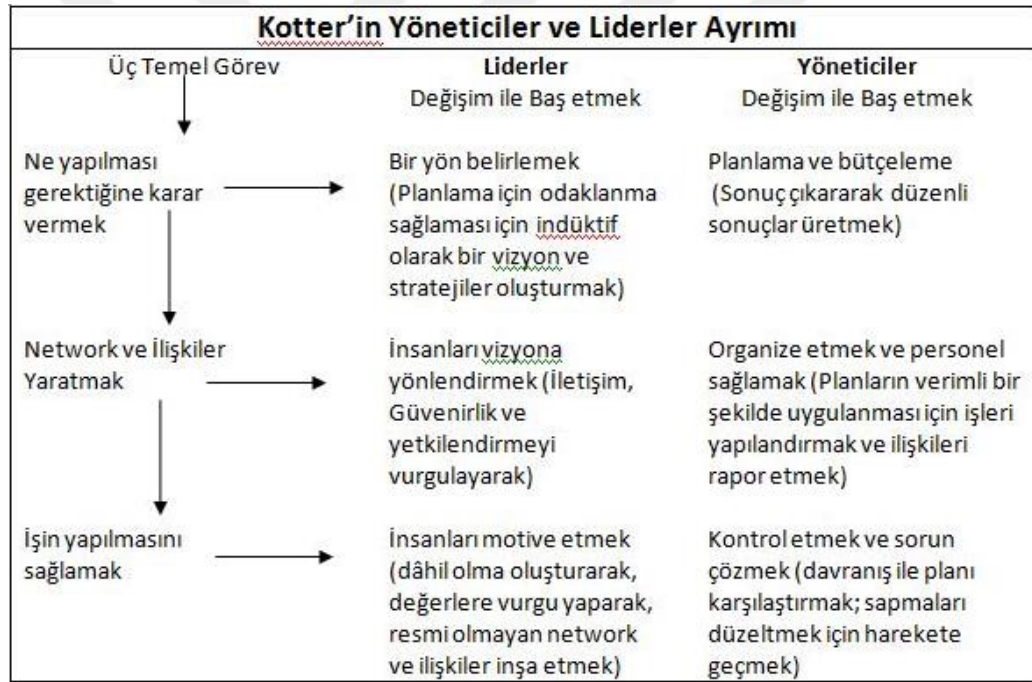
Yönetici ve lider arasındaki farklar amaç, yöntem ve süreç açısından da şöyle sıralanmıştır (Kent T. W., 2005):

- Liderin amacı, insanlara değer verip onların düşüncelerini geliştirerek yön tayin etmektir. Yöneticinin ise, kaynak dağıtımı yapmak, amaca ulaştıracak alternatifleri karşılaştırmak ve etkin olanını belirlemektir.
- Lider, amaca ulaşmak için güven oluşturur; bu güveni de sosyal düzen sağlayarak yaratır. İlkelere değerlere sahiptir.
- Yönetici ise amaca ulaşmak için kaynakları, organizasyondan kaynaklı gücünü, ve performans farkındalığını kullanır.

- Lider bir vizyon belirler ve insanların da bu vizyonun anlam ve önemini fark etmelerini ve insanların kendi kendini yöneten takımlar halinde çalışmalarını sağlar.
- Yönetici ise planlama, organize etme, denetleme ve koordine etme gibi süreçleri kullanır.

Lider, kendisi ve takipçileri için önemli olan bir değer üzerinden yola çıkarak insanları amaçlara ulaşmak konusunda toplu hareket etmeleri için cesaretlendirir (Pauliense, 2012). Lider olasılıkları görür, vizyonu açık bir şekilde ifade eder, izleyenlerin de bu vizyona nasıl katkı sağlayacaklarını görmelerini sağlar ve onları bu konuda başarıya ulaşmaları için teşvik eder (Perra B., 2000).

Kotter'in 3 temel görev açısından lider ve yönetici arasındaki farkları gösteren şekil ise şöyledir:



Şekil 3. Kotter'in Lider ve Yönetici Arasındaki Farkları (Appannaiah, 200)

Lider ve yönetici, karmaşık ve değişken iş ortamında başarıya ulaşmak için gerekli aktörlerdir. Her ikisinin de kendine has özellikleri ve fonksiyonları vardır ve adeta birbirinin tamamlayıcısı gibidirler.

4.3. Liderlik Güç Kaynakları

Liderler gücü diğer insanların davranışlarını etkileyebilmek için kullanırlar. Burada güç kaynakları farklılık gösterir. Bazı güçler kişinin kendi özelliklerinden kaynaklanırken bazıları işletmedeki pozisyonu gibi dış kaynaklı güçlerdir (Daft ve Marcic, 2006).

Appannaiah, liderin otoritesinin pozisyonundan, kişisel özelliklerinden ve sahip olduğu bilgiden kaynaklı olduğunu söyler (Appannaiah, Reddy, Kavitha, 2010).

French ve Raven güç kaynaklarını 5 grupta toplamıştır. Bunlar; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve benzeşim gücüdür (Daft ve Marcic, 2006).

Ödüllendirme gücü; liderin astlarını ödüllendirme gücüdür. Lider, ücret artışı yaparak terfi ve ikramiye vererek, araba lojman gibi ek imkanlar sağlayarak astlarını ödüllendirebilir. Lider aynı zamanda astlarının istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak, onların tanınırlığını, özerkliğini, yetkilerini arttırarak, gururunu okşayarak da ödüllendirme yoluna gidebilir. Liderin buradaki başarısında, astların bu ödüllere verdiği değerin önemi büyüktür (Subba, 2010).

Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün tam tersidir; cezalandırma gücü olarak da bilinir. Liderin cezalandırma yetkisi olduğunu ifade eder. Bu güç işletmelerde tenzili rütbe, eleştirme, ücret arttırmama vb. uygulamalar ile kullanılır (Güney, 2007). Lider astlarını sadece ödüllendirme yolu ile değil, cezalandırma yolu ile de motive eder. Lider astların kendilerine tanımlanmış görevlerini dikkate almaları konusunda zorlayıcı gücünü kullanabilir (Subba, 2010). Hellriegel ve Slocum kimi durumlarda cezalandırmanın ters teptiğini ifade etmişlerdir (Sökmen, 2010). Ancak zorlayıcı güç devamlı kullanılmamalı, çünkü lider ve takipçileri arasında olumsuz ve muhalif bir ortam oluşmasına neden olacaktır (Mishra, 2010).

Yasal güç, biçimsel ve meşru güç olarak da ifade edilmektedir. Liderin işletmedeki görevinden kaynaklı bir güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Lider, işletmedeki görevinden dolayı, emir verme, iş atama, vekil tayin etme gibi yetkilere sahip olabilir. Bunlar işletmedeki görevinden doğan yetkiler olduğu için astlar tarafından yasal güçler olarak algılanmaktadır. Bu güç liderin özelliklerinden kaynaklanmaz (Kumar ve Gopinadhan, 2009).

Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu teknik bilgiye, tecrübeye, özel yeteneğe dayanmaktadır. Lider faaliyet gösterdiği alana dair uzmanlık bilgisine sahip olursa daha iyi performans gösterecektir. Liderin sahip olduğu uzmanlık bilgisi de astları etkileyecektir (Appanaiah ve ark., 2010). Lideri öne çıkaran temel güçlerindendir (Mishra, 2010).

Benzeşim gücü, beğeni gücü, beğeniye dayanan güç, karizma gücü olarak da adlandırılır. Burada biçimsel bir pozisyon veya görevden ziyade liderin kişisel özellikleri önem kazanmaktadır (Güney, 2007). Liderin kişilik özelliklerini beğenen astlar, çeşitli özellikleri ile özdeşim kurarak liderin yönetim felsefesini örnek almaya çalışırlar (Sökmen, 2010).

Liderlerin takipçilerini harekete geçirmek için kullandığı güçler; yasal güç, bilgi gücü ve beğenilme gücü olarak da ayrılmaktadır. Yasal güçten kasıt, asta karşı kullanılan yöneticinin sahip olduğu cezalandırma ve ödüllendirme gücüdür. Astları etkileyebilme meselesinde kullanılan diğer bir güç ise bilgi gücüdür. Özellikle yönetici olarak birlikte çalışılan konularda astlardan daha fazla bilgiye sahip olunmazsa onları harekete geçirmek güçleşir. Ayrıca liderler beğenilme gücünü arttırarak diğer bireyleri etkileyebilirler (Eren, 2014).

Liderler gücü karşılıklı yarar sağlayacak sonuçlar elde etmek için başkalarını etkilemek amacıyla kullanırlar. Liderlerin gücü nasıl elde ettikleri ve nasıl kullandıkları yönetimin etkinliği için önemlidir (Barutçugil, 2014).

Tablo 4. Güç Kullanımları ve Sonuçları

Lider Nüfuzu Kaynağı	Sonuç Tipi		
	Adanma	Uyma	Direnme
Yasal Güç	İstek saygılı ve çok uygun ise mümkündür	İstek veya emrin yasal olarak <u>görülüyorsa</u> olası	Küstah isteklerin yapılması durumunda veya istekler açık değilse mümkün
Ödül Gücü	İnce ve çok kişisel bir şekilde kullanılırsa mümkündür	Mekanik ve kişiselleştirilmemiş bir şekilde kullanılırsa olası	<u>Manipülatif</u> şekilde veya küstahça kullanılırsa mümkün
Zorlayıcı Güç	Pek muhtemel değil	Cezalandırıcı olmayan yardım edici bir şekilde kullanılırsa muhtemel	Düşmanca veya <u>manipülatif</u> şekilde kullanılırsa olası
Uzman Gücü	İstek ikna edici ise ve astlar liderin görev amaçlarını paylaşıyorsa olası	İstek ikna edici ise <u>ancak astlar liderin görev amaçlarına</u> ilgisiz ise mümkün	Eğer lider küstah ve hakaret edici ise veya astlar görev amaçlarına karşı ise mümkün
Başvuru Gücü	İsteğin lider için önemli olduğuna inanılıyorsa olası	İsteğin lider için önemli olmadığı algılanıyorsa mümkün	İsteğin lidere zarar getirecek bir şey <u>olması</u> durumunda <u>mümkün</u>

Kaynak: Subba Rao, 2010

4.4. Liderlik Teorileri

Literatürde liderlik teorileri farklı şekillerde sınıflandırılmakla birlikte en sık yapılan sınıflandırma; Özellikler Teorisi, Davranışsal Teori ve Durum/Koşul Bağımlılık Teorisi ve Modern Liderlik Teorileridir (Saeed ve ark., 2014). 1900’lü yıllara kadar gözlemleme, yorum yapma ve ahlâki değer biçme üzerine kurulu, liderlik üzerine, yazılmış pek çok yazı bulunabilir. Ancak, yirminci asırda, insan davranışını ölçmek için bilimsel prosedürlerin ve tekniklerin artan kullanımı, liderlik araştırmacılarının yaklaşımını değiştirmeyi sağlamıştır (Hackman ve Johnson, 2009).

Aşağıdaki tabloda liderlik kuramlarının dönemleri ve konuları özetlenmiştir.

Tablo 5. Liderlik Kuramlarının Dönemleri

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940'ların sonu	Özellik Yaklaşımı	Liderlik Yeteneği Doğustandır.
1940-1960 sonu	Davranışsal Yaklaşım	Liderin Etkinliği Liderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir.
1960 sonu-1980 başı	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Liderlik Duruma Bağlıdır.
1980'li yıllardan Günümüze	Etkileşimsel, Dönüşümsel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin Liderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir

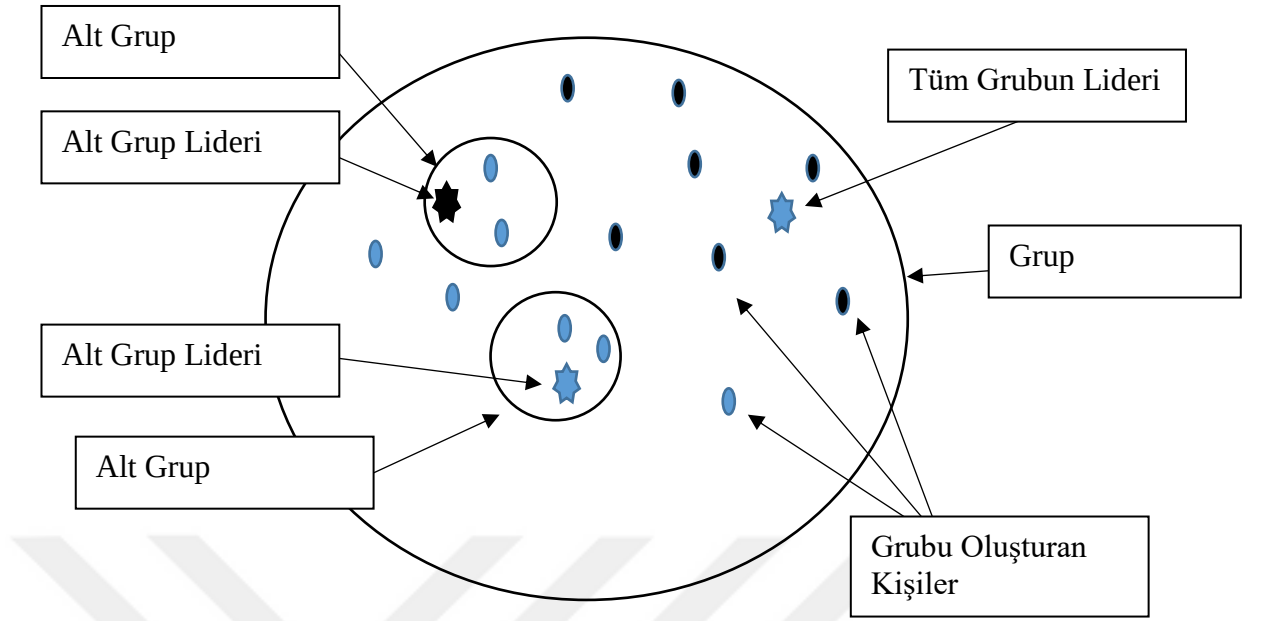
Kaynak: Sökmen, 2010

Yukarıdaki tabloda, 1940'lara kadar liderlik teorileri kişisel özelliklere odaklanmıştır. Bu teorilere göre, liderlik, lider yetenekleri ve kişilik özelliklerine bağlıydı. 1960'ların sonlarına doğru, liderliğin kişisel davranışları üzerinden açıklanmaya çalışıldığını görüyoruz. 1960'lı yılların sonundan 1980'lerin başına kadar ise; liderlik, liderlerin ve takipçilerinin özellikleri ve durumları üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak da etkileşimci ve dönüşümcü liderlik teorileri, 1980'lerin başında ortaya atılmıştır. 1990'lı yıllarda ön plana çıkmış, günümüzde de halen ilgi çeken konular arasındadır.

Bu çalışmada konu edindiğimiz dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelleri, modern liderlik teorileri arasındaki yaklaşımlardır.

4.4.1.Özellikler Teorisi

Özellikler Teorisi başarılı liderliği bireyin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler (Hodgetts, 1997). Liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirlediği kabul edilir. Başka bir deyişle belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin sebebi, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu durum Şekil 4'teki gibi gösterilmeye çalışılmıştır (Koçel, 2011).



Şekil 4: Liderlik (Koçel, 2011)

Stodgill, liderin sahip olduğu özellikleri 5 kategoride sınıflandırmıştır (Subba, 2010).

- Zekâ ve Derin Bilgi,
- Fiziksel özellikler yaş, boy, kilo, vs.,
- Kişilik özellikleri; Kendine güven, doğruluk, dürüstlük, yaratıcılık vs.,
- Sosyal Statü ve Tecrübe,
- İşbirliği.

Bu yaklaşımın temelinde Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan “büyük adamlar” ve bu adamların toplumdaki etkilerine ilişkin görüşler yatmaktadır (Can, 1999). “Büyük Adamlar Okulu” teorisine göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip doğarlar ve bu nitelik onların her zaman, her yerde lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (Avery, 2004). Büyük adamlar yaklaşımı, tarihte ve kişiliklerinde başarılı liderlere odaklanılmış onların hayatları ve davranış biçimleri incelenmiştir (Bass, Bass, 2008).

Özellikle sosyal, politik, askeri alandaki büyük liderlerin sahip oldukları niteliklerin doğuştan geldiği düşünülmüş ve onların doğal liderler oldukları savunulmuştur (Şahin, 2012).

Bu nitelikler pek çok araştırmacı tarafından araştırılmış ve şu ortak özellikler saptanmıştır: sosyal ve kişilerarası ilişki, duygusal denge ve denetim, teknik ve yönetsel beceri, doğal grup denetimi, davranışları biçimlendirme, liderin etkinliği ve başarı, ahlak ve kişisel kaynaşma, sosyal yakınlık ve arkadaşlık, sözlü ve fiili iletişim, grupları bir arada tutabilme, egemenlik söz geçirme, kararlılık, eşgüdüm, ekip çalışması, motivasyon, fiziksel enerji, deneyim ve faaliyet, başarı standartları, olgunluk, kültürel gelişmişlik, gönüllü sorumluluk üstlenme, cesaret, mesafeyi koruma, yaratıcılık, bağımsızlık ve rahatlıktır (Sökmen, 2010).

Tablo 6. Liderlik Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçları

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger(1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)
• Zekâ • Duyarlılık • Anlayış • Sorumluluk • İnisiyatif • Israrlı • Öz güven • Beşeri ilişkilerde Uсталık	• Zekâ • Erkeklik • Uyumluluk • Başat (dominant) • Dışadönük • Tutuculuk	• Başarı İsteği • Israrlı • Anlayış • İnisiyatif • Öz güven • Sorumluluk • İşbirlikçi • Hoşgörölü • Etkileme • Beşeri ilişkilerde Uсталık	• Zekâ • Erkeklik • Başat (dominant)	• Dürtü • Motivasyon • Dürüstlük • Öz güven • Bilişsel Yetenek • Meslek Bilgisi

Kaynak: Şahin, 2012

Yukarıdaki tablo özellikler kuramı çerçevesinde yapılan araştırmaları özetlemektedir. Buradan çıkarılacak sonuç bazı özelliklerin liderlik etkinliği ile ilişkili olduğudur. Ancak bu özelliklerin her zaman ve her yerde geçerli olmaması da teorisinin olumsuz yanını göstermektedir.

Yine 1940 yılında Charles Byrd liderliğe katkıda bulunan çeşitli araştırmadan elde ettiği yirmi kadar özelliği incelemiş ama bir tanesinin bile bütün çalışmalarda yer almadığını görmüştür. William O Jenkins da farklı gruplar içinde geniş bir spektrumda nitelikleri incelemiş ve lideri grubundan izole eden hiçbir özellikler veya karakteristikler grubu olmadığını belirtmiştir (Akt. Hodgetts, 1997).

Bu teorisinin kısıtlarını ise şöyle sıralayabiliriz. Öncelikle özellikler teorisi liderin sadece kişisel özelliklerine vurgu yapmakta olup çevresel faktörleri dışlamaktadır. Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu sonradan edinilemeyeceğini savunur. Başarılı liderlerle ilgili genel geçer bir özellikler listesi yapılamamıştır. Liderlerin kişisel özelliklerini değerlendirecek objektif kriterler oluşturulamamıştır (Appannaiah, 2010).

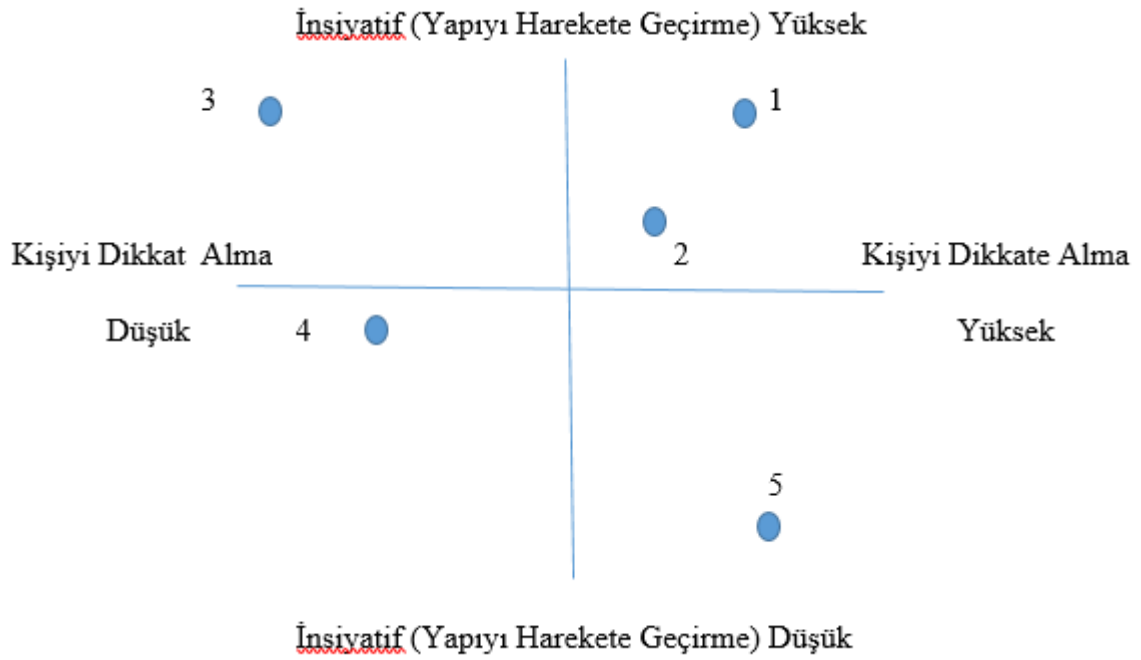
Robbins ve arkadaşlarına göre ise özellikler teorisinin kısıtları şunlardır: lidere atfedilen özellikler listesi çok uzundur ve hangisinin en önemli olduğu konusunda bir anlaşma yoktur, başarılı ve iyi lider, kime ve neye göre belirlenmektedir (Robbins ve ark., 2013).

4.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorisinin ana fikri, liderin kişisel özelliklerinden ziyade davranışlarının daha etkili olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2011). Davranışsal teoriler, liderin, izleyicilerinin motivasyonunu ve performansını davranışları ile etkilediğini savunur. Aynı zamanda davranışlar gözlemlenip değerlendirilebilir. Bu nedenle başarılı olmak isteyen bir lider ne yapıp ne yapmaması gerektiğini bilecek. (Brooks, 2006). Davranışsal Liderlik teorisinin gelişimine katkıda bulunan pek çok uygulamalı araştırma mevcuttur. Bu araştırmalar sonucu çeşitli lider davranışları belirlenmiş, sınıflanarak liderlik tarzları saptanmış ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 2011).

4.4.2.1. Ohio State Araştırmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkısı bulunmuş çalışmalardan biri, Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik çalışmasıdır. Çalışmanın odak noktasını liderin davranışlarının grup performansı üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Liderin davranışlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluşan bir anket kullanılmıştır. Çalışma çok farklı organizasyonlarda pek çok lidere uygulanmıştır (Robbins ve ark., 2013). Çalışmanın sonucunda lider davranışlarıyla ilgili iki önemli boyut ön plana çıkmıştır. Biri kişiyi dikkate alma, diğeri yapıyı harekete geçirmedir. Kişiyi dikkate alma; lider ve grup üyeleri arasında sevgi, güven arkadaşlık, yakınlık, saygı gibi iyi ilişkiler olmasını ifade etmektedir. Yapıyı harekete geçirme boyutu liderin grup üyelerinin harekete geçmelerini sağlamasıdır (Mullins, 2005).



Şekil 5. Çeşitli Lider Davranışları (Koçel, 2011)

Yukarıdaki şekil 5 ayrı liderin davranışları ile ilgili teorik bir örneği ifade etmektedir. Bu örneğe göre lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken, lider 4 grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermeyen bir davranış göstermektedir. Ohio State çalışmalarının en önemli bulguları şunlardır:

Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. (Koçel, 2011)

Liderin insiyatifi, yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2011)

4.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

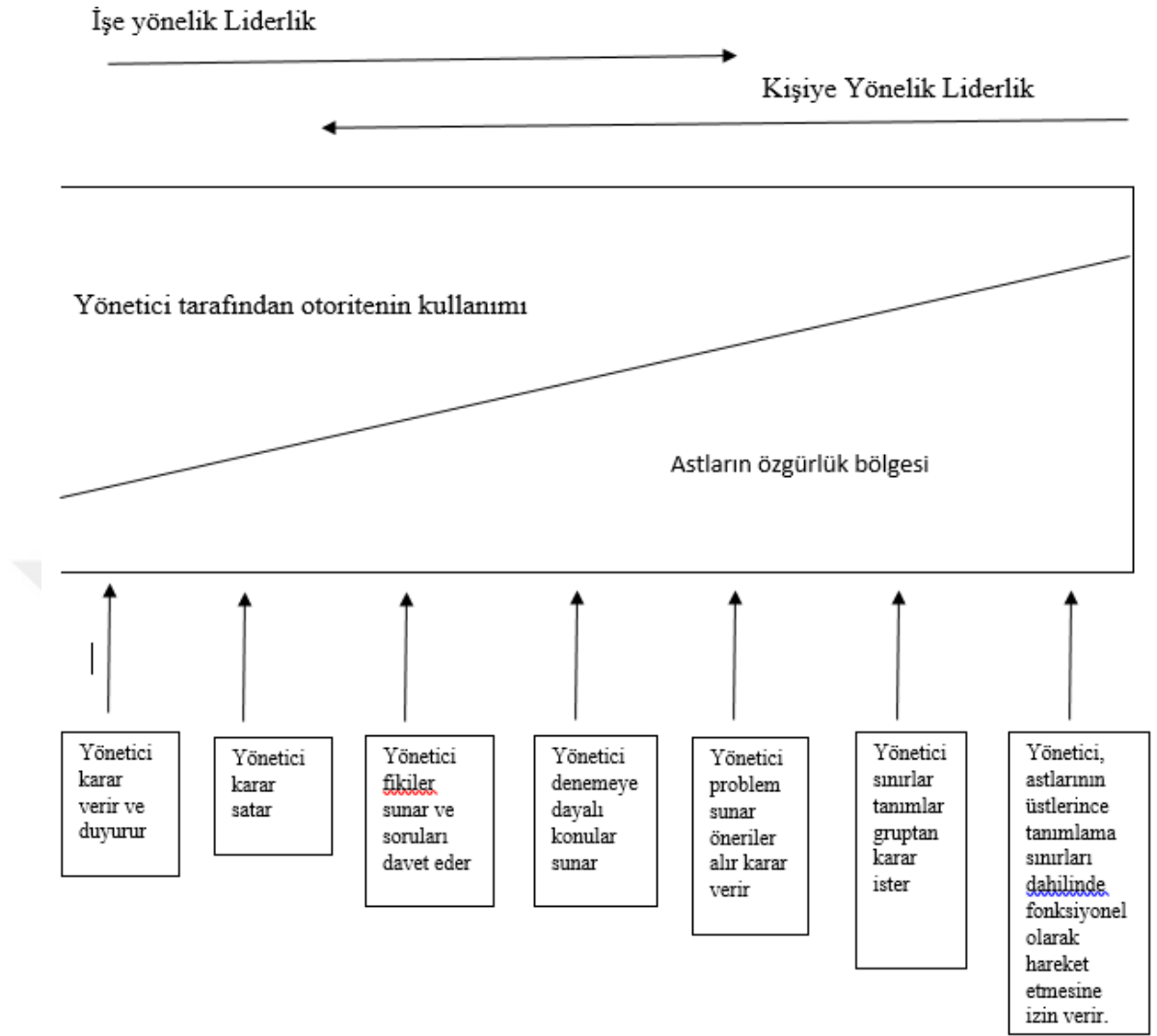
Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan bir diğer araştırma, Rensis Likert ve Michigan Üniversitesinin yapmış olduğu çalışmadır. Ohio State üniversitesi çalışmaları ile benzer sonuçlar bulunmuştur (Brooks, 2006). Bu çalışmada, liderlerin etkinliği, grup üyelerinin motivasyonu, üretim ve maliyet

düşürülmesi boyutunda ölçülmüştür. Etkin liderlerin, yetki devri ve şeffaf denetim yaptıkları, yüksek performans standartları belirledikleri, çalışanlar ile bireysel anlamda ilgilendikleri ve onlara önem verdikleri, problem çözümünde katılımcı tavır sergiledikleri bulunmuştur. Bu çalışmanın sonucunda liderlik davranışının iki boyutu olduğu ortaya çıkarılmıştır. Birincisi çalışana dönüklük, ikincisi işe dönüklüktür (Mullins, 2005). İşgörene dönük liderler; kişiler arası ilişkilere önem veren, işgören ihtiyaçlarını gözeten ve grup üyeleri arasında bireysel farklılıklar olduğunu kabul eden liderlik davranışdır. İşe dönük liderlik; işin teknik veya göreve ilişkin yönlerine ağırlık veren, görevin gerçekleştirilmesiyle ilgilenen ve grup üyelerini bu sonuç için aracı olarak kullanan liderlik davranışdır (Güney, 2007).

4.4.2.3.Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt, liderlik modelini yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Liderliğin iki uç noktası olarak otokratik liderlik ve demokratik liderliği almışlardır. Bu iki uç noktanın arasına da liderin kullandığı ve astlarına aktardığı yetkiyi göz önüne alarak yedi farklı liderlik davranış biçimi yerleştirmişlerdir (Zel, 2011).

Aşağıdaki şekilde iki uç olan otokratik lider ve demokratik lider ile bu iki uç arasında kalan lider davranışları gösterilmiştir:

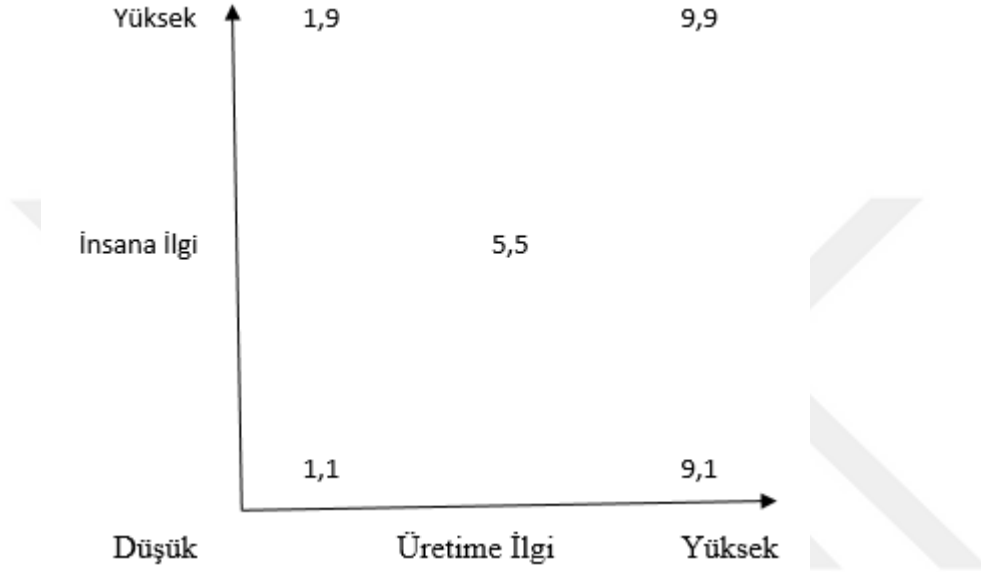


Şekil 6. Tannenbaum ve Schmidh in Liderlik Davranışı Devamlılığı (Hodgetts, 1997)

Yukarıdaki şekilde soldan sağa doğru hareket edildikçe, yöneticinin daha az otoriteye, astların da daha fazla özgürlüğe sahip olduğu görülür. Devamlılığın solunda kalan bir yönetici otoriter liderlik tarzında hareket eder. Bu kişi bütün politikayı belirlemeye, astların yakın kontrolünü sağlamaya ve sadece kişilerin işi yapmak için bilmeleri gerekenleri söylemeyi tercih eder. Devamlılığın sağ tarafındaki yönetici ise, demokratik lider olarak bilinir. Bu kişi astlarına söz hakkı verir, onlardan gelen geri bildirimleri dikkate alır, daha az kontrol kullanır. Şekil, iki temel liderlik davranışı olduğunu vurgular. Biri işe yönelik liderlik, diğeri ise işi yapan insana ilgi gösteren kişiyeye yönelik liderlik (Hodgetts, 1997).

4.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve John Mouton Ohio State üniversitesi çalışmalarından yola çıkarak yönetim tarzı matrisini oluşturmuşlardır. Bu matriste yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdikleri iki boyut kullanılmıştır. Bunlar insana ilgi ve üretime ilgi şeklindedir (Subba, 2010). Ayrıca her boyut derecelendirilerek 9 bölüme ayrılmıştır (Çelik, 2003).



Şekil 7. Yönetim Matrisi (Subba R., 2010)

Yukarıdaki şekilde Blake ve Mouton'un tanımladığı beş farklı liderlik tarzı gösterilmiştir. Şekilde 1,1 olan kişi serbest bırakan, cılız lider olarak tanımlanmaktadır. Hem çalışanlar hem de üretim açısından en az bilgiye sahip kişidir (Hodgetts, 1997). 1, 9 da bulunan kişi, şehir kulübü lideri olarak adlandırılmış olup, insanlara karşı son derece dürüst ve rahattır. Çalışana üst düzeyde ilgi gösterirken üretime çok az önem vermektedir (Çelik, 2003). 9,1 de bulunan kişi ise üretim ile yüksek derecede çalışan ile çok az ilgilenmektedir (Subba, 2010) Görev liderliği olarak da tanımlanan bu tarz lider, başarıyı kâr ve üretim ile ölçer, ast üst ilişkisinde otoriteye ve itaate önem verir, çatışmaları çalışanların lehine olarak uygulamalarla çözer. Bu tarz liderin bulunduğu ortamda liderin kendisi ve astlar yaratıcı fikirlerde bulunmaz çünkü herkesin ne yapacağı kurallarla belirlenmiştir (Güney, 2007). 5,5 de bulunan kişi orta yol davranan kişidir, işe de çalışan da aynı derecede önem verir (Subba, 2010).

Yeterli örgütsel performans eş zamanlı olarak hem insanların morallerini yeterli düzeyde tutarken hem de iş yaptırma gerekliliğini mümkün olan dengeleme yoluyla sağlar (Hodggets, 1997). 9,9 da yer alan kişi kendisini adayan kişiler yoluyla yüksek verime yönelmiştir. İşletmede karşılıklı güven ve saygı tam olup herkes birbirine ihtiyacı olduğunu farkındadır. Başarı ve katılım örgütsel performans ve bireysel motivasyon için önemli iki unsur olarak kabul edilir. Çatışma durumunda çatışan taraflar duruma beraberce çözüm arıyorlar (Güney, 2007).

Blake ve Mouton yönetim tarzı matrisine göre en etkin yöneticinin 9,9'da olan kişinin olduğunu kuvvetle vurgulamışlardır (Subba, 2010). Bu tarz bir lider için amaç saptama, planlama gibi yönetsel işler yöneticinin veya liderin bireysel becerisi ile yapılacak işler olmayıp, grup çalışmasının bir çıktısı olmalıdır.

Bu modelin en önemli yararı, yönetici ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramlaştırmalarını sağlamaktır. Kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzında değişiklikler yapabilir. Zira bu model bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, modeli araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Koçel, 2011).

4.4.2.5.McGregor'un X ve Y Teorileri

1957 yılında Douglass Mc Gregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorileri liderin davranışlarını açıklamakta kullanılır. Bu teoriye göre lider ve yöneticiler işletmede çalışan kişiler ve kişilerin ihtiyaçları ile ilgili hangi görüşe inanıyorlarsa o yönde davranış gösterirler (Kichen, 2010). Mc Gregor bu varsayımları iki grup altında toplamıştır.

Burada X teorisine göre, varsayımlar şu şekildedir:

- Ortalama bir insan, doğası gereği tembel ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır. Sorumluluk üstlenmek istemez, idare edilmeyi tercih eder, güvenceyi her şeyin üstünde tutar. Doğası gereği değişime karşı direnç gösterir (Brooks, 2006).

- Bu nedenle işletme ihtiyaçlarına karşı pasif ve hatta dirençli olurlar (Hodgetts, 1997).
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmak gerekir (Koçel, 2001).
- Mc Gregor'un Y teorisinin varsayımları ise şöyledir;
- İnsan için çalışma oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama bir insan işten nefret etmez. Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır (Sökmen, 2010).
- İnsanlar doğaları gereği, pasif ve örgütsel ihtiyaçlara karşı dirençli değildirler; deneyimleri onları bu hale getirir (Hodgetts, 1997).
- Her insanın bir potansiyeli vardır ve örgütsel amaçlar doğrultusunda sorumluk almaktan kaçmaz. Kişi kendini kontrol ederek çalışır (Brooks, 2006).
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak insanın kendisini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasına yardımcı olmaktır (Koçel, 2011).

4.4.2.6.Likert Sistem Dört Modeli

Sistem 4 modeli, Rensis Likert ve arkadaşları tarafından lider davranışlarının geliştirildiği ve gruplandırıldığı bir diğer modeldir. Bu çalışmada lider davranışları özellikleri Sistem 1'den, Sistem 4'e kadar aşağıdaki gibi 4 grupta sınıflandırılmıştır (Gonos ve Gallo, 2013):

Sistem 1 İstismarcı Otokratik Lider, üst düzeyde otokratiktir, çalışana güvenemez. İşletmelerde, kararlar tepe yönetim tarafından alınır ve uygulanır, iletişim yukarıdan aşağıya emir komuta şeklindedir. Yöneticiler sert disiplin kurallarını uygular. İş görenle bireysel olarak ilgilenmez ve onun görüş ve düşüncelerini önemsemez.

Sistem 2 Yardımsever Otokratik; Otoriter davranış yine baskındır. Ama bazen lider yetki devri yapabilir çalışanlarıyla iletişime girebilir. Sıkı kontrol halen vardır. Motivasyonu temel ödüllendirme aracı olarak görürken korkutma ve cezayı da kullanır.

Sistem 3 Danışılabilen Lider; lider izleyenlerine büyük oranda güvenir ama güveni tam değildir. Onların görüş ve düşüncelerine başvurur. Üst yönetim sadece genel politikaları belirler, organizasyonun alt kademeleri kendi alanlarıyla ilgili karar alma yetkisine sahiptir. İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iki yönlüdür. İzleyenleri motive etmekte daha çok ödüllendirme kullanılırken zaman zaman da cezalandırmaya gidilir.

Sistem 4 Katılımcı Demokratik Lider; liderin astlarına güveni hemen hemen tamdır. Karar alma sürecine katılım önemli düzeydedir. Geniş otonomi söz konusudur. İki yönlü iletişim kullanılır. Çalışanı da tatmin eden ortak amaçlar belirlenir. Finansal ödüller verilir.

Aşağıdaki tablo da 4 grubun özellikleri özetlenmiştir.

Tablo 7. Likert Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 İyiliksever Otokratik	Sistem 3 Danışılabilen Demokratik	Sistem 4 Demokratik
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ve efendisi arasındaki güven söz konusudur.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmakta kendilerini hiç serbest bulmazlar.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
Üstün Astlarla İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır ve kullanır.

Kaynak: Koçel, 2011

4.4.2.7. Robert Bale 'in Çalışmaları

Harvard Üniversitesi araştırmacılarından Robert Bale, bir grup üniversite öğrencisi üzerinde ayrıntılı gözlem tekniği kullanarak liderlik konusunda araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmaya göre lider davranışıyla ilgili üç boyut bulunmaktadır. Bunlar;

Faaliyet Seviyesi, Görevi Başarabilme Yeteneği, Üyeler Tarafından Sevilme Derecesidir (Zel, 2011).

Robert Bale de araştırmalarında Ohio State ve Michigan üniversite çalışmalarındaki gibi “görev yönelimli” ve “birey yönelimli” olmak üzere iki tür liderlik davranışına odaklanmıştır. Ancak Bale bu iki özelliğin tek bir kişide bulunamayacağını, bunun yerine bu özelliklere sahip iki lider olabileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, iş lideri ve sosyal lider kavramlarını ortaya çıkarmıştır. İş lideri, önerileri ve fikirleriyle gruba yön veren kişidir. Bunun yanı sıra grup üyelerini psikojik yönden destekleyen, iletişim ihtiyaçlarını karşılayan sosyal lider olmaktadır. Bale’in çalışmasında iletişimin rolü büyüktür (Aslan, 2013).

Bale iletişim sorunlarını analiz etmek için, sözlü ve sözlü olmayan davranış biçimlerini toplam on iki kategoriden oluşan bir sistem içine yerleştirmiştir (Bolat, 2008). Aşağıda tabloda Bale’in geliştirmiş olduğu kategoriler gösterilmiştir.

Tablo 8. Etkileşim Biçim Analizi

A Olumlu Sosyo- Duygusal	1.Dayanışma Gösterme (Diğerlerinin Statüsünü Yükseltme, Yardım Etme, Gönül Okşama) 2.Gerilimden Kurtulma (Şaka Yapma, Gülme, Tatmin Olduğunu Gösterme) 3.Kabullenme (Edilgen Biçimde Uyuşma, Anlama, Uygun Görme)
B Sorun Çözme Çabaları	1.Önerme (Yön Verme, Çözüm Önerme, Ne, Nasıl Yapılacağına İşaret Etme) 2.Fikir Verme (Değerlendirme Analiz Etme, İsteklerini Açıklama) 3.Uyum Sağlama (Bilgi Verme, Yineleme, Açıklama, Doğrulama)
C Soru Yöneltme	1.Uyum Sağlanmasını İsteme (Bilgi Yineleme ve Doğrulama İsteme) 2.Fikir Sorma (Değerlendirme, Analiz ve İsteklerin Açıklanmasını İsteme) 3.Öneri İsteme (Yönlendirilmek İsteme, Ne, Nasıl Yapılacağına Dair Öneri İsteme)
D Olumsuz Sosyo- Duygusal	1.Kabul Etmeme (Edilgen Biçimde Reddetme, Yardımını Esirgeme) 2.Gerilimi Belli Etme (Yardım İsteme Geri Çekilme) 3.Düşmanlık Gösterme (Diğerlerinin Statüsünü Düşürme, Kendini Savunma, İddia Etme)

Kaynak: Bolat, 2008

Bale'in çalışmalarından özetle şunu anlayabiliriz: İş lideri ile Sosyal lider farklı davranışlara sahiptir. Birbirine zıt özellikler taşımaktadırlar. Tek bir kişi tarafından bu iki farklı liderlik tipi sergilenemez. Bu nedenle de gruplarda bu özelliklerdeki sahip iki farklı lider bulunabilir.

4.4.2.8. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri

Gary Yukl, insan ve görev boyutunda ele alınan liderlik kavramına katılımcılık boyutunu da katmıştır. Ayrılık ve çoklu bağlanma modelleri olmak üzere iki ayrı model geliştirmiştir.

Ayrılık modeli, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden beklediği davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanın tatmini, beklenen ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o derece yüksek olacaktır (Zel, 2011). Ayrılık modelini Yukl 3 varsayıma dayandırmıştır. İlki; Lider ile çalışanların tatmini, çalışanların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur. İkincisi; Çalışanların beklentileri, çalışan kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar. Üçüncüsü; Çalışanlar, liderden yüksek seviyeli, insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanların tatminini olumlu yönde teşvik eder (Akt. Erkmen, 2007).

Çoklu bağlanma modeli ise birey yerine grup tatmini üzerinde odaklanmıştır. (Zel, 2011). Bu modelinde ise dört varsayım ileri sürmektedir. Birincisi; Grup Verimliliği, çalışanın güdülenmesi, yetenek seviyesi ve görev-rol uyumluluğu arasındaki etkileşiminin bir fonksiyonudur. İkincisi; Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede çalışanların iş motivasyonuna etki eder. İş motivasyonu ancak liderin her iki boyutu yüksek seviyede gerçekleştirirse ortaya çıkar. Üçüncüsü; Çalışanların liderle olan ilişkileri iyi ise, karar merkeziyetçiliği çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Dördüncüsü ise; Göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği, görev-rol uyumluluğuna etki eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile ilişkilidir.

4.4.3. Durumsallık Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi liderin sadece sahip olduğu fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerle ilgilenmişken, davranışsal teoriler liderin ne yaptığı ve davranışları ile ilgilenmiştir.

Durumsallık teorisi ise liderlikte lider özellikleri ve davranışlarının yanında diğer bir değişken olan koşullar değişkenini de baz almaktadır. Teorinin temel varsayımı değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Erturgut, 2012). Liderliği ortaya çıkabilecek farklı durumları da ele alarak değerlendirir (Demir ve ark., 2010). Bu teori çerçevesinde pek çok araştırma yapılmış, liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiştir (Çetin, 2008) Bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2011):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- İzleyicilerin yetenekleri ile beklentileri,
- Liderliğin olduğu organizasyonun özelliği,
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleridir.

Aşağıdaki şekil durumu özetlemektedir (Güney, 2007).



Şekil 8. Liderlik Davranışı

Bu teori çerçevesinde pek çok araştırma ve model geliştirilmiştir.

4.4.3.1.Amaç- Yol Teorisi

Durumsallık yaklaşımında geliştirilen teorilerdendir. Bu teoriye göre, izleyicilerin motivasyonunun, memnuniyetinin ve iş performansının onların amirleri tarafından seçilen liderlik biçimlerine bağlı olduğu iddia edilir (Çetin, 2008). Bu teori oldukça basittir; liderin işi çalışma amacına ulaşabilmede, astların kişisel tatminlerini arttırarak astları elinde tutmaktır ve bu doyumlara daha kolay ulaşabilecek yollar belirlemektir. Astlar netleştirilmemiş bir görevdeyseler ve işleri yapılandırılmamış ise liderin yönlendirilmesine ihtiyaç vardır. Liderin yönlendirmesi olursa belirsizlikler azalır ve kişisel tatmin artar. Tam tersi olarak da eğer bireyler tanımları yapılmış bir görevde bulunuyor ve ne yapmaları gerektiğini biliyorlarsa burada liderin daha az yönlendirme yapması gerekir ki; Yüksek düzeyde tatmin olmuş astlar görebilsin (Hodgetts, 1997). Yol amaç teorisinde 4 tip liderlik davranışının varlığından söz edilmektedir (Güney, 2007).

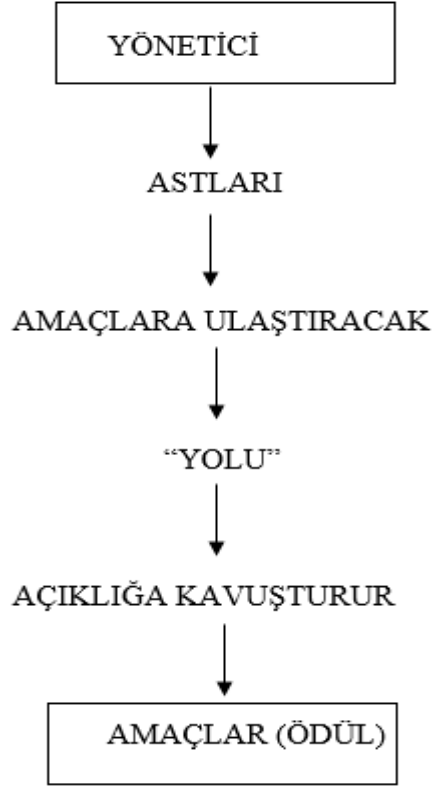
Emir Verici (Otoriter): Lider, planlar, organize eder, kontrol ve koordine eder.

Destekleyici: Lider astların ihtiyaçlarını ve mutluluğunu düşünür. Arkadaşça ilişkilerin var olduğu bir iş ortamı yaratır.

Katılımcı: Bilgiler ve fikirler astlarla paylaşılır. Karar vermeye yönelik faaliyetlerde astların katılımı sağlanır.

Başarı Arayıcı: Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak konusunda astların en yüksek düzeyde performans göstermesini bekler. Bu modelde lider grubun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir.

Yukarıda sayılan davranışların uygunluğu izleyicilerin kişisel özelliği, izleyicilerin üzerindeki zaman ve çevre baskısı, işin niteliği gibi durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir. Yol amaç modelini özetleyen şekil aşağıdaki gibidir (Koçel, 2011).



Şekil 9. Amaç Yol Liderlik Teorisi, (Koçel, 2011).

4.4.3.2. Fiedler'in Liderlik Teorisi

Fiedler'in etkin liderlik modeline göre, etkin liderlik sürecinde üç ana durumsal değişken yer almaktadır. Bunlar lider ve diğer grup üyeleri arasındaki ilişki, işin yapısı, ve liderin pozisyon gücüdür. Bu değişkenlerden, lider ve diğer grup üyeleri arasındaki ilişki en önemli değişkendir. Daha sonra işin yapısı ve pozisyon gücü gelmektedir (Miner, 2006).

Değişkenlerin açıklaması aşağıdaki gibidir.

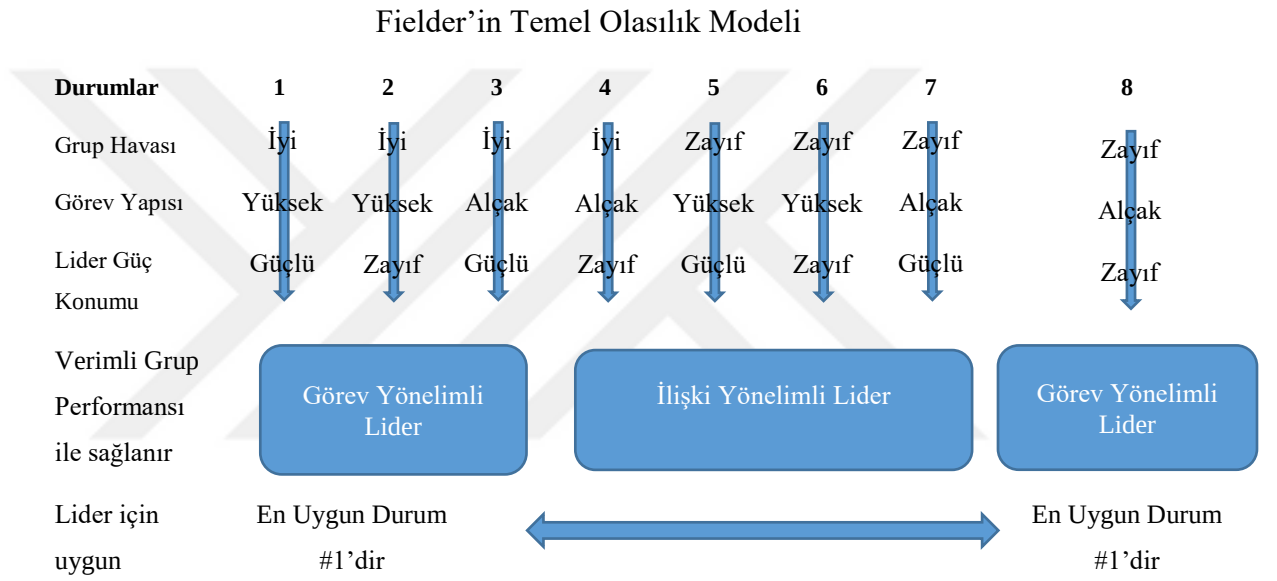
Lider ve grup üyeleri arasındaki ilişki; liderin grup üyeleri ile olan kişisel ilişkisini ve onlar tarafından kabul edilip edilmeme durumunu gösterir. Eğer lider grup tarafından kabul edilirse sadakatın oluşmasını sağlar ve bu ortamda çok az sürtüşme olur. Tam tersi durumda ise üyeler lideri atlatmaya çalışıp görevi sabote etmeye kalkacaktır (Nair, 2010)

Görevin yapısı; verilen işin ne ölçüde rutin olup olmadığı ile ilgilidir. Günlük yapılan rutin işlerin amaçları, nasıl yapılacakları doğru ve açık bir şekilde ifade edilmiş

olmalıdır. Rutin olmayan işler ise belirsizlik içerir, farklı amaçları olur ve değişik yollarla sonuçlandırılır (Nair, 2010).

Liderin pozisyonunun gücü; liderin ödüllendirme, cezalandırma yetkisinin ne ölçüde olup olmadığına bakılır. İşe alma, işten çıkarma, statü verme vb. gibi (Nair, 2010).

Bu üç değişkenin birleşmesi sonucu sekiz tür liderlik tarzı ortaya çıkacaktır. Aşağıdaki şekilde görülebilir (Güney, 2007).



Şekil 10. Fiedlerin Liderlik Tarzları (Nair Suja R., 2009).

Fiedler'in modeli 3 nedenden dolayı önemlidir. Birincisi etkinlik üzerine asıl vurguyu koyar. İkincisi, hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığını gösterir. Üçüncüsü, yönetimi lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirir.

4.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Durumsallık yaklaşımlarından biri de Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake Mouton'un Yönetim tarzı ölçeğinden etkilenecek Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilen Olgunluk Modeli'dir. Bu modelde düşünürler görev davranışı

ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde durmuşlardır. Görev davranışı ve ilişki davranışı boyutlarından yola çıkarak Hersey ve Blanchard 4 temel liderlik tarzı veya biçimi üzerinde durmaktadırlar (Paksoy, 1993). Bu kuramın getirdiği yenilik, izleyenlerin olgunluk derecelerini inceliyor olmasıdır. İzleyenlerin olgunluk derecesinden kasıt ise başarıya karşı ve başarılabilinecek amaçlar saptamada isteklilik derecesi, sorumluluk alma yeteneği, gönüllülük, bir göreve ilişkin eğitim tecrübe ve ustalaktır (Sökmen, 2010).

Bu teorinin işleyiş mantığı ebeveyn ve çocuk ilişkisine benzetilir. Çocukluğun ilk dönemlerinde ebeveynler, çocuğun beslenmesi, giyinmesi gibi öz bakımı ile ilgilenerek görev yönelimli bir çaba gösterirler. Çocuğun büyümesi ile birlikte görev yönelimli davranışların yanısıra çocuğa gösterilen güven ve saygı artarak ilişki yönelimli davranışlar önem kazanmaya başlar. Bu dönem ebeveyn açısından yüksek görev yüksek ilişki yönelimli davranış sergiledikleri dönemdir. Ergenlik çağı ile birlikte çocuğun kendi davranışları ile ilgili sorumluluğu artar ve ebeveyn davranışı yüksek ilişki, düşük görev yönelimli hale gelir. Çocuk büyüyüp kendi ailesini kurduktan sonra ise ebeveyn açısından düşük görev düşük ilişki yönelimli davranış tarzı ortaya çıkar (Zel, 2011). Ebeveyn çocuk ilişkisi üzerinden açıklanan bu model aşağıdaki şekildeki gibi de gösterilmektedir.

(Düşük) – İlişki Davranışı – (Yüksek)	Yüksek İlişki ve Düşük Görev (T3)	Yüksek Görev ve Yüksek İlişki (T2)
	Düşük İlişki ve Düşük Görev (T4)	Yüksek Görev ve Düşük İlişki (T1)
(Düşük) – Görev Davranışı – (Yüksek)		

Şekil 11.Liderlik Tarzları (Paksoy, 1993).

Modele ilişkin sürdürülen çalışmalarda olgunluk düzeyine sahip dört lider türü aşağıdaki gibi yeniden tasarlanmıştır (Robbins ve Jugde, 2013):

T1 Söyleyen – yüksek görev- düşük ilişki

T2 Satan – yüksek görev- yüksek ilişki

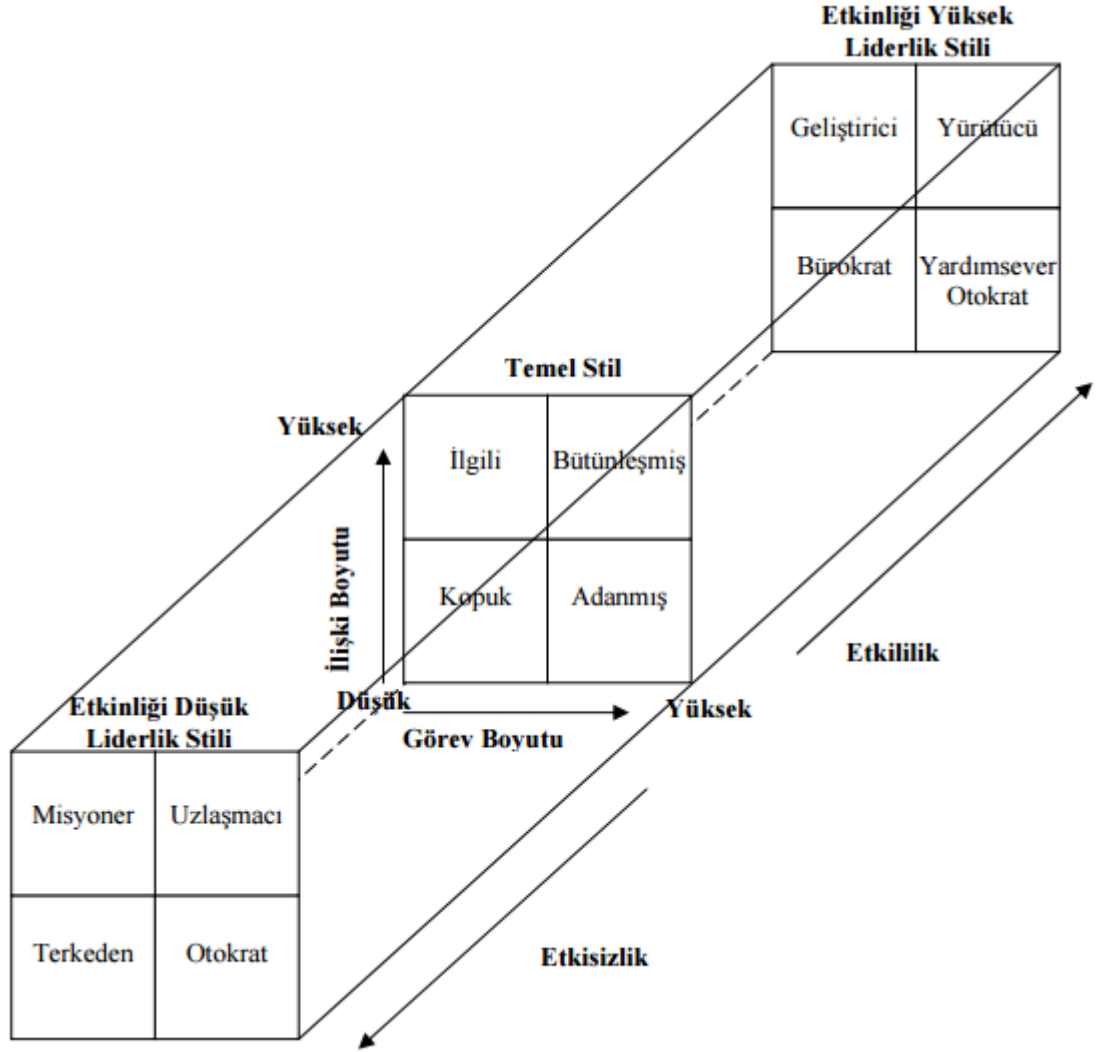
T3. Katılmalı- düşük görev- yüksek ilişki

T4. Yetki devreden- düşük ilişki- düşük görev

Söyleyen lider tek yönlü iletişimde bulunur; amaçları, görevleri belirler; neyin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını açıklar. Bu tarz göreve ilişkin olgunlukları düşük olan, örneğin işe yeni başlayan tecrübesiz kişilerin yönetilmesinde etkilidir. Tecrübesiz çalışanlar görevlerini öğrenince lider yüksek görev yüksek ilişki tarzına geçer. Tecrübe kazanılmıştır ama henüz sorumluluk alacak düzeye gelinmemiştir. Üçüncü durumda ise izleyenler tecrübe kazanmış ek sorumluluk almaya hazır duruma gelmişlerdir. Lider onlara göreve ilişkin açıklamalarda bulunmaz fakat onları anlamaya çalışarak duygusal destek verir. Son durumda ise izleyenlerin göreve ilişkin olgunlukları üst düzeydedir. Başarı istekleri artmıştır, kendilerini denetleyebilirler. Liderin gerek iş gerekse ilişki açısından destek sağlamasına gerek yoktur (Güney, 2007).

4.4.3.4. W. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

William J. Redd tarafından geliştirilen üç boyutlu lider etkinliği modeli davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü gibidir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Reddin, Blake ve Mouton'ın üretim ve insan ilişkileri odaklı modeli ile Ohio Eyalet üniversitesi çalışmalarına ek olarak liderliğe etkinlik kavramını da ekleyerek liderliğin üç temel boyut üzerinden değişkenlik gösterdiğini açıklamıştır (Can, 1981). Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta yönetsel etkinliktir. Yönetsel etkinlikten kastı ise, liderin pozisyonunun gerektirdiği çıktıları yerine getirme derecesidir (Reddin, 1971).



Şekil 12. Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Reddin, 1971).

Bu modelde 4 temel yöneticilik ve lider davranış şekli vardır (Zel, 2001).

Kopuk Yönetim Tarzı; düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutundaki bu yönetici sürekli kurallar ve prosedürlere göre yaşar ve sürekli hataları düzeltmeye çalışır. Sosyal ilişkileri düşük olduğundan emir ve talimatları genellikle yazılı olarak verir. İşletmeyi onu oluşturan bireylerden bağımsız değerlendirir. Astları kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken üstlerini de iş akıl ve zekâ parametrelerine göre değerlendirir. Çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışır.

İlgili Yönetim Tarzı; Yüksek insan ilişkisi düşük görev boyutundaki bu yönetici astlarını tanımaya anlamaya ve onlarla iletişim kurmaya çalışır. Üstlerini ise

çalışanlara gösterdikleri ilgi ve alakaya göre değerlendirir. İşletmeyi sosyal bir sistem olarak görür, fikir ayrılıklarında uzlaştırıcı ve yol gösterici bir tavır sergiler.

Adanmış Yönetim Tarzı; düşük insan ilişkileri yüksek görev boyutunda yer alan bu yönetici, çalışanlara otoritesi ile hükmeder. Sözlü emir verir astlarını üretkenliklerine göre üstlerini ise güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirir. Ekip çalışmalarında aktiftir. Hataları cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yolunu tercih eder.

Bütünleşmiş Yönetim Tarzı; yüksek insan ilişkisi yüksek görev boyutunda yer alan bu yönetici olayların bir parçası olmak ister. Katılımcı tavır sergiler. Hatalardan ders çıkarma eğiliminde olup, sorunların kaynağına inmeye çalışır.

4.4.3.5. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli

Victor Vroom, Philip Yetton tarafından öne sürülen daha sonra Vroom ve Jago tarafından geliştirilen bu model, liderlik davranışlarının çevre koşullarından etkilendiği temeline dayanmaktadır. Liderin davranışı örgüt içindeki hava ve koşullardan ve yine lider veya grup üyelerinin aldığı kararlardan etkilenmektedir (Erdoğan, 1991). Bu model belli durumlarda liderin sergileyeceği 5 farklı tarzın olduğunu varsayar. Bu tarzlar Tablo 9’da özetlenmektedir.

Modelde durum analizinde kullanılmak üzere 7 durumsal soru sorulmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Bojadjev, Kovstoski ve Buldioska, 2015):

- A. Karar yüksek öneme mi sahip yani olası bir hata durumunda sonuç ne olur?
- B. İyi bir uygulama için alınan kararın grup üyeleri tarafından kabulünün gerekliliği var mıdır?
- C. Lider bağımsızca karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi?
- D. Problem yapılanmış mı?
- E. Karar sadece lider tarafından verildiyse, verilen kararın astlar tarafından kabul edileceği kesin mi?
- F. Astlar kararda oluşturulan örgütsel amaçları benimsemiş mi?

G. Alınan kararlar çalışanlar arasında çatışma çıkma olasılığı var mı?

Tablo 9. Vroom ve Yetton'ın Karar Verme Stilleri

Ast Derecesi	Karar Verme Tarzları
Yok	1. Söz konusu zaman içinde mevcut olan bilgileri kullanarak sorunu kendiniz çözer veya kararı kendiniz verirsiniz
Düşük	2. Astlarınızdan gerekli bilgileri alır ve sorunun çözümüne kendiniz karar verirsiniz. Astlarınızdan bilgi alırken sorunun ne olduğunu söylemeyebilirsiniz. Karar almada astlarınızın oynadığı rol alternatif çözümler oluşturmak veya değerlendirmekten çok açıkça gerekli bilgileri sağlamaktır.
Orta	3. Bir grup olarak bir araya getirmeden ilgili astlarınız ile sorunu paylaşır fikir ve önerilerini alırsınız. Daha sonra astlarınızın etkisini yansıtan veya yansıtmayan kararları verirsiniz.
Orta	4. Sorunu astlarınızla bir grup halinde toplu olarak paylaşarak fikir ve önerilerini alırsınız. Daha sonra astlarınızın etkisini yansıtan veya yansıtmayan kararı verirsiniz.
Yüksek	5. Sorunu astlarınızla bir grup halinde paylaşırsınız. Birlikte alternatifler oluşturur ve değerlendirir ve çözüm üzerinde bir anlaşmaya varmaya teşebbüs edersiniz. Rolünüz daha çok bir başkanınki gibidir. Grubu "sizin" çözümünüzü kabul etmesi için etkilemeye çalışmıyorsunuz ve grubun tamamının desteğine sahip olan her hangi bir çözümü kabul etmeye ve uygulamaya hazırsınız.

Kaynak: Abuznaid, 1990.

Vroom'a göre alınan kararın etkinliği için 3 temel unsur gerekmektedir. Bunlar alınan kararın rasyonelliği veya niteliği, astlar tarafından kabul edilmesi ve karar alınırken harcanan zamandır (Vroom, 1973). Alınan kararın niteliği çalışanların iş başarımını ve performanslarını etkiler, bazı kararların performans üzerinde doğrudan etkisi bulunurken bazılarının etkisi olmayabilir. Örneğin, alınan su soğutucunun nereye konulacağının performans üzerinde doğrudan etkisi olmayabilir iken

atamaların terfilerin iş akışlarının grup performansı üzerinde büyük etkisi olabilir. Yine kararın astlar tarafından kabul edilmesi uygulamayı başarıya götürecektir. Alınan karara astların katılımının sağlanması uygulamalara karşı direnç göstermelerini engelleyecektir. Tâbi kabul edilebilir yüksek kalitede karar verebilmek için zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçilmesi de gerekmektedir (Zel, 2001).

Durumsal teoriler belirgin birkaç doğru davranış bulunmamaktadır. Her olay kendine has özellikleri ile farklı bir davranış ve yaklaşım geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle durumsal teoriler diğer yaklaşımların birikimlerini kazanım olarak görüp onları bir tarafa bırakmadan onlardan da faydalanmaktadırlar (Çetin, 2008).

4.4.4. Liderlikte (Post Modern) Yeni Yaklaşımlar; Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Liderlik teorilerinin en eskisi olan özellikler teorisi, etkin liderliğin liderin kişilik özelliklerinde yattığını savunmuştur. Davranışsal teoriler ise lider ve izleyenlerinin duygusal ve davranışsal olarak etkileşimlerine bakmıştır. Durumsal teoriler ise liderliği farklı çevrelerde ortamlarda değerlendirmiş görev yönelimli liderliğe odaklanmıştır. Tüm bu teorilerde, çalışanlara rol ve görevleri açıklanmıştır (Saeed ve ark., 2014). Ancak son yıllarda gerek toplam kalite anlayışı, gerekse çağdaş yönetim ve kavramlarının doğmasına neden olan koşullar liderlik olayının açıklamasına da yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur (Koçel, 2011). Ayrıca, liderlik ve dolayısıyla tanımları da 21. yy da, küreselleşme, politik değişim, yenilik ve teknoloji gibi unsurlardan etkilenmektedir (Snaebjornsson ve ark. 2015). Dönüşümcü liderlik kavramını ilk kez, Dawston'un (1973) "İsyen Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında kullanılmıştır. Mac Gregor Burns, 1978 yılında yayınlanan Liderlik isimli kitabında ise daha sistematik hale getirmiştir (Eraslan, 2006).

J. Mac Gregor, liderliğin insanın yaşamına bir anlam kazandırma ihtiyacı üzerine kurulduğundan ve kurumsal bir amaç yaratmasından bahsetmiştir (Barutçugil İ., 2014). Burns çalışmalarında liderlikle ilgili iki uç ortaya çıkarmıştır. Bunlar dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliktir (Seltzer & Bass,1990). Daha sonraki yıllarda J. M. Burns ve B. M. Bass'ın yaptıkları çalışmalarda etkileşimci (sürdürümcü)

liderliği geleneklere ve gemiŖe daha bağlı srdrmc (etkileŖimci) ile yeniliğe geliŖime ve reforma dönük dnŖmc liderlik olarak ikiye ayırmıŖlardır (Eren, 2014). DnŖmc liderler, ilham verici, motive edici, takipçilerini entelektüel olarak uyaran, Ŗirket misyonu için tutku yaratan bir lider olarak tanımlanırken, iŖlemci liderler, alıŖanlarla etkileŖimlerinde szleŖmeyi, düzeltmeyi ve eleŖtiriyi kullanan lider olarak tanımlanır (Gibson ve ark., 2017)

4.4.4.1.EtkileŖimci (Srdrmc/ Transactional) Liderlik

EtkileŖimci liderlik; lider ile alıŖan arasındaki iliŖkinin iŖe dayandığından hareket eder, iŖlemsel liderlik, görevsel liderlik, yönetsel liderlik olarak da ifade edilir (Sabuncuoğu ve Tz, 2008). Bu yaklaŖımın öncülerinden olan Bass'a göre etkileŖimci liderler kiŖisel çıkarları cazibeli hale getirerek izleyenleri motive ederler. Yani lider, alıŖan, iŖletme çıkarlarını gözettiği sürece onun çıkarlarını gzetecektir. Burada karŖılıklı iliŖki yani alıŖveriŖ söz konusudur Rochı Shriberg ve Loyd (2002)'a göre lider astlarının amaçlarına ulaŖmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına olduğuna inanırlar (Erturgut, 2012). Çoğu kez, etkileŖimci liderlik sıradanlığın reçetesine benzetilmiŖtir. Ŗu açıdan da bu benzetmenin doğruluğu vardır; alıŖıyorsa kurcalama felsefesini güder. Lider alıŖanlarına iŖler baŖarıldıđı sürece karıŖmaz (Bass, 1990). EtkileŖimci lider düzen ve yapıya değer verir. Kuralları ve yönetmelikleri baŖucuna koyar, hedefleri zamanında tamamlamak için insanları ve iŖletme varlıklarını organize eder. Yaratıcılık ve yenilikçi fikirlerin değerli olduğu yerler için etkileŖimci liderler uygun değildir (Hoffner, 2018)

Koçel etkileŖimci liderin izleyenleri ile olan davranıŖ iliŖkisini dört ayrı durumda zetlemiŖtir (Koçel, 2011).

Birinci tür davranıŖta lider alıŖanların gösterdikleri çaba ve performans karŖısında onlara daha fazla destek ve kaynak sağlar.

İkinci davranıŖ türünde lider iŖ ve iŖ yapma prosedürlerini belirler, iŖ yapma sürecini izleyerek gerektiğinde müdahale eder ve düzeltici kararlar alır.

nc davranıŖ türünde ise lider daha pasiftir ancak iŖle ilgili bir sorun çıktığında olaya dahil olur ve müdahale eder.

Dördüncü liderlik davranışı ise laissez faire olarak da adlandırılır. Lider grup üyelerini iş amaçlarını iş standartlarını belirlemeleri konusunda tamamen serbest bırakır.

Etkileşimci lider, izleyenleri başarıya götürecek eylemlerini bilir, rol ve görev gerekliliklerini belirler. İzleyenlerinin ihtiyaç ve isteklerini bilir. Onları neyin memnun edeceğinin farkındadır (Bass, 1985). İyi performans gösteren izleyenler için terfi, ücret artışı, ek yardım gibi ödüller verir. Tam tersi kötü performans gösterenler de cezalandırılır (Bass, 1990).

Etkileşimsel liderler izleyenlerinin yaratıcı özellikleri ile çok az ilgilenirler. Yetkilerini onları ödüllendirme ve cezalandırma şeklinde kullanma eğilimi gösterirler. Geçmişteki yararlı ve olumlu gelenekleri gelecekteki nesillere aktarma olumlu özelliklerindendir.

4.4.4.2.Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

Dönüşümcü liderler değişime inovasyona ve girişimciliğe öncülük ederler. Vizyon belirler değişimi kurumsallaştırıp yeniden canlandırma sağlarlar (Akt. Seltzer ve Bass, 1990). Dönüşümcü liderler üstün performans gösterirler; izleyenlerinin ilgi ve alakalarını arttırarak, hedeflerini büyüterek, farkındalıklarını arttırarak, grubun amaç ve misyon kabulünü sağlarlar, grup çıkarlarını bireysel çıkarlarının önünde tutmalarını öğretirler. Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin duygusal ihtiyaçlarının farkında olup, empati kurabilirler; aynı zamanda sahip oldukları karizma da izleyenlerini etkilemektedir (Bass, 1990). Burns, dönüşümcü lider için izleyenlerini büyük amaçları başarmayı kendi kendine istemeleri ve çalışmaları konusunda motive eden kişi olarak açıklamıştır (Akt: Bass, Avolio ve Goodheim, 1987). Dönüşümcü lider, izleyenlerde kendi kendini yetiştirme ve geliştirme bilinci oluşturur (Waldmann, Bass, Einstein 1987). Dönüşümcü liderlik, izleyenler üzerinde sadakat ve motivasyon oluşturma sürecidir. Belirlenen vizyon ile izleyenlerin daha büyük değer ve idealler peşinde koşması sağlanır (Mullins, 2005).

Dönüşümcü liderler toplumsal mimarlara benzetilir. İnsanları, çevreye kayıtsız, kişisel fikirleri olmayan, teknik sistemlerin parçaları olmaktan çıkarıp duyarlı, belirli kişisel özellikleri ve bir amaca bağlanmış aktif katılımcılara dönüştürerek onlara adeta

baştan yaratır. İzleyenler işletmeye teknik ve mekanik bağla değil insancıl değerleriyle duygularıyla adanmış olarak bağlanırlar. İşletmeyi kişisel doyumlarının sağlandığı bir kaynak olarak görmeye başlarlar. Böylelikle lider ve izleyicilerinin aynı duygularda buluşması ve bütünleşmesi güveni ve coşkuyu en üst düzeye taşır. İşletmelerde ve toplumlarda bu duygular egemen olduğunda olağan üstü başarıların elde edilmesi kolaylaşacaktır (Barutçugil, 2014).

Dönüşümcü liderler, mevcut normlara meydan okuyarak, politik ve kültürel anlamda işletmede büyük değişikliğe giderler. Gelecekte arzulanan durumla ilgili vizyon geliştirir ve amaçlara ulaşmakta sadakati harekete geçirir. Dönüşümcü liderlerin başarılı olabilmesi için işletmenin yapısını derinlemesine bilmesi ve sahiplenmesi gerekmektedir (Morgan, 1989, Akt: Brooks, 2006).

Dönüşümcü liderler, belirlenen işlerin ve sonuçların önemi konusunda farkındalığı arttırarak, kişisel çıkarları grup çıkarları ile bağdaştırarak, kişilerin güvende olma, onanma, değer verilme, ihtiyaçlarını karşılayarak, izleyenleri normalde yaptıklarının daha fazlasını yapmaları konusunda motive ederler (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderler, çalışanların güçlendiren, geliştiren, destekleyen, yenilik yaratan, karizmatik olan ve örnek teşkil eden vizyonerlerdir; bu özellikleri liderin çalışanları ile olan ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca dönüşümcü liderler ile çalışanların genel etik kurallarına kendiliğinden uyma eğiliminde oldukları belirtilmiştir (Felix ve ark., 2016)

Dönüşümcü liderler ile üç öge ilişkilendirilmiştir. Bunlar karizma (idealize edilmiş etki), bireye saygı (bireysel destek) ve entelektüel uyarımdır.

Karizmatik liderler, coşkulu, inançlı, kendine özsaygısı olan ve kendine güvenen liderlerdir (Bass, 1985). Lider rol model olarak sayılır, saygı duyulur, takipçi tarafından beğenilir ve hayranlık duyulur. Liderlerin eylemleri etik değerler ile uyumludur. Gücünü kişisel kazanç için kullanmaz (Yashioğlu ve Erden, 2018)

Bireye saygı (bireysel destek) ögesiyle, liderin izleyenlerinin bireysel gelişimlerini desteklemesi ve katkı sağlaması vurgulanmaktadır (Bass, 1985). Lider, izleyenlere eğitim fırsatları sunar, her birine özel ilgi gösterip ele alarak değerlendirir (Bass, Avolio, Goodheim, 1987). Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin maddi

çıkarlarından ziyade, kuruma aidiyet gibi manevi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır (Campbell, 2018).

Entelektüel uyarım ise, liderin, izleyenlerinin problem çözme kapasitelerini genişletmesi olgusudur (Bass, 1985). Lider bunun için gönüllüdür. Eski problemlere yeni bakış açıları ile bakmalarını sağlar; zorluklara göğüs germeyi ve gerçekçi çözümler bulmayı gösterir (Bass, 1990). Bunun için takipçiler konuşmaya, problemleri çözmeye teşvik edilir.

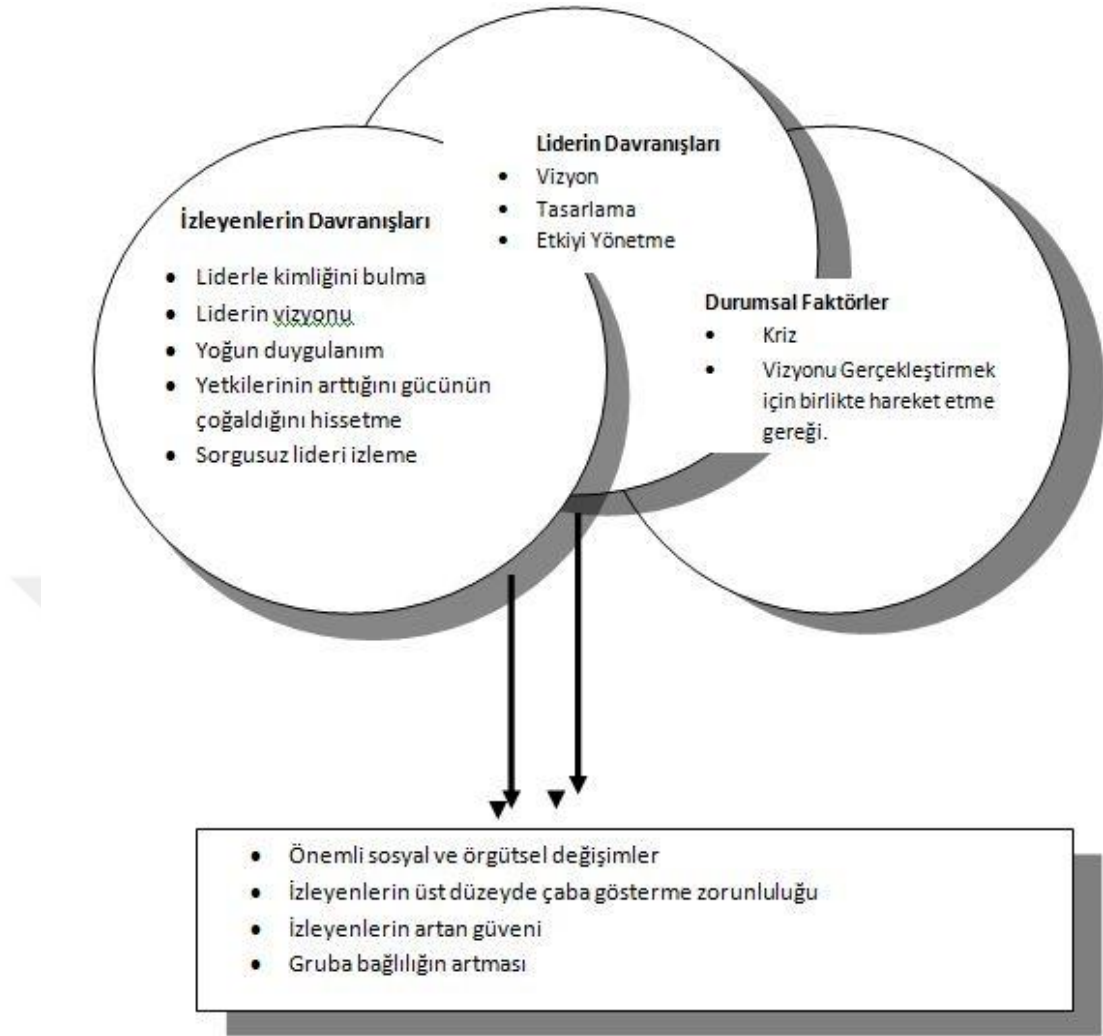
Lider farklı fikirlere ve yaratıcılığa önem verir.

Daha sonra Bass ve Avolio kuramı yeniden gözden geçirip dördüncü öge olarak esinlendirmeyi (telkinle güdüleme) katmışlardır. Telkinle güdüleme; vizyon oluşturma vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve model oluşturmakla ilgilidir (Erçetin, 2000). Takım ruhu, coşku, iyimserlik; telkinle güdülemenin altındadır. Lider, takipçileriyle ortak arzulanan bir vizyon oluşturur (Yashoğlu Erden, 2018)

Lider, örgüt üyelerine enerji verir. Örgütün misyon ve amaçlarını çok açık bir şekilde izleyenlerine anlatarak aralarında şeffaf bir iletişim kurulmasını sağlar. Bu şeffaf iletişim ile de izleyenler kendilerine bildirilmiş görevlerini yapmak ve başarmak konusunda çaba sarfederler (Beugre, Acar, Braun, 2006).

1990 yılında Podsakoff dönüşümcü liderliğin altı anahtar boyutunun olduğunu, bunların da vizyon belirleme, model oluşturma, grup hedeflerini teşvik etme, yüksek performans beklentisi, bireysel destek sağlama ve entelektüel uyarıma olduğunu belirtmiştir (Erturgut, 2012).

Bennis (1982) ise transformasyonel liderliğin öğelerini vizyon, iletişim, kararlılık, yetkilendirme ve örgütsel öğrenme olanakları sağlama şeklinde açıklamıştır. Schermen (1996) de transformasyonel liderliğin öğelerini, vizyon, karizma, sembolizm, yetkilendirme, entelektüel uyarım ve dürüstlük olarak sıralamıştır (Erçetin, 2000). Aşağıdaki şekil dönüşümcü liderliği kavramsal çerçevede göstermektedir.



Şekil 13. Kavramsal Çerçeve de Dönüşümcü Liderlik (Kaynak: D. Herriegel, J. W. Slocum, Jr. R. W. Woodman, 1995 (Erçetin, 2000)).

Burns'e göre, liderlik baskı ve zorlama ile olmaz. Lider izleyicilerinin ihtiyaç ve amaçlarını anlarsa izleyenler birbirini motive eder hale gelir. Dönüştürücü liderlik, insanların paylaşılan ortak bir amaç için adetâ manevi bir güç ile harekete geçmesini sağlar. İlham verme, özendirme, yüceltme, eyleme geçme, ruh kazandırma gibi davranışlar dönüştürücü liderin dikkat çeken yönleridir. Dönüşümcü lider ile izleyenler arasında dinamik bir etkileşim vardır. Bu etkileşim, kin, kıskançlık, aşırı hırs, korku, endişe gibi durumlardan arınmaya bunun yerine eşitlik özgürlük, adalet gibi insancıl değerlere yönelik bir ilişkiyi barındırır (Barutçugil, 2004).

Koçel dönüşümcü liderin davranışlarını aşağıdaki gibi 4 durumda özetlemiştir (Koçel, 2011).

Liderin iş yapma tarzı ile ilgili olarak yüksek moral ve etik standartlar koyması ile grup üyeleri arasında kazandığı saygının grup üyelerinin kendisine sadakatini oluşturması.

İdeallere ve değer yargılarına bağlı olarak oluşturduğu vizyonun grup üyelerinde kendisini izleme arzusu, lidere güvenin artması ve liderden ilham almaya dönük duygusal motivasyon oluşturmaktadır.

Liderin mevcut yapılanmayı eleştirerek değişik perspektifler getirmek, inovatif fikirler ileri sürmek böylece çalışanlarının entelektüel yönlerine hitap ederek onları bu yolda düşünmeye sevk etmesidir.

Liderin grup üyelerine danışması onlara koçluk etmesi, onların gelişmesi için ilgi ve gayret göstermesi ile grup üyelerinin dönüşmesini sağladığı durumdur.

Bürokrasinin fazla, olduğu merkeziyetçi ve hantal işletmelerde, yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilenmesinin daha zor buna karşın, profesyonelleşmenin artmış olduğu yapılarda dönüşümcü liderlik davranışlarının daha rahat sergilendiği varsayılmaktadır (Jacobsen, 2015).

4.5. Liderlik Tipleri

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda pek çok liderlik tipi ortaya çıkmıştır. Çalışmada literatürde sıkça rastlanan liderlik tiplerinden kısaca bahsedilmiştir.

4.5.1. Otokratik lider

Lider karar verme gücünü kendinde toplamıştır. Çalışanlara emirler verir, onların da bu emirlere uymasını bekler. Kararları grup üyelerine danışmadan verir ve adım adım onları izler. Verdiği emirlerin sorgusuz sualsiz yapılmasını ister. Yetki aktarımı yapmaz, çalışanları amaç veya gelecek planları hakkında bilgilendirmez (Appaniah ve ark., 2009). Otokratik lider izleyenleri arasında mesafe olmasına önem verir. Kendisini süper güç olarak görür ve kararları izleyenlerine dikte eder (Mishra, 2010). Otokratik liderin olumlu olarak sayılabilecek yanlarından biri, kararları tek kişinin alıyor olmasının verdiği hızdır. Bunun yanında motivasyon unsurunun olmaması, kişilere bireysel alan tanınmıyor olması ve çok sıkı bir denetim olması da çalışanlarda

moralsizlik yaratıp, inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçınmak gibi, olumsuz duygu ve davranışlar geliştirecektir (Nair Suja R., 2009). Otokratik liderler kendilerini tam yetkili olduklarında daha etkili ve rahat hissetmektedir. Bu da lideri güdüleyici bir ödül niteliği taşımaktadır. Lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmektedir (Eren, 2015).

4.5.2. Demokratik Lider, Katılımcı Lider

Demokratik lider, kararları grup üyeleri ile birlikte alır. İzleyenlerine yetke aktarımı yapar (Appaniah, 2009, Nair Suja,2009). Bu nedenle amaç, plan ve politika belirlenmesinde, iş bölümünün ve iş emirlerinin yerine getirilmesinde lider daima izleyenlerinden aldığı fikir ve düşünce doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye özen gösterir (Eren, 2015). Demokratik lider otoriteyi desantralize eder, izleyenleri kararı karar verme sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirir. Ancak kararı lider kendisi alır fakat bu karar görüş alınarak verilmiş bir karar olur (Subba, 2010). Bu tarz liderlikte lider ve izleyenler örgütün gelişimi için iş birliği yaparlar, örgütsel performans sorumluluğunu birlikte üstlenirler (Mishra, 2010). İzleyenlerin karar alma sürecine katılmaları onların motivasyonu artırır ve lidere geri bildirimlerde bulunurlar. Yine izleyenlerin kendilerini değerli hisseder, itibar sahibidirler ve memnuniyetleri yüksektir (Aswathappa, 2009) Demokratik ve katılımcı liderin en büyük dezavantajı zaman kayıplarına neden olmasıdır. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır. Yine herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulması hem izleyenleri zor durumda bırakmaktadır hem de yanlış fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açmaktadır (Eren, 2015).

4.5.3. Liberal lider, tam serbestlik tanıyan lider

Bu lider tarzında lider, otorite ve sorumluluktan kaçır. Lider, amaçların hedeflerin belirlenmesinde politika ve programların oluşturulmasında gruba bağlı kalır. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler (Subba, 2010). Lider izleyenlerine tam güvendiği veya ilgilenmediği için müdahale etmez, kararları onlara bırakır (Barutçugil, 2004). Lider burada ikinci plandadır. Basit bir rehberlik görevi vardır.

Tarafsızdır ve davranışları can sıkıcı değildir. Çalışanlara işlerinde gerek duyduklarında basit rehberlik eder (Mishra, 2010). Bu tarz liderlik, izleyenlerin eğitim ve sorumluluk seviyeleri yüksekse işe yarayacaktır (Aswathapa, 2009). Mesleki uzmanlık ve bilim çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında, yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştiren sorumluluklarını yerine getirmekten kaçınmayan izleyenlerin olduğu ortamlarda bu liderlik tarzı işe yarayacaktır. Aksine kültür düzeyi düşük, iş bölümüne sahip olmayan, sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz liderlik işe yaramayacaktır (Eren, 2015).

4.5.4. Karizmatik Lider

Karizmatik liderlik kavramını alanyazın incelendiğinde dönüştürücü liderlik kavramıyla birlikte anıldığı görülür. Bazı yazarlar transformasyonel liderlik ve karizmatik liderlik olarak bir ayrıma gitmişler bazıları ise karizmatik liderlikte transformasyonel liderliği bir tutmuştur (Erçetin, 2000).

Pek çok araştırmaya rağmen karizmatik liderliğin, liderin kişilik özelliklerinden mi yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı iletişim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisi ortadan kalkmamıştır (Zel, 2006). Berber'e (2000) göre karizmayı liderin doğasından kaynaklanan bir yetki olarak görenler, karizmatik yetkinin lidere yönelik kişisel bir atıf olduğunu düşünürler. Buna göre de izleyenleri karizmatik liderin insanüstü süper bir kişi olduğuna ve istisnai yetenekleri olduğuna inanırlar. Karizmatik liderlikte lider ile izleyenleri arasında ussal olmayan bir bağ vardır (Akt. Erturgut, 2012)

Karizmatik liderler büyük bir güce ve etkiye sahiptir. İzleyenleri onlarla birlikte anılmak isterler. Kendilerine olan inanç ve güvenleri yüksektir.

Gordon da (1993), her iki liderlik sürecinde liderlerin izleyenlerini esinlendirmek amacıyla karizma kullandığını belirtmiştir. Karizmatik liderliğin aşamalarını aşağıdaki şekil 13'teki gibi açıklamıştır. Ancak karizmatik liderliğe ilişkin davranışsal öğeler ve aşamalar incelenip dönüştürücü liderlik ile kıyaslandığında daha dar bir kapsamla karşı karşıya kalıyoruz. Karizmatik liderlik dönüştürücü liderliğin ilk aşaması gibi kalmaktadır (Erçetin, 2000).

Tablo 10. Karizmatik Liderliğin Aşamaları

Aşama	Aşama	Aşama	Aşama
Varolan durumun yetersizlikleri ve fırsatlardan yararlanmama gereğini algılama	Vizyonu iletme En çekici alternatif olarak vizyonu en kabul edilmez seçenekl olarak statükoyu ortaya koyma	Başarı uzmanlık, kişisel risk alma kendini adama, geleneksel olmayan davranışlarla güven sağlama	İzleyenleri güçlendirerek; geleneksel olmayan taktiklerle model oluşturarak vizyonu gerçekleştirmek için araçlar gösterme
İdeal stratejik bir vizyon oluşturma	İzleyenleri güdüleme		

Kaynak: Gordon, 1993, Akt: Erçetin, 2000

4.6.Hastanelerin Lider Gerekliliği

Günümüzde, küresel rekabet ve globalleşme ile önemi artan yönetim kavramı sadece üretim işletmelerinin değil, hizmet işletmelerinin de üzerinde yoğunlaştıkları bir kavram haline gelmiştir (Gemlik ve Ayanoglu, 2010). Hastaneler, hasta ve yaralıların tanı teşhis ve tedavilerinin yapıldığı bunun yanında rehabilite edici hizmetlerin de verildiği sağlık kuruluşlarıdır (Gemlik ve ark., 2016). Tüm işletmelerde olduğu gibi hastane işletmeleri de değişen koşullara ve gelişmelere ayak uydurabilmek ve gelişimlerini devam ettirebilmek için daha iyi bir yönetime daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Ateş, 2011). Yönetim örgütler için vazgeçilmez bir süreçtir. İki insanın olduğu yerde yönetimden bahsedilir.

Yönetim, en küçük örgütsel yapıdan en büyüğüne kadar var olan bir süreçtir. Yönetim örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan zorunlu bir faaliyettir. Yönetimsiz örgütleri düşünmek mümkün değildir (Ünsalan ve Şimşekler, 2006). Bununla birlikte, işletmeler ne kadar kusursuz örgütlenirlerse örgütlensinler bir liderlik davranışına ihtiyaç duyarlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Her şeyden önce bir fabrika düzeninden farklı olarak organizasyonların yapısını makineler değil insanlar oluşturmaktadırlar. Diğer taraftan mal ve hizmet üreten işletmelerde oluşturulan planlar genele yöneliktir ve zamanın değişen koşulları içerisinde yetersiz

kalırlar. Kaldı ki işletmelerde büyüme ve gelişme dinamiklerini önceden planlamak oldukça zordur (H. Can, S. Güney, 2011). Son yıllarda sağlık sektöründe meydana gelen değişim ve gelişim beraberinde sektörde faaliyet gösteren işletmeleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır (Akbolat ve ark. 2013).

Günümüzde sağlık hizmetlerinin, aynı zamanda kâr amacı güden sağlık işletmeleri tarafından veriliyor olması, sağlık hizmetleri teknolojilerindeki hızlı değişim, sağlık hizmetleri alanında çalışanların farklı eğitim düzeyinden ve aşırı uzmanlık alanına sahip olması, sağlık hizmeti tüketicilerinin bilinç düzeyinin artması ve beklentilerinin değişmesi, vb. sebepler, sağlık işletmeleri arasında rekabet oluşturmuştur. Bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek, sağlık mevzuatı ve standartları gereği yapılan değişikliklere zamanında uyum sağlamak, sağlık işletmelerinde liderliği ön plana çıkarmaktadır.

Sağlık sektörü gerek yapı gerekse sunduğu hizmet türü nedeniyle diğer sektörlerden oldukça farklı ve özel bir alandır. Sağlık işletmeleri için kullanılan matriks örgüt yapısı nedeniyle iletişim, koordinasyon vb. konularda zorluklar yaşanabilmektedir. Hata yapılmasının bedelinin ölümle bile sonuçlanabildiği bu sektörde, hastane yöneticilerinin diğer sektördeki yöneticilere göre daha farklı özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Çalışan profilinin çok farklı olduğu sektörde bireyleri aynı hedefe doğru yönlendirebilecek, işletme içi etkin iletişim ve koordinasyon sağlayabilecek, vizyoner bir liderin olması, yaşanabilecek aksaklıkları önlemede etkili olacaktır (Gemlik ve Şişman, 2010).

Hastanelerin sunduğu, sağlık hizmetlerinde uzmanlaşma düzeyi yüksektir, birim üretimin olması, yoğun teknoloji kullanımı, uzmanlık alanlarını artmasına neden olmuştur (Ateş, 2011).

Hastaneler, emek yoğun işletmelerdir. Her ne kadar ileri teknoloji kullanan işletmeler olsa da en önemli girdilerinden biri insandır. İnsan ise örgütün vazgeçilmez elamanıdır.

Etkili bir lider, bir örgüt için yaşamsal öneme sahiptir. Çalışanları, motive eder, moral verir ve güven sağlar (Karthick, 2009).

Hastane yöneticileri, yakın ve uzak geleceği göz önüne alarak, değişim ve gelişmeye açık, çalışanların da kararlara katılımına olanak sağlayan liderlik davranışlarını sergilemelidirler (Kavuncuoğlu, Yıldırım, 2010).

4.7. Liderlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Bazı Çalışmalar

Yurt içinde liderlikle ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Örücü ve Teker'in 2014 yılında yaptıkları "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmada, hastanede yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre, hastane yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları ve performansları, çalışanların örgütsel bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir. Liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler, strateji ve vizyon geliştirme yetenekleri, davranışsal özellikleri ve problem çözme yetenekleri ile çalışanların çalışma alanı ve duygusal bağlılıkları arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir.

Korkmaz ve Yalçın'ın 2015 yılında "Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetim Stratejileri İlişkisine Yönelik Bir Alan Araştırması" adlı çalışmalarında, Manisa ilinde bulunan üç hastanedeki hastane yöneticilerinin liderlik tarzlarının, çatışma yönetimi stratejileri ile olan ilişkisi kendi algılarına göre incelenmiştir. Araştırmaya toplam 102 farklı unvanlardaki hastane yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucuna göre, hastane yöneticilerinin en çok kullandıkları liderlik tarzı liberal liderlik tarzı olarak bulunmuştur. Çatışma yönetimi stratejilerinde ise en çok tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Liderlik ve çatışma yönetimi arasında orta derecede kuvvetli, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Akbolat, Işık ve Yılmaz (2013) "Dönüşümsel Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi" adlı çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, sağlık kuruluşu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarının çalışanlarının motivasyonuna ve duygusal bağlılığına etkisine bakılmıştır. Çalışmaya 4 hastaneden 452 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ile motivasyon ve duygusal bağ arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Uysal ve arkadaşlarının (2012) yapmış oldukları, “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışma Isparta ilinde yedi hastanede toplam 525 kişi üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada, hastane çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik tiplerine yönelik algıları, iş üretkenlik düzeyleri ve algılanan liderlik tipi ile iş üretkenlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışan algısına göre, dönüşümcü ve babacan (paternalist) liderler iş üretkenliğini arttırmaktadır. Etkileşimci (işlemci) liderliğin, iş üretkenliğini düşürdüğü yolundaki hipotez kabul edilmemiştir. Liberal (laieses faire) ile otokratik liderlik algısının ise iş üretkenliğini düşürdüğü bulunmuştur. Karizmatik liderlik algısının ise iş üretkenliğini arttırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uğurluoğlu’nun (2008) yapmış olduğu “Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi” adlı doktora tez çalışmasında, Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin bahsi geçen stratejik liderlik özelliklerini ne kadar kullandıkları, stratejik liderlik kullanımını etkileyen kişiye ve çevreye ait özelliklerin neler olduğu, stratejik liderlik özellikleri kullanımının liderin başarı algısı üzerinde etkili olup olmadığı, yöneticilerin kişisel ve örgütsel özelliklerinin bireysel başarı algılarını nasıl etkilediklerine bakılmıştır. Sağlık bakanlığına bağlı toplam 440 hastane yöneticisine ulaşılmış, yöneticilerin yaklaşık yarısının stratejik liderlik özelliklerini kullandıklarını bulunmuştur. Yine Etik liderlik yöneticilerin en fazla kullandıkları liderlik özelliği olarak bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderliği kullanımın, yöneticilerin başarı algısını arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Keklik’in (2012) yapmış olduğu, “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tipleri: Örnek Bir Hastane Uygulaması” adlı çalışmada sağlık yöneticilerinin benimsediği liderlik tiplerine bakılmıştır. Çalışmada paternalist, dönüşümcü, karizmatik ve işlemci liderlik tipleri ele alınmıştır. Isparta ilinde özel bir hastanenin çalışanlarına anket uygulama yolu ile veri toplanmıştır. Buna göre çalışanların cinsiyetlerine göre algıladıkları liderlik stillerinde bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların eğitim durumlarına göre ise algılarının değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ilköğretim mezunlarının işlemsel liderlik algılarının diğer gruplara göre ortalamasının yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışanların yaptıkları görevlere göre algıladıkları

liderlik stillerinde ise, sağlık çalışanlarının, idari çalışanlardan dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Karahan'ın (2008) yapmış olduğu, “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılığında herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla Afyon Devlet Hastanesinde farklı unvanlara sahip toplam 321 sağlık çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ise, liderlik ile örgütsel bağ arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve liderliğin çalışanların örgüte bağlılıkları noktasında olumlu yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karcıoğlu ve Kahya'nın (2011) yapmış oldukları, Lider Üye Etkileşimi ve atışma Yönetim Stili İlişkisi” adlı çalışmalarında, lider üye ilişkisinin kalitesine, ayrıca liderlerin kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, lider üye ilişkisi kalitesi oldukça yüksek bulunmuştur. Liderlerin en çok kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim stili ise problem çözme olarak bulunmuştur. Yine lider üye etkileşimi ile kullanılan çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

şirin (2008)'in yapmış olduğu, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve atışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi” adlı çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışını, kendi ve akademisyenlerin algılarına göre, etkileşimci liderlik tarzından daha fazla kullandıkları, çatışma yönetimi stratejileri açısından da yöneticilerin algılarına göre en fazla kullandıkları stratejiler, tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme bulunmuştur. Akademisyenlerin algılarına göre ise; yöneticiler en çok tümleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme stratejilerini kullanıyorlar.

Hem yöneticilerin hem de akademisyenlerin algılarına göre; liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Akademisyenlerin algılarına göre ise, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının hepsinin, çatışma yönetim stratejilerinden uzlaşma, kaçınma, tümleştirme ve ödün verme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Hükmetme stratejisi ile de negatif yönde olumsuz bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Etkileşimci

liderliğin alt boyutlarından koşullu ödül ile tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma arasında pozitif ve anlamlı, hükmetme ile de negatif ve olumsuz yönde ilişki saptanmıştır.

4.8.Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Bazı Çalışmalar

Yurt dışında liderlik konusunda yapılan pek çok çalışma mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Fernandez ve arkadaşlarının (2016) yapmış oldukları, “Hekimlerde Liderlik Becerilerini Geliştirme: 6 Aylık Retrospektif Bir Çalışma” adlı çalışmada, hekimlere liderlik becerileri kazandırılmaya çalışılmıştır. Buna göre, öncelikle Amerikan Kadın Doğum Hastalıkları ve Doğum Uzmanı Robert C. Cefalo Ulusal Liderlik Enstitüsü, tarafından seçilen bir grup hekime liderlik geliştirme dersleri verilmiştir. 2013 yılında 37 hekime 3,5 gün süren yoğun bir liderlik becerileri dersi verilmiştir. Eğitim tamamlandıktan sonra altı aylık bir zaman kesitinin içinde liderlik eğitimi alan katılımcılar bir teste tabi olmuşlardır. Bu test kendi algılarına göre on hedefli yetkinlik alanlarındaki beceri düzeylerine yönelik bir testtir. Beceri düzeylerini eğitim öncesi ve sonrası değerlendirdiklerinde tüm 10 yetkinlik alanındaki puanlarda istatistiksel olarak önemli ilerlemeler gözlenmiştir. Çalışma sonucuna göre, yoğun ve kısa süreli deneyimsel liderlik eğitiminin hekimlerdeki liderlik becerileri gelişiminde etkili bir yaklaşım olduğunu önerilmiştir.

Yule ve arkadaşlarının (2008) Sağlık bakım hizmetlerindeki genel müdürlerin liderlik tarzları ve hasta güvenliği konulu çalışmalarında, sağlık hizmetlerinde çalışan genel müdürlerin liderlik tarzları ile hasta güvenliği arasındaki ilişkiye bakılmıştır. İngiltere ve Kanada’dan üst düzey sağlık yöneticileri üzerinde çalışma yürütülmüştür. Çalışma, üst düzey sağlık yöneticilerinin liderlik tarzlarının ve öncekilerinin hasta güvenliğini etkileyebileceği varsayımı üzerine kurulmuştur. Çalışmaya Kanada’dan 8 genel müdür ile onlara direkt bağlı 20 üst düzey yönetici (insan kaynakları müdürü, medikal direktör, finans direktörü gibi) katılmıştır. İngiltere’den ise 5 genel müdür düzeyinde yönetici ve ona bağlı 15 üst düzey yönetici çalışmaya katılmıştır. Çalışmadan liderlik tarzlarının ölçülmesinde çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Anketler e-mail olarak yollanmış ve toplanmıştır. Çalışma sonucuna göre; Dönüşümcü liderlik ve koşullu ödül yönetici direktör düzeyinde güvenlik iklimi algılarıyla anlamlı

korelasyona sahip olduğunu bulunmuştur. Ayrıca, hasta güvenliğini rutin olarak ön planda tutan üst düzey sağlık yöneticileri, kendilerine rapor veren direktörleri tarafından emniyet iklimi konusunda önemli derecede yüksek puan almıştır.

Wung ve arkadaşlarının (2012) yapmış oldukları, işletme ve düzenleyicilerin ortaklıkları: yapıcı çatışma yönetimi için devletin dönüşümcü liderliği konulu çalışmalarında, Çin'in Şangay şehrinde çeşitli endüstri kuruluşlarından, kamu yönetimi alanında master yapmış, kamu görevlileri ile özel işletmelerden 200'er kişiye ulaşılmıştır. Ancak 146 çift hükümet görevlisi ve özel işletmeciden geri dönüş alınmıştır. Her iki gruba ayrı anketler uygulanmıştır. Özel işletme yöneticilerine birlikte iş yaptıkları kamu görevlilerinin liderlik özelliklerini değerlendirmelerini isteyen bir anket uygulanmıştır. Devlet görevlilerinden ise özel işletme çalışanları ile aralarında doğan çatışmalardaki tavırlarını değerlendirmelerini isteyen bir anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderliğin işbirlikçi yaklaşımı teşvik ettiği ve rekabetçi çatışma yönetimini azalttığı bulunmuştur. Yine bu çalışma hükümetlerin, dönüşümcü liderlik uygulayarak, çatışma yönetiminde rekabetçi (zorlayıcı) ve kaçınmacı yaklaşımların aksine işbirliğine (tümleştirmeye) dayalı bir yaklaşımın temelini attığını ve bunun da etkin ortaklıklarla sonuçlandığını savunmaktadır.

Casida ve Parker'ın (2011) yılında yaptıkları, hemşirelerin yönetici hemşirelerinin liderlik tarzı ve sonuçlarına yönelik algıları konulu çalışmalarında, yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile sonuçlar hakkındaki ilişkiye bakılmıştır. Çalışma kuzeydoğu ABD'den 4 hastanede toplam 278 personel hemşire ile 37 yönetici hemşire üzerinde yapılmıştır. Personel hemşirelerden yönetici hemşirelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmada Çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Veriler betimsel ve çıkarımsal istatistikî yöntemler kullanılarak değerlendirilmiştir. Buna göre Dönüşümcü liderlik tarzı ile liderlik memnuniyeti, liderin gösterdiği ekstra çabalar ve etkinlik arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Bunun yanı sıra etkileşimci liderlik ile etkinlik, liderin ekstra çabası, lider memnuniyeti arasında ise zayıf ilişkiler bulunmuştur.

4.9. Çatışma Kavramı

Çatışmanın tek ve açık bir tanımı yoktur. Psikoloji, sosyoloji, davranış bilimleri gibi pek çok disiplin kendilerine göre tanımlar yapmıştır (Rahim, 1983) Örneğin; Marc ve Simon (1966), çatışmayı karar verme mekanizmasında bozulma sonrası birey ve grupların sıkıntı çekmesi olarak tanımlamışlardır. Pondy (1967), çok geniş bir tanımla çatışmayı örgütsel davranışların altında dinamik bir süreç olarak görmüştür. Tedeschi (1973), ve arkadaşları ise çatışmayı bir birey veya grubun amaç ve davranışlarının başka bir birey veya grubunki ile bağdaşamaması sonucunda ortaya çıkan interaktif durum olarak tanımlamıştır. Smith'de benzer bir yaklaşımla, değerleri adetleri, amaçları farklı olan katılımcıların birbiriyle bağdaşamaması olarak tanımlamıştır (Rahim, 2001)

Çatışmanın başlıca öğeleri şunlardır diyerek kesin bir tanım içine sıkıştırmak mümkün değildir. Çünkü pek çok nedenle pek çok formda görülebilir. Çatışma tanımlarında sıklıkla şu ifadelerle rastlanır; karışıklık, çekişme, sataşma, uyuşmama ve süregiden mücadele. Çatışma daha çok aykırılık, bağdaşmazlık durumlarında ortaya çıkar (Kumar, 2009).

Canlı bir organizma yaşamsal nitelikteki bir ihtiyacını tatmin etmeye çalışırken bir engelle karşılaşır sıkıntı gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma fizyolojik ve sosyo psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Bir örgütte ise çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2014).

Pek çok yazar tarafından farklı tanımları bulunan çatışmaya baktığımızda, anlaşmazlık, uyumsuzluk, gerginlik, ilişkilerde bozulma gibi temel unsurları olduğunu görüyoruz. Beşeri özelliği bulunan işletmelerde çatışma önlenemeyeceğine göre, en iyi şekilde yönetilmesine ihtiyaç vardır.

Yönetici, kişiler arası farklılıkları, amaçlar arasındaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını vs. uzatabileceğimiz farklılıkları işletmenin amacı doğrultusunda yönetecek olan kişidir. Bütün bu farklılıklar işletmede çatışmalara neden olmaktadır. Çatışmalar bazen aleni bazen üstü kapalı olabilir. Ama her iki türünde de devam ettiği sürece personelin davranışını, gizli karşı koymaktan, açık muhalefete ve hatta

sabotaja kadar götürebilir. Aynı zamanda çatışmalar personel üzerinde baskı yaratmaktadır (Koçel, 2011).

Çatışma çeşitlilik gösterir; bazen çok küçük bazen çok büyük bazen açık bazen kapalı yine bazen yıkıcı bazen de yapıcı olabilir. Özellikle örgütlerde birey ve grupların hareketleri bir başka kişi veya grubu etkilemektedir. Bu da çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır. Çatışmasız bir örgütün de ruhsuz olduğu düşünülmektedir. Çünkü çatışma aynı zamanda insanların birbirini dikkate aldığını sorumluluk sahibi olduklarını ve sadakat gösterdiklerini gösterir (Khan ve ark., 2015).

İş yerinde bir birey veya grup, planlarının, amaçlarının, inançlarının ve eylemlerinin bir birey veya grup tarafından engellendiğini düşünürse o iş yerinde çatışma görülecektir. Çatışmanın seviyesi çatışmaya giren kişi ve gruplara göre farklılık gösterecektir. Örneğin bir kişinin hissettiği çatışma durumunda ve genellikle kişi çatışmadan kaçınma eğilimi gösterir ki buna birinci düzey, içsel çatışma denir. Eğer iki kişi bir konu üzerinde anlaşamaz ve müşterek konu üzerinde tartışma çıkarsa buna ikinci düzey, kişilerarası çatışma denir. Çatışma iki veya daha fazla grup arasında olursa buna üçüncü düzey gruplar arası çatışma denir ki genellikle iki grup da amacına ulaşmak için ortak kaynağı kullanmak zorundadır. Dördüncü düzey çatışma ise işletmeler arası çatışmadır. Aynı sanayi içindeki iki veya daha fazla işletme arasında yaşanır. Örn: iki bilgisayar üretici firmanın bilgisayar standartları konusunda anlaşamaması gibi (Steers, 1991) (Rahim2001).

Çatışmayla ilgili 3 yaklaşım vardır. Bunlar geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı ve etkileşimci yaklaşımdır. Geleneksel yaklaşıma göre, çatışma olumsuz bir şeydir ve örgüt menfaati için kaçınılması gerekir. Çatışma bir nevi şiddettir ve ayrıma neden olur. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre, çatışma insanidir doğaldır, kaçınılmazdır ve örgütün bir parçası gibidir gereklidir. Etkileşimci yaklaşıma göre ise, çatışma dönüşüm için gerekli bir güçtür. İzleyenler farklılıkların gün yüzüne çıkması için kendi görüşlerini söylemek için teşvik edilir. Bu alışkanlıkla onların bakış açısı gelişecektir (Mishra, 2010). Aşağıdaki tabloda geleneksel ve modern yaklaşımla çatışmanın değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 11. Çatışmanın Geleneksek ve Modern Yaklaşımına Göre Karşılaştırılması).

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
➤ Çatışma kaçınılmazdır.	➤ Çatışma kaçınılmazdır.
➤ Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	➤ Çatışma, Örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
➤ Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal başarımını (performansını) engeller.	➤ Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
➤ Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	➤ Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
➤ Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	➤ Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Aswathappa, 2009

4.10. Organizasyonlardaki Başlıca Çatışma Türleri

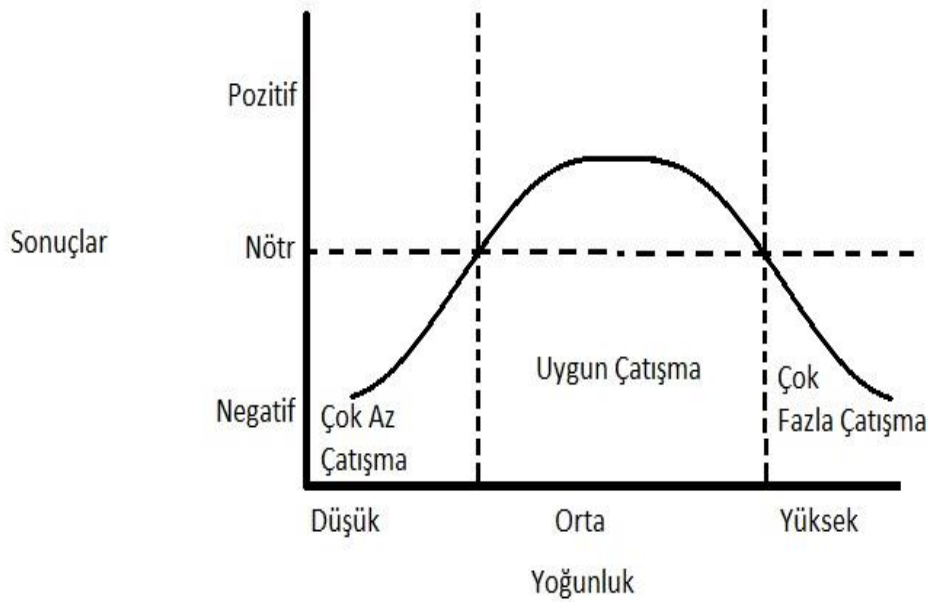
Çatışmalar farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Rahim, 2001), (Koçel, 2011). Rahim çatışmaları; Kaynağına göre çatışmalar, örgütsel düzeylerine göre çatışmalar şeklinde sınıflandırmıştır (Rahim, 2001). Eren'e göre ise, çatışma insana özgü bir olay ancak örgütsel yapı sadece onun içinde görevli olan bireylerden ibaret değildir. Ayrıca bireylerin oluşturduğu gruplar ve bölümler vardır. Yine bağımsız olarak örgütün diğer örgütlerle olan çatışması da söz konusu olabilir. Bu düşünceden hareketle Eren (2015), Tutar (2016), Subba (2010), çatışmaları bireyler arası çatışma, gruplar arası çatışmalar, bölümler arası çatışmalar, örgütler arası çatışmalar şeklinde sınıflandırmıştır (Eren, 2015), (Tutar,2016), (Subba, 2010). Steers ve Nair ise çatışmaları, amaç çatışması, bilişsel çatışma, duygusal ve davranışsal çatışma olarak 4 gruba ayırmıştır (Steers, 1991) (Nair, 2010, sf:388). Başka bir sınıflandırma şekli de Koçel (2011) ile Sökmen (2010) tarafından, fonksiyonelliğine göre çatışmalar, ortaya çıkış şekline göre çatışmalar, taraflarına göre çatışmalar, içindeki yerlere göre çatışmalar, amaç, rol, kurumsallaşmış ve beliren çatışmalar şeklinde yapılmıştır. Amason, Jehn, Pinkly gibi, çatışma teoristine göre de, çatışmalar, ilişki çatışması ve görev çatışması olmak üzere

iki sınıfta incelenebilir (Liu, Liu, 2008). Aşağıda bu çatışma türleri daha detaylı şekilde incelenmiştir.

4.10.1.Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

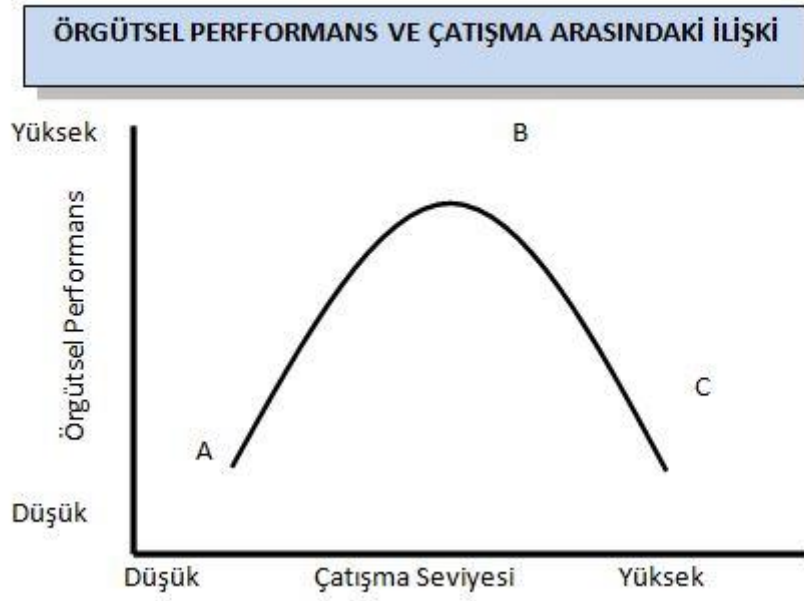
Çatışmayla ilgili yapılan sınıflandırmalardan ilki olup, çatışmaları fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan olarak ikiye ayırmaktadır (Koçel, 2011). Kılıç ise bu ayrımı yıkıcı ve yapıcı çatışmalar olarak değerlendirmiştir. Buna göre, fonksiyonel yani yapıcı çatışmalar, işletmenin amaçlarına katkı sağlayan çatışmalardır (Nair, 2009). İşletmenin değişik bölümlerindeki sorunlara dikkat çekilmesini ve yöneticilerin dikkatinin bu yöne çekilmesini sağlar (Kılıç, 2007; Edit. Güney). Ayrıca işletmeye canlılık kazandıran, yenilenmeye değişime yardımcı olacak çatışmalardır (Sökmen, 2010). Fonksiyonel olmayan yıkıcı çatışmalar ise işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan, geciktiren amaçları gerçekleştirmeye katkı sağlamayan çatışmalardır (Kılıç, 2007; Edit. Güney).

Çatışmaların fonksiyonel olup olmamasında yoğunlukları ve devam süreleri de etkilidir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere çok fazla ya da çok az çatışmanın negatif çıktıları olacaktır. Çatışmaları ortadan kaldırmanın yolu yoktur ama ortaya çıkan bir çatışma olduğunda yönetilip çözülebilir (Steers, 1991).



Şekil 14. Çatışma Yoğunluğu ve Çıktısı Arasındaki İlişki (Akt. Steers, 1991).

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, örgüt performansı engeller aksatır ve yıkıcı tarzda çatışmalardır. Çatışmalar kaçınılmazdır ve hatta zaman zaman teşvik edilir ancak çatışma iyi ele alınmazsa ilişkileri bozar (Nair, 2009). Bu tür çatışmalara sebep olan olgulardan ikisi, belirsizlik ve iletişimsizliktir (Sökmen, 2010). Çatışmaların örgüt performansı ile yakından ilişkisi gösteren şekil aşağıdaki gibidir.



Şekil 15. Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Sökmen, 2010.

Yukarıda şekilde de görüldüğü üzere performans, çatışma az veya yüksekse düşüktür. Örgüt performansının en yüksek görüldüğü nokta ise çatışmanın optimum düzeyde olduğu zamandır.

Orta düzeyde bir çatışma, yüksek düzeydeki bir çatışmadan büyük olasılıkla daha yararlı sonuçlar sağlar. Böyle bir çatışma düzeyi ile gruplar yapıcı ve problem çözücü şekilde etkileşime girerler. Oysa çatışma düzeyi yükseldikçe taraflar arasında yıkıcı davranışlara yönelme eğilimi artacaktır (Kılıç, 2007).

Fonksiyonel olmayan çatışmalar olumsuz çatışmalar olarak bilinmektedir. Olumsuz çatışmaların doğurduğu sonuçları Aswathappa şöyle sıralamıştır.

Tablo 12. Olumsuz Çatışmaların Doğurduğu Sonuçlar

Geçmeyen sinir hali	Etkisizlik	Kaynakların Boşa Harcanması
Kişisel çatışma	Enerjinin iş dışı yönlere kayması	Olumsuz iklim
Öz saygıda azalma	Psikolojik esenliğin bozulması	Bağların kopması

Kaynak: Aswathappa, 2009

Yine fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütlerde güveni azaltacak, giderek artan düşmanca etkileşimlere sebep olacaktır; Bilgi saklamak, bilgiyi saptırmak gibi (Shajahan ve Shajahan, 2004).

4.10.2.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma şeklindedir (Kılıç, 2007) (Sökmen, 2010), (Koçel, 2011). Alan yazın incelendiğinde bazı yazarların bu çatışma türlerini çatışma sürecindeki durumlar olarak değerlendirmişlerdir (Aswathappa, 2009, Hiriappa, 2009).

Potansiyel Çatışma; çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. İşletme içinde örneğin, amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, çatışmaya neden olabilecek çatışma potansiyelidir (Koçel, 2011). Potansiyel çatışmalar henüz görülmeyen ancak ortaya çıkma potansiyeli olan çatışmalardır.

Sıklıkla örgütsel stratejilerde ve organizasyon yapısındaki değişimler potansiyel çatışmaları aktif hale getirir (Hiriyappa, 2009). Farklı amaçlar, görev ve sorumluluklardaki muğlaklıklar, potansiyel çatışmanın öncülleridir (Aswathappa, 2009).

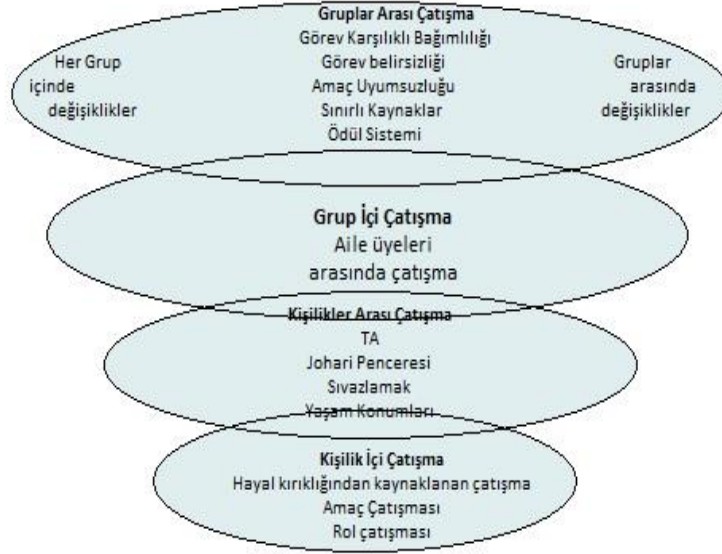
Algılanan Çatışma; Çatışmaya konu olan tarafların, olayları ve durumu bir çatışma ortamı olarak algılama tarzları ile ilgilidir. Bazen çatışma sadece algılama farklılıklarından kaynaklanır (Koçel, 2011). Silah'a göre (2001) tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin dolaylı olarak tehdit göndermeleri, baskı veya suçlama zan altında tutma politikaları ile sindirme girişimleri algılanan çatışmanın koşullarındandır (Akt. Sökmen 2010). Çatışmaya dahil olanların olay ve durumları algılama biçimleri ile ilgili bir çatışma türüdür (Kılıç, 2007).

Hissedilen Çatışma; çatışma halindeki tarafların, olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Taraflar kırılgan, kızgın patlamaya hazır olabilir. (Koçel, 2011). His ve tutumlar, var olan durumun çatışmaya çevrilecek şekilde kişileştirilip, kişiselleştirilmeyeceğini belirler (Sökmen, 2010). Taraflar birbirlerinin çıkar ve düşünce farklılıklarına odaklanırlar (Aswathappa, 2010).

Açık Çatışma; çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin açık çatışma karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, hatta şiddet uygulama şekillerinde ortaya çıkar (Koçel, 2011). Taraflar birbirlerini amaçlarına ulaşma konusunda engeller. Taraflar kendi çıkarlarını korurken diğerlerinin eylemlerine blokaj uygular (Hiriyappa, 2009).

4.10.3.Taraflarına Göre Çatışmalar

Örgüt içi ve örgütler arası çatışmalar şeklinde ele alınmıştır. Örgüt içi çatışmalar, birey içi çatışma, bireyler arası çatışma, grup içi çatışma ve gruplar arası çatışmadır (Rahim, 2001) (Aswathappa, 2009). Benzer sınıflamayı küçük farklılıklarla, Kondalkar, Koçel, Kılıç, Kumar ve Eren'nin de yaptığını görüyoruz (Kondalkar, 2007; Koçel, 2011; Kılıç, 2007; Kumar, 2009; Eren, 2014). Taraflarına göre çatışmayı aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:



Şekil 16. Taraflarına Göre Çatışma Türleri (Aswathappa, 2009).

4.10.3.1. Birey İçi Çatışma

Kişinin kendi içindeki çatışmadır. İç ruhsal çatışmasıdır. Genellikle grup üyesinden, kendi amacı, değeri, çıkarı veya uzmanlık alanı olmadığı bir konuda performans göstermesi istendiğinde ortaya çıkar (Rahim, 2001). Bireyin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi de birey içi çatışmalara neden olur (Karip, 2003). Doğal olarak her role ayrı ayrı ilgi göstermek gerekir ve insanın her zaman bu rollere kendini vakfetmesi çok zordur. Bu durum karşısında kişi kendini yetersiz ve engellenmiş hissedecektir (Kumar, 2009).

Kişinin hangi işi yapmasının daha yararlı olacağını bilememesi ve belirsizlikler olduğu durumlarda ya da işin bazı gereklerinin diğer işi ile çeliştiği durumlarda ortaya çıkar. Bu tip çatışma, genellikle bireyin diğer doğacak çatışmalara vereceği tepkiyi de etkiler (Kılıç, 2007). Birey içi çatışmada genel kabul görmüş başka bir sınıflama da aşağıdaki gibidir (Yeniçeri, 2009).

Yaklaşma Yaklaşma (Kararsızlık) Çatışması; Bu çatışma, iki alternatifin de bireyin istediği, birinden vazgeçmesinin zor olduğu durumlarda karârsızlık yaşamayı

durumlarında ortaya çıkan çatışmadır. Örneğin bir kişiye iki ayrı yerden yüksek ücretli iş teklifinin gelmesi gibi.

Yaklaşma Kaçınma Çatışması; Bireyin karşılaştığı durumu, bir yönü ile çok istemesi başka bir yönü ile de istememesi durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Örneğin; kişinin çalışmak istemeyeceği bir departman için daha yüksek bir ücret sunulması kişi de yaklaşma kaçınma çatışmasının doğmasına neden olabilir.

Kaçınma Kaçınma Çatışması; kişinin iki istemediği, olmasını arzu etmediği durum ile karşı karşıya kalmasıdır. Örneğin tahsilat biriminde çalışan birinin borcunu ödemeyen müşterisi için yasal süreç başlatmak istememesi örnek verilebilir. Kişi hem müşterisinin ödeme yapmama durumu karşısında sessiz kalmak istemeyecek hem de yasal süreç başlatmak istemeyecek olabilir.

Ayrıca, birçok durumda, örgütsel yapıdan kaynaklı çatışmalar, yoğun bir kişisel çatışmaya da yol açabilir (Carter ve Byrnes, 2006).

Özetle kişinin kendi içinde yaşadığı bireysel bir çatışmadır. Çatışmanın yönetimi içinse çatışmanın varlığının bilinmesi ve analiz edilmesi gerekir. Bu nedenle belirlenmesi ve yönetimi güç bir çatışma diyebiliriz.

4.10.3.2.Bireyler Arası Çatışma

İki veya daha fazla kişinin birbirlerinin davranışlarından, değer sistemlerinden, algılarından, öncelikli amaçlarından hoşlanmadığında ortaya çıkan çatışmadır (Nair, 2009). Kişilerin örgüt içindeki oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir (Koçel, 2011). Örgütlerde sık rastlanan bir çatışma türüdür. Aynı örgütsel düzeyde çalışan kişiler arasında yaşanabileceği gibi farklı düzeylerde çalışanlar arasında da görülebilir. Bu tür çatışmaların şiddetlenmesi, yalan, iftira, sabotaj ve fiziksel saldırı gibi sonuçları olabileceği için kontrol altına alınması önemlidir (Sökmen, 2010).

4.10.3.3.Grup İçi Çatışma

Kişi ve grup arası çatışma olabileceği gibi, grup içinde yer alan 2 veya daha fazla alt grubun birbiri veya lideri ile çatışması şeklinde de görülür (Rahim, 2001). Kişi ve grup arası çatışma, kişinin grup amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramamasından kaynaklanır (Topaloğlu ve Avcı, 2009, Akt: Sökmen, 2010).

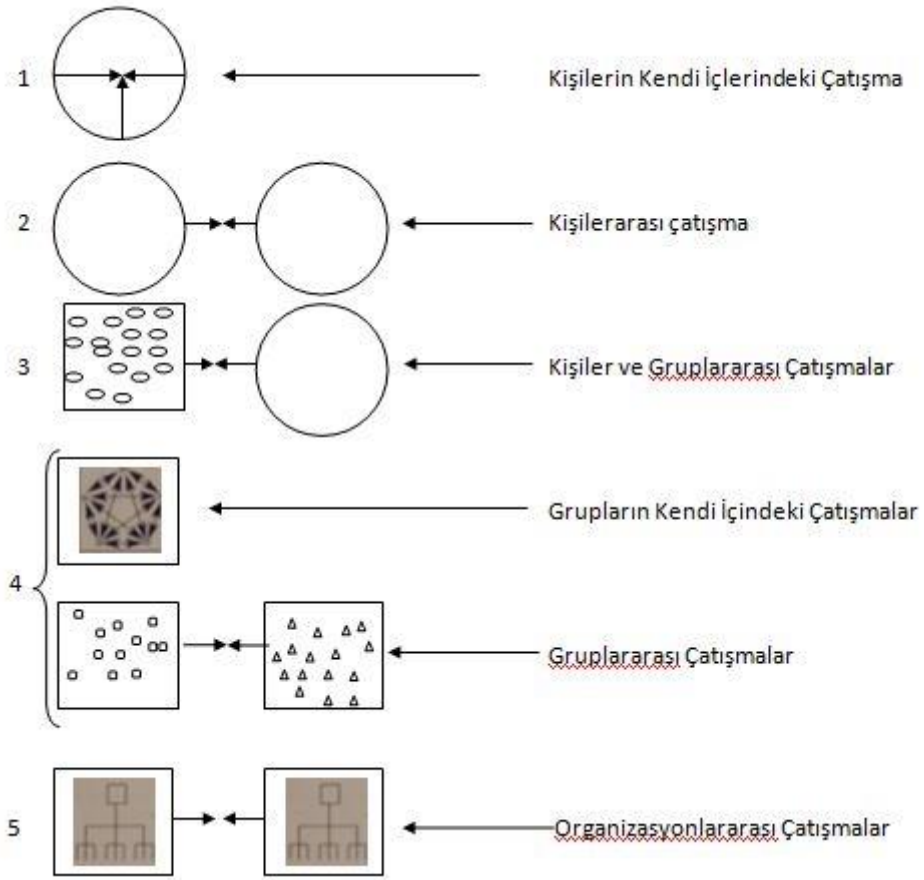
4.10.3.4.Gruplar Arası Çatışma

Organizasyonlarda en çok rastlanan tür çatışmadır. Yönetici için zor bir çatışma türüdür. Çünkü yönetici de çatışmaya taraf gruplardan birisinde olabilir (Koçel, 2011). Departmanlar arası çatışma da denir, genellikle bir organizasyon içinde yer alan farklı bölümler arasında görülür. Örneğin; üretim departmanı ile pazarlama departmanı gibi (Rahim, 2001).

Taraflarına göre çatışma sınıflandırılmasında çeşitli kaynaklarda organizasyonlar arası çatışmanın da dahil edildiğini görüyoruz (Koçel, 2011; Eren, 2015).

4.10.3.5. Organizasyonlar Arası Çatışma

Ekonomik sistem içinde açık sistem anlayışı ile çeşitli organizasyonlar birbirleri ile çatışma içinde olacaktır (Koçel, 2011). Örneğin, iki rakip işletmenin birbiri ile çatışması veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları konusunda anlaşmazlığa düşüp çatışması (Eren, 2015). Aşağıdaki şekil Koçel'in taraflarına göre çatışmayı ifade ettiği şekildir.



Şekil 17. Koçel'in Taraflarına göre Çatışma Türleri

4.11.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar dikey, yatay ve emir -komuta kurmay (line-staff) çatışmaları olarak ayrılmaktadır (Kondalkar, 2007).

4.11.4.1. Dikey Çatışma

Dikey çatışma, yönetici ve astları arasında görülür. Dikey çatışmanın çok farklı nedenleri olabilir. Örneğin, yöneticilerin gerekli beceri ve donanıma sahip olmaması, nitelikli ast ve üst arasında çatışma çıkmasına neden olabilir (Seval, 2006).

4.11.4.2.Yatay Çatışma

Yatay çatışma ise, bölümler veya iş grupları arasında görülen çatışmadır (Shajahan, 2004). Yatay çatışma, işletme içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında yaşanır. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan ve aynı hiyerarşi düzeyindeki kişiler arasında yaşanan çatışmalardır (Ertürk, 2009). Örneğin bir hastanenin pazarlama departmanında, yönetim düzeyine göre aynı hiyerarşi seviyelere sahip iki personel arasında görülen çatışma yatay çatışma olarak değerlendirilebilir. Bu çatışma aynı zamanda gruplar arasında da görülebilir. Örneğin, yapısına göre aynı hiyerarşik seviyede bulunan insan kaynakları bölümü ile muhasebe bölümü arasında da yaşanabilir.

4.11.4.3.Emir Komuta Kurmay Çatışma

Emir komuta kurmay çatışma ise emir komuta ile kurmay personel arasındadır. en çok bilinen ve görülen çatışmadır (Koçel, 2011). Komuta kurmay çatışmaları, çekişmeli otorite ilişkilerinin olması durumunda ortaya çıkar. Komuta personeli mal veya hizmet üretimi için gereken sürecin hepsinden sorumlu iken kurmay personel bu süreçte sahip olduğu uzmanlık bilgisi ile tavsiye ve kontrol hizmetleri verir. Bu görevlerini yerine getirirken de komuta personelinin sahip olduğu kaynaklardan faydalanır, otorite gibi. Bu durum da çatışmalara neden oluşturabilir (Nair, 2009).

Örneğin bir hastanede satın alma müdürü ile satın alma komisyonunda bulunan bir hekim arasında komuta kurmay çatışması yaşanabilir. Şöyle ki; Bir cihaz alımı yapılacağı zaman komisyonda yer alan hekime uzmanlığı gereği cihaz hakkında fikri sorulup, teknik olarak kontrolünü yapması istenebilir. Bu durumda hekim satın alma müdürünün yetki ve otoritesindeki kaynakları kullanmak durumunda kalacaktır. Kullanmak durumunda olduğu yetki ve kaynaklardan dolayı aralarında yaşanacak çatışma komuta kurmay çatışması olarak değerlendirilebilir.

4.11.5.Amaç, Rol ve Kurumsallaşmış Çatışma Türleri

Amaç Çatışması; tarafların amaç ve hedeflerindeki uyumsuzlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Bu uyumsuzluklar bazen kısmen olmakla birlikte bazen bir tarafın amacı, karşı tarafın amacının tamamen ortadan kalkması demek bile olabilir

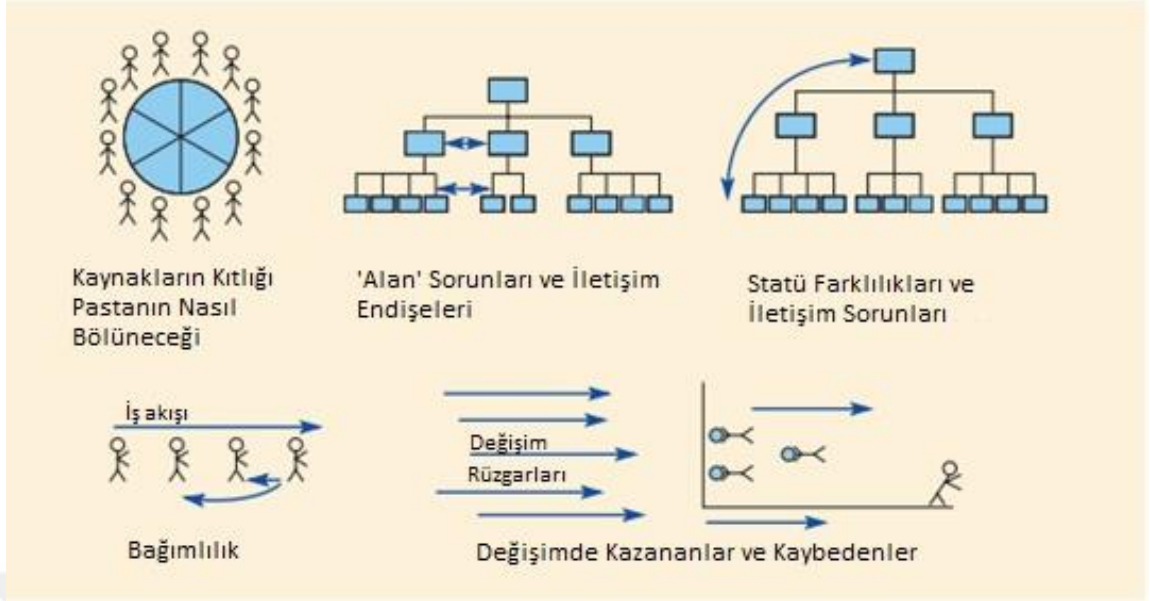
(Karip, 2003). Tarafların tercih ettikleri amaç ve hedefler farklılaştığında görülen çatışmadır (Rahim, 2001).

Rol Çatışması; bireye akranları ve üstleri tarafından birbiri ile çelişen roller verilmesi veya gereğinden fazla beklentiye girilmesi rol çatışması doğurmaktadır (Newstrom ve Davis, 1997). Aynı zamanda kişiye verilen rolün gereksinimlerinin, kişinin kendi tutum, değer veya kabul edilebilir davranış vasıfları ile uyuşmadığında görülür. Aynı zamanda içsel çatışma olarak da değerlendirilir (Hellriegel ve Slocum, 1997).

Kurumsallaşmış Çatışma; Kurumsallaşmış çatışmada taraflar daha önceden belirlendiği şekilde hareket ederler (Karip, 2003). Çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derecesinin ve şiddetinin, çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği bir çatışma türüdür. Tarafların çatışma esnasında nasıl davranacakları, hangi yolu izleyecekleri ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir (Koçel, 2011). Yönetim kademesi ile çalışanların ücret ve sosyal haklar konusundaki müzakereleri kurumsallaşmış çatışmalara örnek olarak verilebilir (Rahim, 2001).

4.12. Çatışma Nedenleri

Örgütte görülen çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışma örgütlerde bireyler ve gruplar arası karşılıklı etkileşimin sonucudur. Karşılıklı etkileşim de örgütlerin gerekliliğidir. Aşağıdaki şekil çok farklı nedenleri olabilen çatışmayı göstermektedir.



Şekil 18. Çatışma Nedenleri (Brooks, 2006).

Yukarıdaki şekilde de gösterilmeye çalışıldığı gibi, çatışma nedenleri çok farklılıklar gösterebilmektedir. Brooks çatışma nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Brooks, 2006).

- Örneğin statü farklılıkları yasal ve hiyerarşik güç oluşturur. Bu da iletişim bariyerine neden olup kişilerin adaletsizlik hissetmelerini sebep olabilir.
- Kaynak kıtlığı promosyon beklentisi ek primler bir yarış ortamı oluşturur. Bu ortam da çatışmaya doğru gidebilir.
- İşletme yapısındaki karışıklıklar çatışmaya neden olabilir. Biçimsel olarak birbirine bağlı olan grup veya bireylerin önceliklerinin farklı olması nedeniyle çatışma doğabilir.
- Zaman zaman görev ve amaçlar bir birey veya grubun kazanmasına neden olurken diğer bir grup veya bireyin kaybetmesine neden olabilir. Bu da direkt bir çatışma sebebi oluşturur.
- Düşünce farklılıkları kırılganlara neden olabilir.
- Kültür farklılıkları da çatışma nedeni olabilir. Bu ileri boyuta ulaşırsa gruplaşmalar meydana getirir.

Alan yazın incelendiğinde çatışmanın nedenleri farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Kimi yazarlar Ertürk (2009), Koçel (2011), Miles (1980)

Steers (1991), Aswathappa (2009), Tutar (2016), çatışma nedenlerini ayrı başlıklar altında incelemişlerdir

Rahim ve Bonoma (1979), çatışma nedenlerini kişisel kültürel ve yapısal, Eren (2014), örgüt içi bağımlılıklar, amaç farklılıkları ve algılama farklılıkları şeklinde, Mishra (2010), ve Sökmen (2010), iletişim kaynaklı, örgütsel ve yapısal nedenler ile kişisel nedenler şeklinde kategorize ederek açıklamışlardır.

Yeniçeri (2009), çatışmaların kişisel kaynaklı, yönetimden kaynaklı, amaçlardan ve işletme yapısından kaynaklanan çatışmalar olduğunu belirtmiştir. Khannaki ve Hassanzadeh (2010), çatışma nedenleri için şunları göstermiştir; Birbiriyle savaş halindeki egolar, memnun olunmayan yönetim biçimleri, liyakatsizlik, zayıf ve etkisiz liderlik biçimleri, kötü performans yönetim sistemleri, ücretlendirme de adaletsizlik.

Aslında çatışma nedenleri birbirinden ayrılması güç, birbirinin içine girmiş faktörlerden oluşmaktadır. Çalışmada farklı başlıklar altında çatışma nedenleri ayrı ayrı incelenmiştir.

4.12.1. İşlerarası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık

Çatışmanın öncül nedenlerinden birisi işler arası görev bağılılıklarıdır. Aynı amaca ulaşmak için birlikte çalışan veya ortak hareket etmesi gereken birey veya gruplar arasında çıkan çatışmadır. Bu kişiler birbirleriyle iş nedeniyle yoğun ilişki içerisine girerler. En ufak bir fikir ayrılığı kısa sürede majör bir problem doğurabilir (Steers, 1991). Özellikle işin yapılabilmesi için farklı birim veya kişilerin birbirinin yardımına, bilgilendirmesine ve uyumuna ihtiyaç varsa burada işler arası fonksiyonel bağlılık vardır (Aswathappa ve Reddy, 2008).

Günümüz işletmelerinin örgüt yapılarını incelediğimizde pek çoğunda işlevsel bağlılık bulunmaktadır. Bir bölümün işleyebilmesi diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlıdır. Bölümlerin farklı önceliklerinin bulunması da çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır (Sökmen, 2010). Özellikle matriks yapısına sahip işletmelerde işlevsel bağlılık kaçınılmaz olup yöneticiler için liderliği önemli hale getirmektedir. Örneğin bir hastanede hasta iyileştirmek için gerekli olan bir ameliyatın gerekli malzemelerinin satın alma birimi tarafından tedarik edilmemesi ameliyatın

yapılmasını engelleyecektir. Bu doktor ve ekibi için satın alma personeli veya birimi ile çatışma nedeni oluşturabilir.

4.12.2. Ortak Kaynak Kullanılması

Çatışmanın başka bir önemli nedeni sınırlı kaynaklardır. Tüm kaynaklar sonuç olarak sonlu ve potansiyel olarak azdır. Örgütlerin sermaye miktarı sınırlıdır. Ekipmanlarını ve zamanlarını hedeflerine ulaşmak için kullanırlar (Secord, 2003). Kaynakların kıt olmasıyla, paylaşılmadığı veya paylaşılacak istenmediği durumlarda da çatışma ortaya çıkar. Bu kaynak soyut ya da somut olabilir (Baden, 2012). Kaynakların kıt olması buna karşılık birim veya bireylerin bu kaynaklardan kendi amaçlarına eksiksiz bir şekilde ulaşmak için daha fazla almaya çalışması, çatışmalara yol açacaktır (Kılıç, 2007). Bu kaynaklar, para, araç gereç, malzeme olabileceği gibi, güç, statü, prestij gibi unsurlar da olabilir (Aswathappa ve Reddy, 2008). Örneğin bir işletmede pazarlama biriminin yeni bir iş için ekstra personel talep etmesi, bütçeyi yetirmek ve doğru kullanmak zorunda olan finans bölümü için sorun yaratabilecektir.

Özellikle örgüt içinde uzlaşma paylaşma empati kavramları yerine oturmadıysa ortak kaynak kullanımını sebepli çatışma daha sık görülecektir (Koçel, 2011).

4.12.3. Amaç Farklılıkları

Amaç farklılıkları denince, bir amacın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarının olabileceği veya birbiriyle rekabet halindeki amaçlar akla gelmektedir (Kumar, 2009; Rao, 2010). Çeşitli düzey ve taraflar arasında görülebileceği gibi daha çok birimler arasındaki çatışmalara neden olabilir. Örneğin; Bir işletmedeki kalite departmanı tüm birimlerin çıktılarının eksiksiz, tam ve düzenli olmasını denetler. Bunun yanında üretim departmanı da ufak tefek hataları olan ürünlerinin de denetimden tam not almasını isteyebilir (Aswathappa ve Reddy, 2008). Amaç farklılıklarının görülmesi işletmeler için doğaldır (Daft ve Marcic, 2006).

4.12.4. Algılama Farklılıkları

Algı insanın davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Algı, dilden, dinden ırktan, bulunduğu bölgeden etkilenir, kişiden kişiye farklılık gösterir (Baden, 2012). İnsanlar olayları ve verileri farklı şekilde duyumsar, organize eder ve anlamlandırır. Kişi veya birimlerin aynı olayı farklı şekilde algılaması da çatışmaya neden olabilir (Sökmen, 2010). Herhangi bir sebeple farklı oluşan algılar zıtlaşmalara neden olabilir. Örneğin bir başhemşirenin mesai saatleri konusunda hemşirelerini uyarması durumunda bunu sadece uyarı olarak görüp değerlendirenler olacağı gibi, bu uyarıdan alınganlık yapanlar da olacaktır. Yine bir işyerinde eksik mesai yapılması durumunda maaş kesintisine gidilmek istenmesi bazı çalışanlar tarafından objektif ve olması gereken bir uygulama olarak görülürken bazı çalışanlar tarafından haksız ve yersiz bir uygulama olarak görülebilir.

4.12.5. Yönetim Alanıyla ve Sorumluluklarla İlgili Belirsizlik

İşletmelerde, görev sınırlılıkları ile yetki ve sorumluluk alanları belirlenmeyince çatışmalar görülür (Steers, 1991). Görev yetki ve sorumluluklar iyi tanımlanıp öngörülür olduğu zaman insanlar nerede durmaları gerektiğini bilirler. Aksi durumlarda bir iş yapılması gerektiğinde bu işin kimin görev sorumluluğunda olduğu konusunda çalışanlar anlaşmazlığa düşebilir (Daft ve Marcic, 2006). Bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmayabilir bu durumda işler aksar. Herkes aksayan işle ilgili birbirini sorumlu tutmaya kalkar. Bazı görevleri ise birden fazla kişi sahiplenebilir (Ertürk, 2010) Her iki durumda da çatışma olasılığı yüksektir.

Yine işletme içinde bir çalışanın birden fazla çalışana bağlı olması veya bir yöneticinin kendine direkt bağlı kişiye değil de daha alt kademedeki çalışana emir vermesi çatışma nedeni oluşturmaktadır (Eren, 2014).

Görev yetki ve sorumlulukların açık, net, karışıklığa yol açmayacak şekilde düzenlendiği örgütlerde bunlardan kaynaklı çatışmalar önlenmiş olur. Özellikle matriks organizasyon yapılarında kişinin birden fazla yöneticisinin olması, yöneticilerin yönetim alanı sınırlarının çizilmemiş olması çatışma nedenidir.

Örneğin bir hastanenin çocuk servisinde çalışan bir yardımcı sağlık personeli düşünelim. İşinin genel hatlarıyla destek hizmetleri müdürlüğüne bağlıyken görev yeri bakımından o katın sorumlu hemşiresine de bağlı durumdadır. İki ayrı amirden emir

alması, iki ayrı birime sorumluluğun olması potansiyel çatışma nedenidir. Yine bir hastane müdürünün ameliyathane salonunda görmüş olduğu bir aksaklık veya eksikliği ameliyathane sorumlusuna söylemeden, daha alt kademelere emir vererek düzelttirmek istemesi de çatışma doğmasına neden olabilecektir.

4.12.6. İletişim Problemleri

İletişim noksanlıkları veya bozuklukları potansiyel bir çatışma nedenidir. Yanlış algı ve anlamalara neden olur. Kimi zaman önemli bir bilginin alıkonulmasına sebep olur (Daft ve Marcic, 2006). Kelimelerin yan anlamlarının olması, teknik dilin bilinmemesi, eksik veya değiştirilmiş bilgi ve gürültü, iletişim bariyeri oluşturmakla birlikte çatışma öncüleridir. Şaşırtıcı bir sonuç da iletişimin çok az veya çok fazla olması da çatışmaya neden olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013). İletişimle bir aktarım, yükten kurtulma bir boşalma gerçekleşir. İletişimin engellenmesi veya kötü işlemesi uyumsuzluk huzursuzluk ve kaygı yaratarak çatışmaya neden olacaktır. Çatışma anında iletişim kopar. Taraflar birbirine karşı yıkıcı ve kırııcı olabilir (Akt. Yeniçeri, 2009). Bununla birlikte örgütlerde her birimin kullandığı haberleşme, bilgi edinme yolları farklıdır. Verimlilik için örgüt içi bölümlerin haberleşme kanallarını doğru belirlemesi gerekir (Eren, 2014). İletişim kaynaklı çatışma nedenlerini şöyle özetlenmiştir (Kondalkar, 2007).

Elverişsiz iletişim; birimler arası çok fazla veya çok az bilgi alışverişinin olması.

Filtreleme etkisi; Mesajın değersizmiş gibi verilmesi

Bilginin doğru zamanda verilmemesi, önemli bir kararın verilmesinde gerekli olan bir bilginin geç verilmesi gibi.

Dil ve kültür engelleri

Gönderici ve alıcının eğitim yetersizliği

Gürültü.

Kişiler ve gruplar arası etkileşimde iletişimin önemi büyüktür. İnsanlar, iletişim sayesinde ilişki kurar ve etkileşime geçerler. Eksik bir iletişim ise başlıca çatışma

nedenidir. Bu nedenle örgütlerin iletişim süreçlerini kendi iç dinamiklerine göre, etkin ve doğru bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir.

4.12.7. Statü Farklılıkları

Örgütlerde bazı kişi ve gruplar kendi statülerini başkalarının statüsünden daha farklı daha yüksek ve prestijli görebilirler (Koçel, 2011). Ancak etki ettiği kişi veya gruplar bu statüyü tanımıyorlarsa ve kendileri de alçak görülen statülerini yükseltmek ve güç kazanmak için direnç gösteriyorlarsa çatışma kaçınılmaz olacaktır (Daft ve Marcic, 2006). Her çalışan doğal olarak kendi statüsünün daha fazla saygınlığı hak ettiğini düşünür. Örgüt içinde ödül, görev atama, çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı sorunlar, statü çatışmalarını oluşturur (Sökmen, 2010). Ayrıca statü farklılıkları, kişilerin davranışları üzerindeki etkisi nedeniyle de çatışmaya sebep olabilir. Örneğin yaşça ve kıdemce büyük olan bir çalışanın, genç ve kıdemsiz bir amirin emri altına girmek istememesi gibi (Tutar, 2016). Tam tersi olarak, deneyimli bir çalışanın işe yeni başlamış bir çalışanla çalışmak istememesi gibi (Can ve ark., 2015). Statülerin örgüt içinde açık bir şekilde tanımlanıp tanımlanmaması veya kişilerin sahip olduğu statüleri kendilerine uygun bulup bulmamaları örgütsel çatışmayı etkilemektedir.

4.12.8. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar

Yöneticiler karar verme planlama uygulama, astlarını harekete geçirme, güdüleme ve kontrol etme yönünden birbirlerinden farklı yol ve yöntem izleyebilirler. Bu farklılıklar zaman zaman örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Bölüm amirlerinin farklı yönetim biçimlerini kullanması ve olaylara kendi yönetim anlayışları ile yaklaşımları da anlaşmazlıklar doğurabilir (Eren, 2014). Yönetim tarzı, çatışmaların derecesini veya ortaya çıkış şeklini etkilemektedir. Özellikle çalışma düşkünü ve mevzuata aşırı bağlı yöneticilerle iş çalışanlar arasında çatışma çıkma ihtimali fazladır (Yeniçeri, 2009).

4.12.9. Kişilik Farklılıkları

Kişilik soyut davranış motifleriyle somut insan davranışları arasındaki araçtır (Zel, 2006). Kişilerin davranışlarının o ya da bu şekilde huzursuz rahatsız edici bulunması önemli çatışma nedenidir (Can ve ark., 2015). Otoriter kişilik, dogmatizm, düşük öz saygınlık gibi kişilik özellikleri çatışmanın temel nedenlerini oluşturur (Tutar, 2016). Bunun yanında yaş da çatışma nedenleri arasında önemli bir faktördür. Yaşı büyük personelin çalıştığı kurumlar ile işgücü devir oranının düşük olduğu kurumlarda çatışmanın ve seviyesinin daha az olduğu bulunmuştur (Ertürk, 2009). Özetle, kişilerin sahip olduğu yetenek vasıf ve özellikler kişiler arası ilişkilerini etkilemektedir. Yine otoriter, sabit fikirli olup olmamaları, farklılıklara gösterdikleri tahammül seviyesi vs. gibi unsurlar çatışmanın çıkıp çıkmamasında önemli rol oynayacaktır.

4.12.10. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Örgütler sürekli değişim ve yeniliklere açıktır. Bu değişim ve yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi, tecrübe ve esnekliği yöneticilerin algılayamamaları ve bunlarla ilgili uygulamaları devreye alamamaları sonucunda çatışmanın çıkması olasıdır (Eren, 2014). Çalışanların değişime direnç göstermesi de çatışmaya neden olabilir (Tutar, 2016). Yeni bir amirin işe başlaması veya yeni bir otomasyon sistemine geçilmesi gibi değişimlere çalışanlar direnç gösterebilirler.

4.13. Çatışma Yönetim Stratejileri

Yöneticilerin iş yerinde geçirdikleri zaman dilimin çeyreğini çatışma çözme ile harcadıkları değişik araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bu nedenle çatışma yönetimi liderin önemli görevlerinden biridir. Çatışma yönetimi yerinde ve uygun bir şekilde yapılırsa, problemler yaratıcı çözümler ile halledilebilir (Cerni ve ark., 2014).

Çatışmaların doğru yönetilmesi durumunda pozitif çıktıları vardır. Çatışmalar her zaman yıkıcı olarak değerlendirilememelidir. Bazı çatışmalar büyük değişimlere aracılık ederler. Aşağıda çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçları şu şekilde sıralanmıştır (Mullins, 2005).

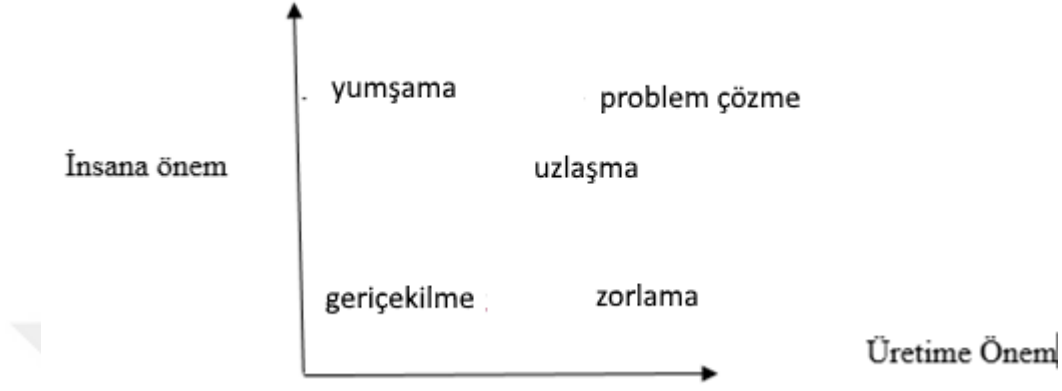
- Çatışma daha iyi fikirlerin üretilmesine neden olabilir.
 - İnsanları daha farklı yaklaşımlar konusunda zorlar.
 - Uzun soluklu problemlerin çözülmesine neden olabilir.
 - Kişisel görüşlerin şeffaf bir şekilde ortaya konulmasını sağlar.
 - Yaratıcılığı canlandırır.
 - Kişilere kapasitelerini ölçme şansı verir.
- Bunun yanı sıra çatışmaların olumsuz yönleri de şu şekilde sıralanabilir.
- Çatışma nedeniyle mağlubiyet aşağılanma hissi oluşabilir.
 - İnsanlar arasındaki ara açılabilir.
 - Güvensiz ve şüpheli bir örgüt iklimi gelişebilir.
 - Kişiler ve gruplar sadece kendi dar çıkarlarına odaklanabilir.
 - Takım çalışmalarına karşı direnç gelişebilir.
 - İşgücü devir oranında artış görülebilir.

Yukarıda sayılan olumlu ve olumsuz yönleri bulunan çatışmadan yöneticilerin azami ölçüde fayda sağlayabilmesi için çatışmayı yönetebilir olması gerekmektedir. Bunun için de çatışma yönetme stratejilerinden haberdar olması gerekir.

Çatışma Yönetimi, çatışmanın tanımlanarak, akla uygun, şeffaf etkili bir yolla ele alınmasıdır (Saeed ve ark., 2014). Çatışma yönetiminden çatışmanın azaltılması veya ortadan kaldırılması anlaşılmamalıdır. Çatışma yönetimi, fonksiyonel olmayan çatışmayı minimize etmek için etkili stratejiler geliştirmek, bununla birlikte çatışmanın örgütün etkililiğini ve yeni şeyler öğrenmesini sağlayacak olumlu işlevleri arttırmaktır. (Rahim, 2001).

Çatışma yönetme stilleri farklı şekillerde farklı yazarlar tarafından sınıflandırılmıştır. (Jit ve ark., 2016). Çatışma yönetimi sınıflandırması ile ilgili ilk çalışmalar Mary Parker Follet tarafından 1926'da yapılmıştır. Mary Follet çatışma yönetme stratejilerini 5 şekilde değerlendirmiştir. Bunlar; Hükmetme (Domination), Uzlaşma (Compromise), Tümlleştirme (Integrating), Kaçınma (Avoidance) ve Sindirmedir (Suppression) (Chen ve ark., 2016). Blake ve Moutan ise (1960) yaptıkları çalışmalarında, üretime yönelik ilgi ve insana yönelik ilgi olmak üzere iki boyutu baz almışlardır (Özkalp ve ark. 2009). Bu iki boyut çerçevesinde 5 farklı strateji ortaya

çıkarmışlardır. Bunlar, zorlama (forcing), geri çekilme (withdrawing), yumuşama (smoothing), uzlaşma (compromising) ve problem çözmedir (Problem solving) (Holt ve Devoro, 2005). Aşağıdaki şekilde Blake ve Moutan'ın çift yönlü ilgi modeline göre stratejiler iki eksenli düzlemde gösterilmeye çalışıldı.



Şekil 19. Blake ve Mouton'ın Çift Yönlü İlgi Modeli

Blake ve Mouton'ın çift yönlü ilgi modeline göre, Yumuşama stratejisinde insana en çok üretime en az ilgi gösterilmektedir. Bunun tersi olan zorlama stratejisinde ise üretime en çok insana en az önem verilmektedir. Geri çekilme Stratejisi insan ve üretime en az önemi verirken problem çözme stratejisi ise tam tersi olarak hem insana hem üretime fazla önem vermektedir. Uzlaşma stratejisi ise insan ve üretime eşit derecede önem veren bir stratejidir (Holt ve Devoro, 2005). Blake ve Mouton 'nın çift yönlü ilgi modeli Thomas tarafından, ele alınarak yeniden yorumlanmıştır (Rahim ve Bomoma, 1979). Thomas'ın, işbirliği (cooperativeness) ve kararlılık (assertiveness), boyutlarıyla yeniden yorumladığı modeldeki 5 strateji ve yaklaşımları aşağıdaki gibidir (Liu ve Liu, 2009).

İş Birliği (Collaborating); hem işbirliği hem de kararlılık olmak üzere iki boyutu da barındırır. Tümüleştirme ve kazan kazan stratejileri ile aynıdır.

Yarışçı (Competing); Kararlılık boyutunun yüksek, buna karşın işbirliği boyutunun olmadığı stratejidir. Zorlama, hükmetme, kaybedelim kaybedin stratejilerine denk gelir.

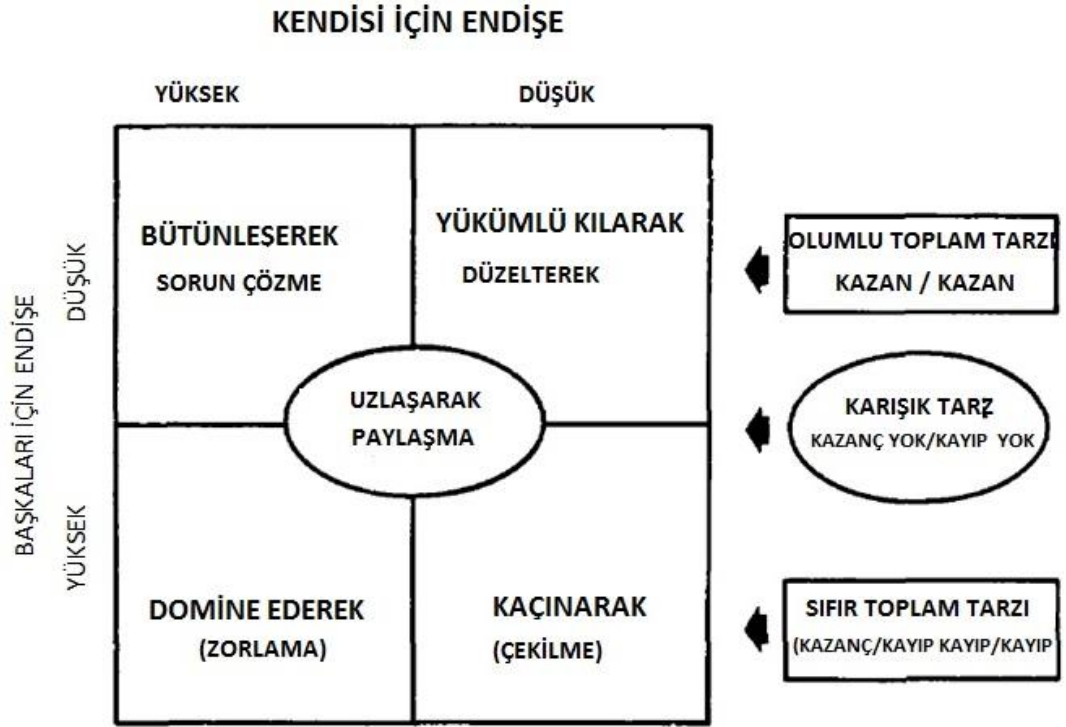
Uyumlu (Accommodating); İşbirliğinin yüksek, kararlılığın olmadığı stratejidir. Aynı zamanda Uyuma (Obliging) stratejisi denir.

Kaçınma (Avoiding); işbirliği ve kararlılığın olmadığı stratejidir. Görmezden gelme vardır.

Uzlaşma (Compromising); İşbirliğinin ve kararlılığın dengeli olduğu stratejidir.

Çatışma yönetim stratejileri üzerine Puritt (1983) ve Kurdec (1994) de 4 tarzlı model geliştirmişlerdir. Puritt uzlaşmayı (compromising) belirgin bir stil olarak kabul etmemiştir. Kurdek'in çalışmaları de ölçülemez soyut kavramların ölçülebilir hale getirilmesi konusunda diğer çalışmalara, kavramlaştırma açısından yardımcı olmuştur (Rahim, 2001).

Rahim ve Bonoma ise çatışma yönetim stratejilerini kendine yönelik ilgi, başkasına yönelik ilgi olmak üzere iki boyutta ele almıştır. (Rahim, Magner ve Saphiro, 2000). Birinci boyutta, az ya da çok olmak üzere kişinin kendi ilgisini tatmin etme derecesine, ikinci boyutta ise az ya da çok başkasının ilgisini tatmin etme derecesine bakılmaktadır (Rahim, 2001). Bu iki boyut çerçevesinde Rahim tarafından geliştirilen stratejiler; Bütünleştirme (Integrating), Uyma (Obliging), Hükmetme (Dominating), Kaçınma (Avoiding) ve Uzlaşma (Compromising) dır (Rahim ve Bonoma, 1979).



Şekil 20: Örgütsel Çatışma Stratejileri (Rahim ve Bonoma, 1979).

Van de Vliert ve Euwema da 1990’larda bu stratejileri aktif ve kabul edilebilir çatışma yönetimi olmak üzere iki kategoriye indirgemişlerdir. Aktif çatışma yönetimi fikirlerin dolaylı anlatıma yer verilmeksizin direkt ve karşılık olarak verilmesini içerir. Kabul edilebilir çatışma yönetiminde ise memnuniyet ve rahatlatma esastır (Chen ve ark., 2016).

Çatışma yönetim stratejileri temelde tarafların birbirlerine verdikleri önem derecesi baz alınarak oluşturulmuştur (Rahim 1992; Akt. Messara ve ark, 2016, Thomas 1992; Akt. Chen ve ark., 2016).

İki yönlü ilgi teorisinden türetilmiş modeller, kuramcıları ve farkları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 21. Birleşik İki yönlü ilgi modelleri

Literatür incelendiğinde çeşitli yazarların çatışma ile başa çıkma yöntemlerini farklı şekillerde incelediklerini görüyoruz. Bazı yazarlar bu yöntemleri herhangi bir tasnife tabi tutmazken, bazıları da belli kriterler altında toplamıştır².

Bu çalışma da Rahim'in iki boyutlu ilgi derecesine göre kavramlaştırdığı çatışma yönetim stratejileri baz alınacaktır. Rahim, tarafların kendisine ve karşı tarafa gösterdiği ilginin düşük ve yüksek olması durumlarından 5 farklı strateji geliştirmiştir. Bunlar; Tümlleştirme (Integrating), Uyma (Obliging), Hükmetme (Dominating), Uzlaştırma (Compromising), Kaçınmadır (Avoiding) (Rahim, Garret, Butzman, 1992).

² <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm> Erişim Tarihi 6.5.2017

4.13.1. Tümleştirme (Integrating)

Bu strateji aynı zamanda problem zme, kazan kazan, işbirliği yapma ve pozitif toplam stratejilerine denk gelmektedir (Rahim, 2001). atışmanın taraf veya taraflarının hem kendisine hem de karşı tarafa gösterdiği ilginin yüksek olduğu stratejidir. Taraflar arasında yardımlaşma vardır. Açık bir iletişim vardır. Etik açıdan da en tatmin edici stratejidir çünkü çatışma taraflarına maksimum saygı gösterilmesini uygun görür. Tmleştimeye denk gelen problem zme stratejisi de insan ve üretime yüksek derecede önem vermesi nedeniyle yapılan pek çok çalışmada diğer stratejilere göre daha etkili olarak ifade edilmiştir (Rahim ve ark. 1992; Holt ve Devora, 2005). Çatışma çözümünde her iki tarafında menfaatleri göz önünde bulundurulur. Fikir birliğine varılması için konu etraflıca araştırıp incelenir (Rahim 2002, Akt; Gonçalves ve ark. 2016). Follet'a (1940) göre, bu stratejinin ilk kuralı kartları açık bir şekilde masaya koymak, çatışmayı örtbas etmeden, gerçeklerle yüzleşerek çatışma konusunu enine boyuna incelemektir (Rahim, 2001). Bu yöntemde taraflar kendi görüşlerini, gerekçeleriyle dile getirirler aynı zamanda karşı tarafın görüş ve iddialarına da cevap vermek için yoğun çaba sarf ederler. Bu görüşmeler anlaşmaya varıncaya kadar devam eder. Dolayısıyla zaman alan bir yöntemdir (Eren, 2015)

Tümleştirme stratejisinde, tarafların empati kurarak birbirlerini anlamaya çalıştığını, şeffaf bir iletişimin kurulduğunu, her iki tarafında yararının gözetildiğini ve kazan kazan ilkesinin benimsendiğini görüyoruz.

Çatışma konusunu, amaçlar politikalar uzun dönemli planlar gibi stratejik kararlar oluşturuyorsa, tümleştirme stratejinin kullanılması daha faydalı olacaktır (Rahim ve ark., 1992). Çünkü stratejinin temelinde, problemin nedenlerinin açık bir şekilde ele alınıp farklılıkların yapıcı şekilde değerlendirilmesi vardır.

Problem zme (Tümleştirme) stratejisinin uygulamada üç farklı şekli şunlardır; Mutabakat, yüz yüze görüşme, yüksek kademe amaçlar belirlemek (şimşek, 1987; Akt: Yeniçeri, 2009).

4.13.2. Uyma (Obliging) / Ödün verme

Bu çatışma yönetim stratejisinde taraflardan birinin kendine gösterdiği ilgi düşükken karşı tarafa gösterdiği ilgi yüksektir. Bu nedenle ödün verme, yumuşak başlılık, karşı koymama stratejisi olarak da geçer. Bu stratejide karşı tarafın memnuniyeti için farklılıkları önemsememe vardır. Cömertlik ve özveri vardır. (Rahim, 2001). Bu strateji taraflardan birinin kendisini çatışma konusunda haksız görmesi durumunda veya konunun karşı taraf için daha önemli olması durumunda tercih edilebilir. Aynı zamanda, karşı taraftan ileride elde etmek istedikleri bir şey için de çatışma konusundaki ısrardan vazgeçilmesi mümkündür (Rahim ve Bonoma, 1979). Yani ileride daha iyi bir fırsatı kendi lehine kullanabilmek için kredi biriktirmesi gibi düşünülebilir.

Uyma ve itaat yöntemi, mevcut statükonun korunmasının ilgi ve ihtiyaçların karşılanmasından daha önemli olduğu durumlarda geçerli olacaktır. Tek yanlı bir itaat ve uyma olduğu için bir nevi karşı tarafın eli mahkumdur. Çatışma çoğu zaman, kazanç bir yana mevcutun devamını bile sıkıntıya sokabileceği için tek taraflı ödün verme, uyma daha mantıklı olacaktır (Yeniçeri, 2009).

4.13.3. Hükmetme (Dominating)

Hükmetme stratejisinde çatışan taraflardan biri kendisine yüksek ilgi gösterirken karşı tarafa da çok düşük ilgi gösterir. Kazan kaybet yönelimi vardır. Kişi veya kişiler kendi istediklerinin olması için karşı tarafı zorlayabilir. Karşı tarafın istek, ihtiyaç ve beklentilerinin hiçbir öneminin olmadığı bu stratejide zorlayan taraf tüm gücünü kendi istediğinin olması yönünde kullanabilir. Rekabet stratejisi olarak da geçmektedir (Rahim, 2001). Güç oyunları oynayarak, boyun eğmeye zorlayarak, çatışma çözülmeye çalışılır (Tutar, 2016).

Bir yönetici, çıkan bir çatışmayı yetkilerini ve biçimsel gücünü kullanarak “burada yönetici benim, bu iş böyle olacak” tavrı ile çözerse de hükmetmiş olacaktır (Tutar, 2006). Ayrıca yöneticinin verdiği kararlar, çatışan taraflardan her ikisinin de aleyhine olabilir. Yetki ve güç kullanımı tarafların motivasyon ve moralleri üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Hele ki verilen karar bir tarafın lehinde diğer tarafın aleyhinde bir karar ise o çatışma sadece ertelenmiş olur (Yeniçeri, 2009). Bunun yanında

tarafların yenilik ve yaratıcılık özellikleri ortaya çıkamayacak, beşeri ilişkileri zayıflayacaktır. Personelin güdülenmesi ve moralinin düşmesi de verimlilik kaybına neden olacaktır (Kılıç, 2007; Ed. Güney S.)

Rekabetçi zorlayıcı tavrı benimseyen taraf sonuç ne olursa olsun kendi amaçlarına ulaşmak isteyecektir. Bunun için de karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelecektir (Rahim ve Bonoma, 1979).

Bu strateji, çok hızlı karar alınması gerektiği zamanlarda çatışma konusunun da yaşamsal öneme sahip olduğu durumlarda uygun olacaktır, güvenlik konusu gibi. İşletmenin refahı için çok önemli olduğundan emin olduğunuz durumlarda da kullanılabilir. Yine çok hoşlanılmayacak fakat çok önemli uygulamalarda, örneğin bütçe kısıtlaması, disiplin konusunda uyulması gereken kurallar gibi konularda işe yarayabilir (Steers, 1991).

4.13.4. Kaçınma (Avoiding)

Bu stratejide taraflar hem kendilerine hem de karşı tarafa düşük ilgi gösterirler. Aynı zamanda duyguları bastırma (Supression) stratejisi olarak da bilinir. Tabiri caizse, görmedim duymadım işitmedim şeklinde üç maymun oyunu oynanır. Kaçınma eğilimindeki kişi kendi beklentilerini karşılayamadığı gibi karşı tarafın beklentilerini de karşılayamaz (Rahim, 2001). Bu stratejiyi güden kişi veya kişilerde en fazla görülen davranışlar, geri çekilmek, kaçınmak ve sorumluluğu başkasına yüklemektir (Rahim ve Bonoma, 1979). Çatışma konusunun önemli olduğu, hızlı karar alınması gereken durumlarda bu tavrı sergilemek kötü sonuçlar doğurabilir. Bütünleştirme stratejisinde olduğu gibi yüz yüze getirerek çatışma çözme yönteminin potansiyel olumsuz sonuçlarının daha ağır basacağı hissedildiğinde geri çekilme işe yarayacaktır (Rahim, 2002). Tartışma konusu önemsiz ise bunun yanında ivedilikle çözülmesi gereken başka konular varsa, kaçınma stratejisi uygun olabilir veya problemin çözümünde sizin kaygınızı giderecek başka bir çözümün olmadığını hissettiğiniz de karşı tarafın daha iyi çözeceğine inandığınızda yine bu strateji kullanılabilir. Çatışma taraflarını sakinleştirmek ve konunun yeniden başka bir bakış açısıyla değerlendirilmesi istendiğinde de bu çatışmayı görmezden gelmek fayda sağlayabilir (Steers, 1991). Bir çatışmanın olduğunu bilmemezlikten gelme bazen tarafların

birbirine anlayış göstererek sorunların zaman içinde çözülmesiyle sonuçlanırken, çoğu zamanda sorunların kökleşmesine ve boyutlarının büyümesine neden olabilir (Eren, 2014).

Özetle çatışmayı görmezden gelerek, çatışmadan kaçınma davranışı kısa sürede olumlu bir görünüm verse de uzun dönemde, örgüte zararları dokunabilecektir.

4.13.5. Uzlaşma (Compromising)

Uzlaşma stratejisinde her iki tarafa da aynı ve orta derecede önem verilmektedir. Her iki tarafın da kabul edeceği kararlar için bazı şeylerden vazgeçmeleri gerekir. Karşılıklı verme alma, yardımlaşma vardır (Rahim, 2001). Sorunları müzakare etmek, anlaşmak, karşılıklı taviz arayışına girmek, pazarlık yapmak bu stratejinin tekniklerindendir (Yeniçeri, 2009). Bu stratejide, anlaşmanın galibi olmaz, taraflar ortak noktada buluşur. Her iki taraf da taviz vererek anlaşmış olur. Kimin ne kadar taviz vereceği ise gücüne ve etkisine bağlıdır (Tutar, 2006). İşçi işveren ilişkilerinde, toplu pazarlık görüşmelerinde, işletmelerde satın alma ve satış görüşmelerinde bu tarz bir stratejinin daha uygun olacağı kabul görmüştür (Eren, 2015). Bu stratejinin kullanımının uygun olduğu durumlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Steers, 1991):

Çatışma konusunun önemli olmasına rağmen güç kullanarak veya fazla ısrarcı davranarak çözmenin değmeyeceği durumlarda,

Eşit güçteki rakiplerin aynı özgü amaca kendilerini adadıklarında,

Çok karmaşık konulara geçici çözümler üretmek için,

Kısıtlı zaman içinde tam doğru olmayan fakat elverişli bir çözüme ulaşmak durumunda.

Uzlaşma yönteminde taraflar arasında olumlu bir hava yaratmak ve anlaşma ortamı yaratmaya çalışmak vardır. Her iki tarafında kabul edeceği ortak bir noktaya varılması, iş birliğinin yapılması örgütün iyiliği için de uygun olacaktır.

Uzlaşma stratejisinde, hükmetme tekniğinden daha az uyma tekniğinden ise daha fazla ısrar vardır. Kaçınma stratejisine göre çatışma konusu daha fazla incelenirken, bütünleştirme tekniğine göre ise daha az irdelenir (Rahim, 2001, Rahim, 2002). Bu

strateji ile anlatılmak istenen, fikir ayrılıklarına karşın karşılıklı imtiyazlar vererek ortak bir zeminde buluşmaktır. Çatışma konusunu stratejik sorunlar oluşturuyorsa, uzlaşma çatışmayı yönetmede işe yarayabilir. Fakat yoğun güvenlik konularına karşı işlevsiz kalacaktır (Rahim ve ark, 1992).

4.13.6. Diğer Teknikler

Alan yazını incelediğimiz zaman çatışma yönetimi, stratejisi veya tekniği olarak şunlardan bahsedilmektedir. Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme, örgütsel ilişkileri değiştirme, çoğunluk oyu. (Koçel,2011).

Bu yöntemlerde, çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha kapsamlı ve önemli bir amaç etrafında toplayarak işbirliği yapmaları sağlanır.

Çatışmanın diğer yollarla çözülemediği durumlarda, çatışmaya taraf kişileri değiştirme yoluna gidilebilir. Örgüt yapısından kaynaklanan çatışmalarda örgüt yapısı değiştirilerek ilişkiler farklılaştırılır. Çoğunluk oyu yönetiminde; Çoğunluğun Kabul edip, benimsediği yolun izlenmesi vardır. Üyeler izlenen yöntemin adil olduğuna inanırlarsa bu yöntem başarılı olabilir.³

4.14. Hastanelerde Çatışmanın Nedenleri

Nüfusun yaşlanması, beklenen yaşam ömrünün uzaması, kronik hastalıkların görülme sıklığının artması sağlık hizmeti talebini arttırmaktadır (Cowden ve ark., 2011). Hastaneler ise sağlık hizmetinin üretildiği başlıca işletmelerdir. Hastanelerin büyüklüğü, verilen hizmetin karmaşıklığı, çalışan sayısı, uzman çeşitliliği, hizmet verilen kitlenin büyüklüğü ve değişkenliği çatışmalara adetâ zemin hazırlamaktadır. Çatışma kişi ve kişiler arasında yaşanan bir olgudur. Bu nedenle emek yoğun örgütler arasında başı çeken hastaneleri çatışma potansiyeli yüksek işletmeler arasında sayabiliriz.

³³ <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7236.pdf> Erişim Tarihi. 17. 4. 2018

Çatışma her zaman kendini açıkça göstermese de hemen hemen her zaman birey ve grupların arasında yaşanabilir. Çatışma sürecinde sıklıkla duygusal tepkimeler vardır, yapıcı yaklaşımdan ziyade kısıtlayıcı bir hareketle karşılaşılır. Çatışma bunun yanında insan ilişkilerindeki yapıcı pozitif enerjiyi de açığa çıkarabilir (Lippitt, 1984; Akt. Korkmaz, Yalçın, 2015). Çıkan çatışmanın sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için, üçlü sacayağına ihtiyaç vardır. Bunlar teşhis, sonuca yönelik öngörü ve iyileştirme (Jit ve ark., 2016). Bunun için önce hastaneler için de çatışma nedenlerinin belirlenmesi, iyi değerlendirilmesi, sonucuna dair tahminlerde bulunulması ve de müdahale edilmesi gerekmektedir.

Hastanelerin karmaşık açık yapısı, matriks yapısı iletişimi özellikle önemli hale getirir (Kılınç ve Söyük, 1997). Matriks, yapısı gereği çatışmaya açık, lider gerekliliği duyan, karışık ve düzensizliğe açık olan işletmelerdir (Koçel, 2011). Bu nedenle matriks özelliği taşıyan hastanelerde iletişim ağlarının iyi kurulması, rol ve görev tanımlarının açık, anlaşılır olması, yetki ve görev ayrımlarının net olması gerekmektedir.

Aslan'ın (2004) Konya ve Karaman ilinde bulunan 4 kamu hastanesinde çalışan toplam 641 hastane çalışanına göre, en fazla çatışma nedenleri; iletişim yetersizliği, yetki ve görev denksizliği, kararlara katılımın, terfilerin, hizmet içi programların yetersizliği, üst amir tarafından yeterince takdir görememe bulunmuştur.

Etkili bir şekilde yönetilen çatışma, işletmeye çok büyük değerler kazandırır. Ayrıca değişim için katalizör görevi görür. Çalışma ortamını çalışanlar için güven ve saygının hakim olduğu, uyumlu bir hale getirir (Odetunde, 2013). Etkili bir çatışma yönetimi, hastaneler açısından bu nedenle kritik öneme sahiptir. Hastane çalışanı bir ekibin içerisinde farklı kültür, uzmanlık, bilgi birikimine sahip kişilerle çoğu zaman özveri ile çalışmak durumundadır. Çalışanlarının iş yerlerinde uyum ve huzuru yakalamaları her şeyden önce konusu insan sağlığı olan işlerini daha rahat yerine getirmelerini sağlayacaktır.

4.15. Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılan Yurt İçi Yayınlar

Akın Çelik'in (2011), spor kulübü yöneticileri üzerinde yapmış olduğu doktora çalışmasında, çatışma stilleri ile, mükemmelliyetçilik ve motivasyon özellikleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. 207 spor yöneticisinin en çok tümleştirme stratejisini tercih ettikleri bulunmuştur.

Temel'in (2017), sağlık örgütlerinde çatışma, nedeni ve yönetimi konulu araştırmasında, her hastanenin açık bir iletişim sisteminin olması, çalışanlara pozitif iletişimin sağlanması ve çatışma yönetimi için çözüm protokollerinin oluşturulmasının önemi vurgulanmıştır.

Tunç'un (2011), benlik saygısı ve kaygının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkileri: bir üniversite hastanesi örneği, konulu doktora tez çalışmasında, çalışmaya katılan doktorların ve hemşirelerin en çok bütünleştirme en az kaçınma stratejisini kullandıkları bulunmuştur. Çatışmayı çözmeye yeterli zaman olmadığında ise; Doktorlar meslektaşları ile çatışmalarında uzlaşma stilini hemşirelere nazaran daha çok tercih etmekte, erkek katılımcılar hükmetmeyi, kadın hekimler uzlaşma ve kaçınmayı, kadın hemşireler ise hükmetmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Sobacı'nın (2014) "Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri: Türkiye Geneline Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışmasında Türkiye'nin en büyük bankalarından birinde görev yapmakta olan şube müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzı ve çatışma yönetim stratejileri incelenmiştir. Araştırma dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejisi belirlemede etkili oldukları sonucu bulunmuştur. Yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile uyma, kaçınma, zorlama ve uzlaşma stratejileri arasında düşük düzeyde, problem çözme stratejisi ile orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin sergilemiş oldukları etkileşimci liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimci liderlik tarzı ile uyma, problem çözme, zorlama ve uzlaşma stratejileri arasında düşük düzeyde, kaçınma stratejisi ile orta düzeyde, pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

4.16. Çatışma Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Yayınlar

Cavanagh'ın (1991) yapmış olduğu, “Hemşire ve Yönetici Hemşirelerin Çatışma Yönetim Tarzı” adlı çalışmasında, hastanede bulunan hemşirelerin ve yönetici hemşirelerin çatışma yönetim tarzları araştırılmıştır. Çalışmaya toplam 8 hastaneden 145 hemşire ile 82 yönetici hemşire katılmıştır. Hem hemşire hem de yönetici hemşire grubunda en çok kullanılan çatışma yönetim tarzı kaçınma olarak bulunmuştur. En az tercih edilen çatışma yönetim tarzı ise her iki grup için de rekabetçi yani zorlayıcı tarz olmuştur.

Khan ve arkadaşlarının 2015 yılında yapmış oldukları, yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma durumları konulu çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri incelenmiştir. Çalışma Pakistan'da farklı düzeylerdeki banka yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Yöneticilerinden veri toplamak için anket kullanılmıştır. Bir bankanın farklı şubelerinden 120 kişiye anket dağıtılmış, 75 inden geri dönüş alınmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, liderlik tarzları ve çatışma yönetim biçimleri arasındaki pozitif korelasyon bulunmuştur. Ayrıca yöneticilerin çoğunun takım yöneticisi kategorisine ait olduğu ve yöneticilerin çoğunun da herhangi bir konuyu ele almak için uzlaştırmacı ve iş birliği çatışma yönetimi modlarını kullandığı ortaya çıkmıştır.

Al-Hamdan ve arkadaşlarının (2011) “Umman'da Yönetici Hemşirelerin Kullandığı Çatışma Yönetimi Stili” adlı çalışmasına, 9 hastaneden farklı düzeylerde yöneticilik yapan, 271 yönetici hemşire katılmıştır. Bu çalışmada Yönetici Hemşirelerin en çok kullandıkları çatışma yönetimi stilleri kaçınma, hükmetme, zorlama, ödün verme ve uzlaşma olmak üzere, demografik özellikler, kıdem ve yöneticilik düzeyi gibi değişkenler üzerinden değerlendirilmiştir.

5. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi anlatılmıştır. Araştırmanın modeli, araştırmayı oluşturan evren, seçilen örneklem, veri toplama araçları, bu araçların geçerlilik güvenilirlik çalışmaları, verilerin toplanma şekli, veriler üzerinde yapılan analizler ve bulgular açıklanmıştır.

5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmamız, kesitsel tipte tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Hastane yöneticilerinin kendi liderlik tarzı algıları ile astlarının algıları arasında fark olup olunmadığına, hastane yöneticilerinin ve çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, tanımlayıcı özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Hastane yöneticilerinin kullandıklarını düşündükleri çatışma yönetim stratejisi algıları ile çalışanlarının algılandıkları çatışma yönetimi stratejisi arasında fark olup olunmadığına, yönetici ve çalışan algılarının, tanımlayıcı özellikler (yaş cinsiyet eğitim, mevcut hastanede çalışma yılı, yöneticilik yılı, hastane faaliyet süresi, hastane yatak sayısı) ile farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Son olarak da liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiye, benimsenen liderlik tarzının, tercih edilen çatışma yönetimi stratejisine etkisine bakılmıştır. Bu bağlamda kurguladığımız hipotezler şunlardır;

1. Hipotez H₁. Hastane yöneticilerin algılarına göre kendi liderlik tarzları ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark vardır.
2. Hipotez H₁: Hastane yöneticilerinin liderlik tarzları algıları ile tanımlayıcı özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.
3. Hipotez H₁: Çalışanların, hastane yöneticilerinin liderlik tarzları dair algıları ile tanımlayıcı özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.
4. Hipotez H₁: Hastane yöneticilerinin algılarına göre, kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
5. Hipotez H₁: Hastane yöneticilerinin algılarına göre, kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile tanımlayıcı özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

6. Hipotez H₁: Hastane yöneticisine bağlı çalışanların, yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejisine yönelik algıları ile tanımlayıcı özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.
7. Hipotez H₁: Hastane yöneticilerinin algılarına göre kullandıkları liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
8. Hipotez H₁: Hastane yöneticisine bağlı çalışanların algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları liderlik tarzı ile yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
9. Hipotez H₁: Hastane yöneticilerinin algılarına göre, liderlik tarzı kullanılan çatışma yönetimi stratejisini etkiler.
10. Hipotez H₁: Hastane çalışanlarının algılarına göre, liderlik tarzı kullanılan çatışma yönetimi stratejisini etkiler.

5.2. Araştırmanın Yeri

Araştırma, 2016 Eylül-2017 Şubat tarihleri arasında, İstanbul ili büyükşehir belediyesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren özel girişim hastanelerinde yapılmıştır.

5.2. Evren ve Örneklem

İstanbul ilinde yer alan 159⁴ özel hastanenin üst düzey yöneticisi ve bu yöneticilere şemasına göre bağlı ilk astlar evrenimizdir. Hastanelerin pek çoğunda güncel ve geçerli bir organizasyon şeması bulunmamaktadır. Yöneticilerin aldıkları unvanlar da hastaneden hastaneye değişiklik göstermektedir. Araştırmada yönetici grubu işlevsel anlamda denklik gösterebilmeleri için, bizzat hastane ile irtibat kurularak idari anlamda üst düzey yöneticinin ismi ve unvanı öğrenilerek, belirlenmiştir ki; İdari anlamda tepede olan yöneticinin, genel müdür, koordinatör, işletme müdürü, direktör, hastane müdürü gibi farklı unvanlar taşıdığı ortaya çıkmıştır.

Örneğin 50 yataklı bir hastanede, hastanenin tüm idari işlerinde söz ve yetki sahibi olan kişi işletme müdürü unvanını alırken, 150 yataklı bir hastanede bu işlere

⁴ http://www.istanbulsaglik.gov.tr/w/anasayfalinkler/pano2015/hastane_dagilimi_2015.pdf Erişim tarihi 1.4.2016

denk yönetsel işlerden sorumlu kişi genel müdür unvanını taşımaktadır veya bazı hastanelerde koordinatör bazı hastanelerde direktör unvanları idari işten sorumlu üst düzey yöneticiler için kullanılmıştır.

Hastane yöneticilerinde örneklem seçilmemiş, her hastanenin idari anlamda üst düzey yöneticisine ulaşılmaya çalışılmıştır. 159 özel hastane üst düzey yöneticisinden, 130'una ulaşılmıştır. 7 tanesi ankete katılmak istememiştir. 123 hastane yöneticisi aratırmaya katılmış ve geri bildirim de bulunmuştur. Ancak anketlerden 8 tanesinden, bir kısmının boş bırakılması veya hep aynı seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle, amaca uygun doldurulmadığı düşünülerek, değerlendirme dışı bırakılmıştır. Yönetici grubundan toplam 115 (%72,32) anket değerlendirmeye alınmıştır. Yine üst düzey yöneticilerin beyanları ve varsa elde edilen şemalarına bakılarak üst düzey yöneticiye bağlı ilk ast sayısı 853 bulunmuştur. Yine örneklemeye gidilmemiş kendini örnekleyen evren metodu ile tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. 853 kişiden araştırma süresince 720 kişiye ulaşılmıştır. Ancak 450 kişi çalışmaya katılmak istemiş ve anketleri doldurmuştur. Doldurulan 450 anketin, bir kısmı boş bırakılması, hep en yüksek veya en az aynı ölçeğin seçilmesi gibi nedenlerle değerlemeye sokulmamıştır. Toplamda 416 (%48,76) tane anket kodlamaya girmiştir. Araştırmada kullanılan anketler internet ortamında doldurulmuş veya bizzat matbu olarak dağıtılıp daha sonra toplanmıştır. Özellikle yöneticilere bağlı çalışanlar internet ortamında (e-mail olarak anket linkinin gönderilmesi şeklinde) deşifre olmak kaygısı ile anketi doldurmak istememişlerdir. Araştırmada kullanılan anketler Eylül 2016 – Şubat 2017 tarihleri arasında dağıtılıp toplanmıştır.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2016 Eylül-2017 Şubat tarihleri arasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren, özel hastane yöneticileri (genel müdür, koordinatör, direktör, hastane müdürü, işletme müdürü unvanları olan) ile sınırlıdır.

Hastane yöneticilerinin belirttikleri kendilerine organizasyon şemasına göre ilk bağlı astlar (çalışanlar) ile sınırlıdır.

Bu araştırma gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmaya gönüllü olan yönetici ve çalışanlar katılmıştır.

Bu çalışmaya katılan yönetici ve çalışanların liderlik tarzları ve çatışma yönetimi stratejilerine dair algıları ile sınırlıdır.

Araştırmada liderlik tarzı ve çatışma yönetimi stratejisine dair bulgular, kullanılan veri araçlarında yer alan ifade ile sınırlıdır.

Ölçek geliştirme sürecinde, analiz işlemleri için örnekleme büyüklüğü belirlemede, araştırmacılar farklı yaklaşımlar (madde sayısının 10 katı, 5 katı 4 katı olmalı şeklinde) öne sürmüşlerdir (Uğurlu ve Aylar, 2017). Ancak çalışma evrenimiz İstanbul ilinde faaliyet gösteren 159 özel girişim hastanesi olması nedeniyle yönetici sayımız sınırlıdır.

5. 4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmaya katılan yönetici ve çalışanların anketleri samimi bir şekilde doldurdıkları varsayılmıştır.

Hastane Yöneticilerinin kendilerine bağlı ast sayısını doğru verdikleri varsayılmıştır. Varsa organizasyon şeması ile verilen cevap karşılaştırılmıştır. Farklı sonuçlar çıkması durumunda, yöneticinin söylediğinin doğru olduğu kabul edilmiştir.

Anketlerin bir kısmı internet ortamında katılımcıların e-posta adreslerine gönderilmiş, doldurulmuş, onlar tarafından geri e-posta atılarak toplanmıştır. Bu anketlerin, hedeflenen yönetici ve çalışanlarca doldurulduğu varsayılmaktadır.

5.5. Verilerin Toplanması

Bu çalışmaya katılan, yönetici ve çalışanların demografik özelliklerine dair, çalıştıkları hastaneye ait özelliklere dair bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen tanımlayıcı bilgi formu oluşturulmuştur.

Tanımlayıcı Bilgi Formu; yönetici ve çalışan için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Yöneticiler için hazırlanan formda; Yaş, cinsiyet, görev, eğitim durumu, mevcut hastanede çalışma yılı, yöneticilik süresi, hastane yatak sayısı ve hastane faaliyet süresi bilgileri ile kendilerine organizasyon şemasına göre ilk bağlı ast sayısı istenmiştir.

Çalışanlar için hazırlanan formda ise yöneticilik süresi ve bağlı ast sayısı hariç aynı başlıklı bilgiler toplanmıştır.

Yönetici ve çalışanların, liderlik tarzlarına dair algılarının tespit edilmesi için MLQ “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek için mindgarden⁵ sitesinden ihtiyaç duyulduğu kadar kullanım lisansı satın alınmıştır. Kullanma izinleri eklerde yer almaktadır. Satın alınan ölçekler, Mindgarden tarafından Türkçe’ye çevrilmiş olarak gönderilmiştir.

Yine çalışmada, yöneticilerin kullandığı çatışma yönetimi stratejileri, yöneticilerin ve çalışanların algılarına göre, ölçmek için, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır. M. Afzalur Rahim (1983) tarafından geliştirilen bu ölçek, ulusal ve uluslararası pek çok yayında kullanılmıştır. Ölçeğe, ilgili internet adresinden⁶ ulaşılmıştır. Türkçe çevirisi araştırmacı tarafından yapılmıştır. 2008 yılında Faruk Şirin tarafından hazırlanan, “Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi” konulu doktora tezindeki çeviri ile de karşılaştırılmıştır.

5.5.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)

Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) onaylanmış, geçerli, organizasyonunun her kademesinde uygulanabilen, dönüşümcü ve etkileşimci lideri ayırt edebiliçli ölçektir. Bu çalışmada MLQ ölçeğinin kullanılma sebebi; Yöneticilerin kendisine uygulanarak kendi algılarına göre liderlik tarzlarının test edilmesine olanak tanıyabilen ve çalışanlara uygulanarak onların gözünde liderin liderlik tarzının belirlenmesine olanak tanıyan bir ölçektir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ölçeği toplamda 45 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin cevapları beşli likert (Her zaman/ Çoğunlukla/ Ara Sıra/Az/Hiç) tipidir.

Bass ve Avolio (1995) yaptıkları çalışmada, ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları, dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (atfedilen) için 0.86,

⁵ <https://www.mindgarden.com/14-our-products> Erişim Tarihi 16.05.2015

⁶ http://www.semisrc.org/uploads/9/5/4/7/9547971/rocii_conflict_questionnaire_2_.pdf Erişim Tarihi 16.05.2015

idealleştirilmiş etki (davranış) için 0.87, telkinle güdüleme için 0.91, entelektüel uyarım için 0.91, bireysel destek için 0.90 bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise, koşullu ödül 0.87, istisnalarla yönetim aktif 0.74, istisnalarla yönetim pasif 0.82, laissez faire liderlik 0.83 olarak bulunmuştur (Akt. Şirin, 2008).

Bu tez çalışması için, ölçeğin ön çalışma için yapılan geçerlilik güvenirlik analizleri verilerin analizleri, başlığı altında, son çalışma için yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri, tezin bulgular kısmında detaylı olarak açıklanmıştır.

5.5.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II)

Çatışma yönetim stratejilerini ölçmek için M. Afzalur Rahim (1983) tarafından geliştirilen, “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanıldı. Araştırmada kullanılan anket formu, 1983 yılında “The Academic of Management Journal” dergisinde, Rahim tarafından yayınlanmıştır. Bu makalede ölçeğin geçerlilik güvenirlik analizlerinden bahsedilmiştir. Test-retest güvenirliği 0.60 ile 0.83 arasında %99,99 oranında güvenilir bulunmuştur ($p < 0.0001$). İç tutarlılık istatistik çalışmaları da tatmin edici bulunmuştur. Buna göre; Cronbach Alfa katsayıları $\alpha = 0.72$ ile $\alpha = 0.77$ arasında değişmektedir (Akt. Dede T., 2004)

Anket yönetici ve çalışan olmak üzere iki gruba uygulandı. Yönetici ve çalışanlara, anketin bu bölümünde davranış biçimleri başlığı altında 28 davranış verilmiştir. Çalışanlarıyla olan bir anlaşmazlık durumunda bu davranışları hangi sıklıkta gösterdikleri, davranış biçimlerini değerlendirirken yakın geçmişte karşılaştıkları mümkün olduğu kadar çok sayıda anlaşmazlık durumunu hatırlamaya çalışmaları istendi. Cevaplar, beşli likert tip (Her zaman/Çoğunlukla/Ara Sıra/Az/ Hiç) olacak şekilde belirlendi. Çalışanlar açısından ölçek ifadeleri, yöneticiniz bazında değerlendirirken mümkün olduğunca çok deneyiminizi göz önüne getirerek cevap vermeye çalışması istendi. Ölçeğin cevapları beşli likert (Her zaman/ Çoğunlukla/ Ara Sıra/Az/Hiç) tipidir.

Bu tez çalışması için ölçeğin ön çalışma için yapılan geçerlilik güvenirlik analizleri verilerin analizleri, başlığı altında, son çalışma için yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri, tezin bulgular kısmında detaylı olarak açıklanmıştır.

5.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) sıklık tabloları ve merkezi yaygınlık ölçütleri kullanıldı.

Analiz ve değerlendirmeler yapılmadan önce histogram, merkezi ve yaygınlık ölçütlerinin değerlendirilmesi ile One Sample Kolmogorow-Smirnov⁷ normal dağılıma uygunluğu sınıandı. Ölçeklerin genel olarak normal dağılım özelliğine sahip olduğu saptandı. Bu sebeple çalışmanın ölçek puanı değerlendirmelerinde parametrik olan önemlilik testleri kullanıldı. Ölçeklerin demografik değişkenlere göre farklılığı incelenirken grupların dağılımı birbirinden çok farklı olduğu durumda non-parametrik testler kullanıldı. Verilerin normal dağılım uygunluğuna göre, bir bölümü normal dağılıma uygun bir bölümü normal dağılım olmayan testler ile çalışıldı. Dolayısıyla araştırmada hem parametrik hem parametrik olmayan hipotez testleri kullanıldı. Farklılıklar için, normal dağılım testi olan ANOVA⁸, t test⁹ ve Ki-Kare test¹⁰ uygulanmıştır. Normal olmayan dağılım için ise, Kruskal Wallis test¹¹ ve Mann Whitney U test¹² kullanılmıştır. Çalışmada demografik değişkenlerde çoklu alt değişkenlerin olması, yani grup sayılarının bu değişkenlerde fazlalığı, ikili karşılaştırmalarda hata payının artmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle parametrik olmayan analizlerde anlamlılık değeri için testin Bonferroni düzeltmesi yapılmıştır. Bonferroni düzeltmesi p/k , yani anlamlılık düzeyi / grup sayısı formülü ile belirlenmektedir (Akt. Yüksel, 2004)

Ölçek güvenilirliği için Cronbach alfa katsayısı kullanıldı. İlişkileri belirlemek için spearman rho ve pearson korelasyon katsayısı kullanıldı. Geçerlilik, ilişki

⁷ <http://mustafaotrar.net/istatistik/dagilimlarin-normalligi-ve-normalligin-test-edilmesi/> Erişim Tarihi:1.4.2018

⁸ <http://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/hypothesis-testing/anova/> Erişim Tarihi:1.4.2018

⁹ <http://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/t-test/> Erişim Tarihi:2.4.2018

¹⁰ <https://www.onlineistatistik.com/single-post/2016/12/11/Ki-Kare-Testleri-Nelerdir-Hangi-Amacla-Kullanilir> Erişim Tarihi:3.5.2018

¹¹ <http://www.statisticssolutions.com/kruskal-wallis-test/> Erişim Tarihi:3.5.2018

¹² <https://www.onlineistatistik.com/single-post/2016/12/09/Mann-Whitney-U-Testi-Nedir-Neden-ve-Nerelerde-Kullanilir> Erişim Tarihi:4.5.2018

katsayısı ve açıklayıcı faktör analizi ile ölçüldü. Sonuçlar %95'lik güven aralığında, $p < 0.05$ istatistiksel anlamlılık düzeyinde değerlendirildi.

Araştırmadan elde edilen veriler elektronik ortama aktarılarak SPSS 13.0 ve Microsoft Excel programında analiz edildi.



Tablo 13. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan İstatistik Analizler

Değerlendirilen Parametreler	Uygulanan Testler
Demografik Verilerin Değerlendirilmesi	Tanımlayıcı analizler (aritmetik ortalama, standart sapma, frekans sayımı, yüzdelik)
Tanımlayıcı Analizler	Aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum Frekans sayımı (sayı), yüzdelik dilim (%) ANOVA (Post Hoc: Tukey HSD) Ki-Kare Test
Farklılıkları Değerlendirme	t test Kruskal Wallis Test Mann Whitney U Test Bonferroni Düzeltmesi
İlişkileri Belirleme	Pearson Katsayısı, Spearman Rho Çoklu Regresyon Analizi
İç Tutarlılıklarının İncelenmesi	Cronbach Alfa Katsayısı, ICC, Faktör Analizi, KMO, Bartlett's Küresellik Testi.

5.7. Verilerin Analizi

Çalışmada ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapıldı.

Güvenilirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçebilmek, yeterliliğini ortaya koymak amacı ile kullanılan kavramdır. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri Cronbach alfa katsayısıdır (Akt. Çelik ve Pesen, 2009). Cronbach alfa yöntemi, ölçekte yer alan korelasyon ya da kovaryanslardan yararlanarak diğer testlerin yapılmasına imkan sağlamaktadır (Kaptanoğlu, 2013). Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri şu şekilde gösterilebilir¹³:

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

¹³ (<https://www.onlineistatistik.com/single-post/2017/01/01/Guvenirlik-Analizi-Nedir-Turleri-Nelerdir-ve-Nasil-Yorumlanir>)

Geçerlilik, ölçeğin ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru ölçme derecesidir. Bu amaçla kullanılan teknikler; ilişki katsayısı ve faktör analizidir (Çakmur, 2012). İlişki katsayısı -1 ile +1 arasına değer alır.¹⁴ İlişki katsayısı ne kadar yüksek ise ölçek o amaca o kadar hizmet eder. Açıklayıcı faktör analizi sadece ölçeklerin uygunluğunu değerlendirmek amacı ile uygulandı.

Çalışmaya başlamadan önce, ölçeklerin bu çalışma için kullanılabileceğini test etmek amacı ile ön çalışma olarak 50 hastane yöneticisine anketler gönderildi. Toplanan yönetici anketlerinden, 6'sı eksik ve yanlış doldurulmuş olması nedeniyle değerlemeye tabi tutulamadı. Değerlemeye giren anket sayısı 44' tür. Yine bu yöneticilere bağlı 3'er çalışandan anketi doldurmaları istendi. Anket gönderilen 150 kişiden 83'ü anketlere yanıt vermiştir.

Özellikle çalışanlar, tanımlayıcı bilgi formundaki görev kısmını kimliklerinin açığa çıkmaması adına doldurmak istemediklerini beyan etmişlerdir. Bu nedenle çalışanlar için oluşturulan tanımlayıcı bilgi formundaki göreviniz sorusunun cevabı isteğe bağlı hale getirilmiştir.

Ön uygulama sırasında MLQ ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacı ile kullanılan cronbach alfa katsayısı yönetici grup 0,85 ve çalışan grup 0,76 olarak hesaplandı. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ölçeği güvenilir bir ölçektir. Geçerlilik analizi içinse; ilişki katsayısı ICC değeri yönetici grup için 0,79 ile 0,89 arasında ve çalışan grupta 0,64 ile 0,85 arasında olduğu bulundu. Örneklem büyüklüğünün uygunluğu ile ilgili olarak Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) and Bartlett's küresellik testi¹⁵ uygulandı. Katılımcılar için 0,82, yöneticiler için 0,79 olarak bulundu ($p < 0,001$). Açıklayıcı faktör analizi istatistiksel olarak uygulanabilir. Ancak yönetici sayısını arttırmak gerekir sonucuna ulaşıldı.

Ön uygulama sırasında Çatışma Yönetim Stratejileri (ROCI-II) ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacı ile kullanılan cronbach alfa katsayısı yönetici grup 0,76 ve çalışan grup 0,85 olarak hesaplandı. ROCI-II ölçeği yüksek derecede güvenilir bir

¹⁴ https://korelasyon-katsayisi-ve-regresyon.hesabet.com/Erisim_Tarihi:2.2.2018

¹⁵ https://enessaritac.blogspot.com.tr/2014/11/faktor-analizinde-kmo-ve-bartlett-testi.htmlErisim_Tarihi:3.4.2018

ölçektir. Geçerlilik analizi içinse; ilişki katsayısı ICC değeri ¹⁶ yönetici grup için 0,76 ile 0,87 arasında ve çalışan grupta 0,63 ile 0,82 arasında olduğu bulundu. Örneklem büyüklüğünün uygunluğu ¹⁷ ile ilgili olarak Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) and Bartlett's küresellik testi uygulandı. Çalışanlar için 0,84 ($p<0,001$) Yöneticiler için 0,47 olarak bulundu. Faktör analizi istatistiksel olarak uygulanabilir. Ancak yönetici sayısını arttırmak gerekir sonucuna ulaşıldı.

Ölçekler, daha fazla katılımcıya uygulanmak üzere çalışmaya devam edildi. Daha sonra, grubun tamamına, yeniden geçerlilik güvenilir testleri yapıldı. Sonuçlar bulgular kısmında yer almaktadır.



¹⁶ <https://www.medimagazin.com.tr/medimagazin/tr-saglik-arastirmalarinda-kullanilan-iliski-katsayilari-1-383-6155.html> Erişim Tarihi:15.3.2018

¹⁷ <http://www.statisticshowto.com/kaiser-meyer-olkin/>Erişim Tarihi:4.4.2018

6. BULGULAR

6.1. Yöneticilerin Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde; yöneticilerin bireysel özelliklerine ilişkin bulgulara yer verildi (Tablo 14). Cinsiyet dağılımı incelendiğinde erkek 70 (%60,87) ve kadın 45 (%39,13) olarak bulundu.

Yaş dağılımı incelendiğinde 25-30 aralığında 1 (%0,87) kişi, 31-35 aralığında 16 (%13,91) kişi, 36-40 aralığında 24 (%20,87) kişi, 41-45 aralığında 27 (%23,48) kişi, 46-50 aralığında 11 (%9,57) kişi, 51 ve üzeri 36 (%31,3) kişi bulundu. İstatistiksel analiz yapılabilmesi için 25-30 yaş grubu ile 31-35 yaş grubu birleştirildi.

Eğitim dağılımı incelendiğinde lise mezunu 9 (%7,83) kişi, ön lisans mezunu 4 (%3,48) kişi, lisans mezunu 42 (%36,52) kişi, yüksek lisans mezunu 29 (%25,22) kişi ve doktora mezunu 31 (%26,96) kişi bulundu.

Tablo 14. Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=115)

Bireysel Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	70	%60,87
	Kadın	45	%39,13
Yaş	25-30	1	%0,87
	31-35	16	%13,91
	36-40	24	%20,87
	41-45	27	%23,48
	46-50	11	%9,57
	51 ve üzeri	36	%31,3
Eğitim	Lise	9	%7,83
	Önlisans	4	%3,48
	Lisans	42	%36,52
	Yüksek lisans	29	%25,22
	Doktora	31	%26,96

Bu bölümde; yöneticilerin çalışma sürelerine ilişkin bulgulara yer verildi (Tablo 15). Çalışma süresi dağılımı incelendiğinde 3 yıla kadar 32 (%27,83) kişi, 4-6

yıl aralığında 22 (%19,13) 7-9 yıl aralığında 27 (%23,48) 10-12 yıl aralığında 12 (%10,43) 13-15 yıl aralığında 8 (%6,96) 16 yıl ve üzeri 14 (%12,17) kişi bulundu.

Yöneticilik yılına göre dağılım incelendiğinde 3 yıla kadar 47 (%40,87) kişi, 4-6 yıl aralığında 29 (%25,22) kişi, 7-9 yıl aralığında 17 (%14,78) kişi, 10-12 yıl aralığında 9 (%7,83) kişi, 13-15 yıl aralığında 7 (%6,09) kişi, 16 yıl ve üzeri 6 (%5,22) kişi bulundu.

Tablo 15. Yöneticilerin Çalışma Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=115)

Çalışmaya İlişkin Özellikler		Frekans	Yüzde
Çalışma Süresi	3 yıla kadar	32	%27,83
	4-6 yıl	22	%19,13
	7-9 yıl	27	%23,48
	10-12 yıl	12	%10,43
	13-15 yıl	8	%6,96
	16 yıl ve üzeri	14	%12,17
Yöneticilik Yılı	3 yıla kadar	47	%40,87
	4-6 yıl	29	%25,22
	7-9 yıl	17	%14,78
	10-12 yıl	9	%7,83
	13-15 yıl	7	%6,09
	16 yıl ve üzeri	6	%5,22

Bu bölümde; yöneticilerin, çalıştıkları hastaneye ilişkin bulgulara yer verildi (Tablo 16). Yöneticilik yaptıkları hastanenin yatak sayıları incelendiğinde; 100 ve altı yatak sayısında yöneticilik yapan 82 (%71,93) kişi, 101-150 yatak sayısında yöneticilik yapan 20 (%17,54) kişi, 151-200 yatak sayısında yöneticilik yapan 6 (%5,26) kişi, 201-250 yatak sayısında yöneticilik yapan 4 (%3,51) kişi, 251-300 yatak sayısında yöneticilik yapan 1 (%0,88) ve 301 ve üzeri yatak sayısında yöneticilik yapan 1 (%0,88) kişi bulundu. İstatistiksel anlamda analiz yapılabilmesi için 201 ve üzeri yatak sayıları olan hastaneler birleştirildi, 201 ve üzeri yatak sayısı olan hastanede yönetici olarak çalışan katılımcı 6 (%5,26) olarak bulundu.

Yöneticilik yaptıkları hastanenin faaliyet süresine göre dağılım incelendiğinde 5 yıla kadar 21 (%18,26) kişi, 6-10 yıl aralığında 24 (%20,87) kişi, 11-15 yıl aralığında 13 (%11,3) kişi, 16-20 yıl aralığında 26 (%22,61) kişi, 21 yıl ve üzeri 31 (%26,96) kişi bulundu.

Tablo 16. Yöneticilerin Çalıştıkları Hastaneye İlişkin Bulgular (n=115)

Faaliyete İlişkin Özellikler	Frekans	Yüzde
Yatak Sayısı	100 ve altı	%71,3
	101-150	%18,3
	151-200	%5,2
	201-250	%3,5
	251-300	%0,9
	301 ve üzeri	%0,9
Faaliyet Süresi	5 Yıla kadar	%18,26
	6-10 Yıl	%20,87
	11-15 Yıl	%11,3
	16-20 Yıl	%22,61
	21 yıl ve üzeri	%26,96

6.2. Çalışanların Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde; çalışanların bireysel özelliklerine ilişkin bulgulara yer verildi (Tablo 17). Cinsiyet dağılımı incelendiğinde erkek 190 (%45,67) ve kadın 226 (%54,33) olarak bulundu.

Yaş dağılımı incelendiğinde 25-30 yaş aralığında 68 (%16,35) kişi, 31-35 yaş aralığında 135 (%32,45) kişi, 36-40 yaş aralığında 118 (%28,37) kişi, 41-45 yaş aralığında 50 (%12,02) kişi, 46-50 yaş aralığında 16 (%3,85) kişi, 51 ve üzeri yaş aralığında 29 (%6,97) kişi bulundu.

Eğitim dağılımı incelendiğinde; lise mezunu 114 (%27,4) kişi, ön lisans mezunu 107 (%25,72) kişi, lisans mezunu 165 (%39,66) kişi, yüksek lisans mezunu 23 (%5,53) kişi, doktora mezunu 7 (%1,68) kişi olduğu bulundu.

Tablo 17. Çalışanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=416)

Bireysel Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	190	%45,67
	Kadın	226	%54,33
Yaş	25-30	68	%16,35
	31-35	135	%32,45
	36-40	118	%28,37
	41-45	50	%12,02
	46-50	16	%3,85
	51 ve üzeri	29	%6,97
Eğitim	Lise	114	%27,4
	Önlisans	107	%25,72
	Lisans	165	%39,66
	Yüksek lisans	23	%5,53
	Doktora	7	%1,68

Bu bölümde; çalışanların çalışma sürelerine ilişkin bulgulara yer verildi (Tablo 18). Çalışma süresi dağılımı incelendiğinde 3 yıla kadar 174 (%41,83) kişi, 4-6 yıl aralığında 94 (%22,6) kişi, 7-9 yıl aralığında 84 (%20,19) kişi, 10-12 yıl aralığında 43 (%10,34) kişi, 13-15 yıl aralığında 13 (%3,13) kişi, 16 yıl ve üzeri 8 (%1,92) kişi bulundu.

Tablo 18. Çalışanların Çalışma Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=416)

Çalışmaya İlişkin Özellikler		Frekans	Yüzde
Çalışma Süresi	3yıla kadar	174	%41,83
	4-6 yıl	94	%22,6
	7-9 yıl	84	%20,19
	10-12 yıl	43	%10,34
	13-15 yıl	13	%3,13
	16 yıl ve üzeri	8	%1,92

Bu bölümde; çalışanların çalıştıkları hastaneye ilişkin bulgulara yer verildi (Tablo 19). Çalışılan hastanenin yatak sayıları incelendiğinde; 100 ve altı yatak sayısında çalışan 283 (%68) kişi, 101-150 yatak sayısı olan hastanelerde 80 (%19,2) kişi, 151-200 yatak sayısında çalışan 29 (%7) kişi, 201-250 sayısında çalışan 16 (%3,8) kişi, 251-300 sayısında çalışan 5 (%1,2) kişi, 301 ve üzeri sayısında çalışan 3 (%0,7) kişi bulundu. İstatistiksel anlamda analiz yapılabilmesi için 201 ve üzeri yatak sayıları birleştirildi, 201 ve üzeri yatak sayısı olan hastanede çalışan katılımcı sayısı 24 (%5,8) olarak bulundu.

Çalıştıkları hastanenin faaliyet süresine göre dağılım incelendiğinde 5 yıla kadar 77 (%17,5) kişi, 6-10 yıl aralığında 82 (%19,7) kişi, 11-15 yıl aralığında 55 (%13,2) kişi, 16-20 yıl aralığında 90 (%21,6) kişi, 21 yıl ve üzeri 116 (%27,9) kişi bulundu.

Tablo 19. Çalışanların Çalıştıkları Hastaneye İlişkin Bulgular (n=416)

Faaliyete İlişkin Özellikler		Frekans	Yüzde
Yatak Sayısı	100 ve altı	283	%68,0
	101-150	80	%19,2
	151-200	29	%7,0
	201-250	16	%3,8
	251-300	5	%1,2
	301 ve üzeri	3	%0,7
Faaliyet Süresi	5 Yıla kadar	73	%17,5
	6-10 Yıl	82	%19,7
	11-15 Yıl	55	%13,2
	16-20 Yıl	90	%21,6
	21 yıl ve üzeri	116	%27,9

6.3. Yöneticilerin ve Çalışanların Tanıtıcı Özelliklerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde; yönetici olan katılımcılar ile çalışan katılımcıların genel özellikleri arasındaki farklılığa yer verildi (Tablo 20).

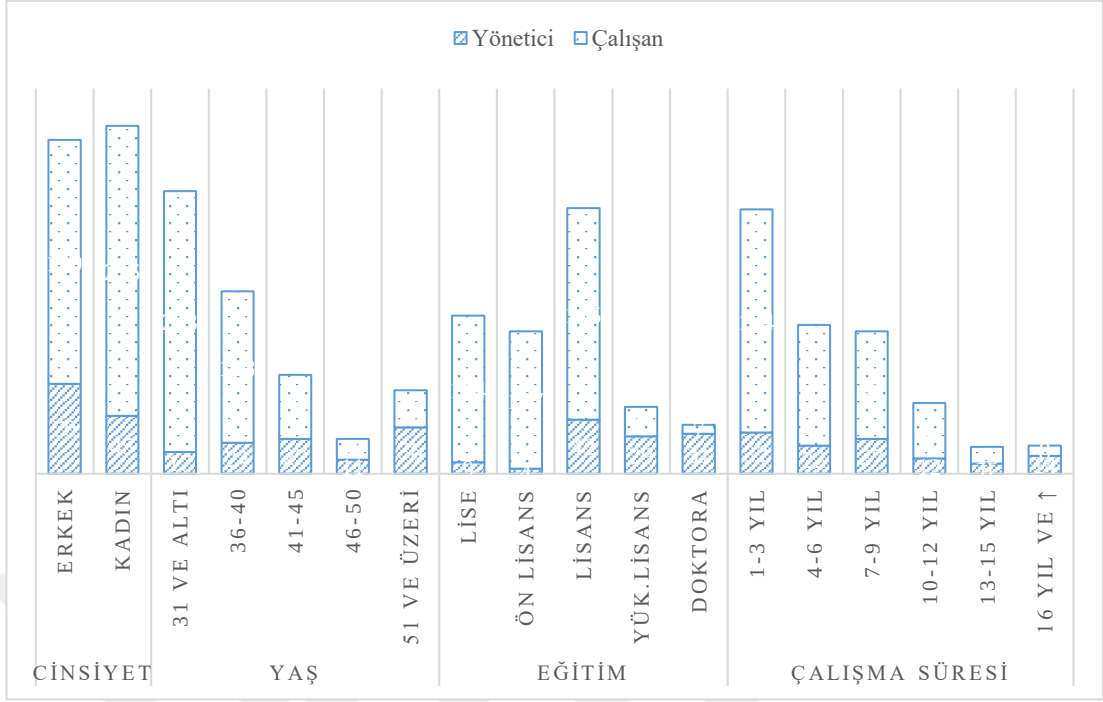
Çalışmaya katılan yöneticiler ile çalışanların kişisel özellikleri olan cinsiyet, yaş, eğitim durumları çalışma özelliklerinden olan çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p<0,05$). Cinsiyet açısından yönetici grubunda çalışan grubuna göre erkek sayısı daha fazla idi, Yaş açısından çalışan grubunda yönetici grubuna göre genç sayısı daha fazla idi, Eğitim durumu açısından yönetici grubunda çalışan grubuna göre doktora ve yüksek lisans mezunu daha fazla idi.

Çalışılan hastanenin yatak sayısı anket sorularına göre dağılımında 251-300 yatak sayısı ile 301 ve üzeri olan hastane sayısı istatistiksel olarak analize uygun olmadığı için birleştirilerek 201 yatak üzeri olarak alındı. Grafikselleştirme Şekil 22’ dir.

Tablo 20. Yöneticilerin ve Çalışanların Tanıtıcı Özelliklerinin Karşılaştırılması

		Yönetici		Çalışan		Test	
		n	Yüzde	n	Yüzde	Value*	p
Cinsiyet	Erkek	70	%60,9	190	%45,7	0,32	0,004
	Kadın	45	%39,1	226	%54,3		
Yaş	31 ve altı	17	%14,8	203	%48,8	86,92	0,0001
	36-40	24	%20,9	118	%28,4		
	41-45	27	%23,5	50	%12,0		
	46-50	11	%9,6	16	%3,8		
	51 ve üzeri	36	%31,3	29	%7,0		
Eğitim	Lise	9	%7,8	114	%27,4	152,54	0,0001
	Ön Lisans	4	%3,5	107	%25,7		
	Lisans	42	%36,5	165	%39,7		
	Yük.Lisans	29	%25,2	23	%5,5		
	Doktora	31	%27,0	7	%1,7		
Çalışma Süresi	1-3 yıl	32	%27,8	174	%41,8	31,71	0,0001
	4-6 yıl	22	%19,1	94	%22,6		
	7-9 yıl	27	%23,5	84	%20,2		
	10-12 yıl	12	%10,4	43	%10,3		
	13-15 yıl	8	%7,0	13	%3,1		
	16 yıl ve ↑	14	%12,2	8	%1,9		

*Ki-Kare Test



Şekil 22. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Grafiks gösterimi

6.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Analizi

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ölçeği 3 ana boyut altında alt faktörleri vardır. Ana boyutlar; “Dönüşümcü Liderlik”, “Etkileşimci Liderlik” ve “Sonuçlar” olarak belirlenmiştir. Alt boyutlar Tablo 21’deir.

6.4.1. Geçerlilik Analizi

Ölçeği geçerliliğini test etmek amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi uygulandı. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği ve örneklem genişliğinin uygun olduğu anlamına gelir (Kaya, 2013).

Ölçek Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri yönetici grubu için 0,89 ve çalışan grubu için 0,93 olarak bulundu. Uygulanan ölçeğin örneklem genişliği istatistiksel olarak uygundur. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde her iki grup için de istatistiksel olarak ($p < 0,05$) anlamlı olduğu bulundu.

İlişki katsayısı ICC değeri yönetici grup için 0,89 ile 0,93 arasında ve çalışan grupta 0,88 ile 0,91 arasında olduğu bulundu. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) alt alt boyut dağılımları, maddelerin faktör yükleri ve faktörlerin tanımlamaları Tablo 21’ dendir.

Tablo 21.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Dönüşümcü Liderlik Alt Boyut Dağılımları, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlerin Tanımlamaları

Maddeler	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)				
	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Dönüşümcü Liderlik					
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)					
Madde10	0,561				
Madde18	0,424				
Madde21	0,512				
Madde25	0,582				
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)					
Madde6		0,497			
Madde14		0,41			
Madde23		0,484			
Madde34		0,487			
Telkinle Güdüleme					
Madde9			0,52		
Madde13			0,441		
Madde26			0,493		
Madde36			0,512		
Entelektüel Uyarım					
Madde2				0,511	
Madde8				0,536	
Madde30				0,458	
Madde32				0,545	
Bireysel Destek					
Madde15					0,489
Madde19					0,647
Madde29					0,635
Madde31					0,519
Faktörlerin Toplam Özdeğerleri	8,808	1,496	1,155	,867	,859
Varyansı açıklama oranları (%)	44,039	7,481	5,776	4,335	4,293
Toplam Varyansı Açıklama Oranı= %65,924					

Tablo 21.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Etkileşimci Liderlik ve Sonuçlar Alt Boyut Dağılımları, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlerin Tanımlamaları (Devam)

Maddeler	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Faktörler			
	1	2	3	4
Etkileşimci Liderlik				
Koşullu Ödül				
Madde1	0,583			
Madde11	0,737			
Madde16	0,77			
Madde35	0,564			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)				
Madde4		0,487		
Madde22		0,73		
Madde24		0,59		
Madde27		0,803		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)				
Madde3			0,608	
Madde12			0,65	
Madde17			0,696	
Madde20			0,518	
Laissez Faireliderlik				
Madde5				0,698
Madde7				0,801
Madde28				0,615
Madde33				0,709
Faktörlerin Toplam Özdeğerleri	26,695	15,854	9,365	6,557
Varyansı açıklama oranları (%)	4,271	2,537	1,498	1,049
Toplam Varyansı Açıklama Oranı= %58,471				
Sonuçlar				
Ekstra Çaba				
Madde39	0,837			
Madde42	0,838			
Madde44	0,846			
Etkililik				
Madde37		0,817		
Madde40		0,837		
Madde43		0,817		
Madde45		0,822		
Doyum				
Madde38			0,834	
Madde41			0,843	
Faktörlerin Toplam Özdeğerleri	6,109	0,656	,497	
Varyansı açıklama oranları (%)	67,883	7,289	5,518	
Toplam Varyansı Açıklama Oranı= %80,69				

6.4.2. Güvenilirlik Katsayısı

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ölçeği toplamda 45 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğinin yönetici grubun güvenilirliği 0,91, çalışan grubun güvenilirliği 0,89 ve genel güvenilirliği 0,90 olarak bulundu. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Yöneticiler ve çalışanlar için en fazla anlaşılır alt faktör soruları Sonuçlar, en az anlaşılır alt faktör soruları İstisnalarla Yönetim (Pasif) olarak bulundu. Analiz sonuçları Tablo 22’ dir.

Tablo 22.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alfa	Genel	Yönetici	Çalışan
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	0,90	0,91	0,89
Dönüşümcü Liderlik	0,93	0,80	0,80
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,80	0,71	0,67
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,73	0,79	0,71
Telkinle Güdüleme	0,76	0,83	0,74
Entelektüel Uyarım	0,79	0,82	0,78
Bireysel Destek	0,75	0,75	0,75
Etkileşimci Liderlik	0,63	0,52	0,65
Koşullu Ödül	0,68	0,77	0,64
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0,71	0,71	0,71
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0,60	0,62	0,59
Laissez faire Liderlik	0,79	0,78	0,79
Sonuçlar	0,94	0,95	0,94
Ekstra Çaba	0,87	0,90	0,85
Etkililik	0,88	0,88	0,88
Doyum	0,82	0,88	0,80

6.5. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II) Analizi

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II) ölçeği 5 alt faktörü vardır. Alt faktörler tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olup bunlar ve alt madde dağılımları Tablo23’tedir.

6.5.1. Geçerlilik Analizi

Ölçeği geçerliliğini test etmek amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi uygulandı. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği ve örneklem genişliğinin uygunluğunu istatistiksel anlamda test eden bir değerdir. KMO değeri, yönetici grubu için 0,89 ve çalışan grubu için 0,93 olarak bulundu. Uygulanan ölçeğin örneklem genişliği istatistiksel olarak uygundur. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde her iki grup için de istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulundu ($p<0,05$).

İlişki katsayısı ICC değeri yönetici grup için 0,67 ile 0,80 arasında ve çalışan grupta 0,80 ile 0,85 arasında olduğu bulundu. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II) ölçeği alt boyut dağılımları, maddelerin faktör yükleri ve faktörlerin tanımlamaları Tablo 23'tedir.

Tablo 23. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II) Alt Alt Boyut Dağılımları, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlerin Tanımlamaları

Maddeler	Çatışma Yönetimi Stratejileri (ROCI-II)				
	1	2	3	4	5
Tümleştirme					
Madde 1	,500				
Madde 12	,691				
Madde 22	,557				
Madde 23	,781				
Madde 28	,711				
Madde 4	,740				
Madde 5	,764				
Madde 10	,720				
Ödün Verme					
Madde 11		,775			
Madde 13		,631			
Madde 19		,682			
Madde 2		,693			
Madde 24		,753			

Tablo 23.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Alt Alt Boyut Dağılımları, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlerin Tanımlamaları (Devam)

Maddeler	Çatışma Yönetimi Stratejileri (ROCI-II)				
	1	2	3	4	5
Hükmetme					
Madde 18			,827		
Madde 21			,696		
Madde 25			,778		
Madde 8			,688		
Madde 9			,740		
Kaçınma					
Madde 16				,624	
Madde 17				,700	
Madde 26				,706	
Madde 27				,829	
Madde 3				,526	
Madde 6				,752	
Uzlaşma					
Madde 14					,721
Madde 15					,811
Madde 20					,635
Madde 7					,721
Faktörlerin Toplam Özdeğerleri	7,843	4,020	2,664	1,393	1,012
Varyansı açıklama oranları (%)	28,012	14,356	9,514	4,975	3,614
Toplam Varyansı Açıklama Oranı= %60,47					

6.5.2. Güvenilirlik Katsayısı

Çatışma Yönetimi Stratejileri (ROCI-II) ölçeği toplamda 28 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğinin yönetici grubun güvenilirliği 0,74 olarak, çalışan grubun güvenilirliği 0,83 ve genel güvenilirliği 0,81 olarak bulundu. Çatışma Yönetimi Stratejileri (ROCI-II) ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Yöneticiler ve çalışanlar için en fazla anlaşılır alt faktör soruları Tümüleştirme, en az anlaşılır ödün verme alt faktör soruları olarak bulundu. Analiz sonuçları Tablo 24'tedir.

Tablo 24. Çatışma Yönetimi Stratejileri Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alfa	Genel	Yönetici	Çalışan
Çatışma Yönetimi Stratejileri	0,81	0,74	0,83
Tümleştirme	0,84	0,88	0,82
Ödün Verme	0,66	0,60	0,67
Hükmetme	0,82	0,81	0,82
Kaçınma	0,75	0,72	0,74
Uzlaşma	0,67	0,71	0,67

6.6. Hastane Yöneticilerinin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarzının Analizi

Hastane yöneticilerinin algıladıkları liderlik tarzları ile çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının analizi yapıldı (Tablo 25). Ölçeğin toplamı ve alt boyutlarında iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Kurulan birinci test edildi, yokluk hipotezi kabul edilmiştir. Hastane yöneticilerin algılarına göre kendi liderlik tarzları ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 25. Katılımcıların Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

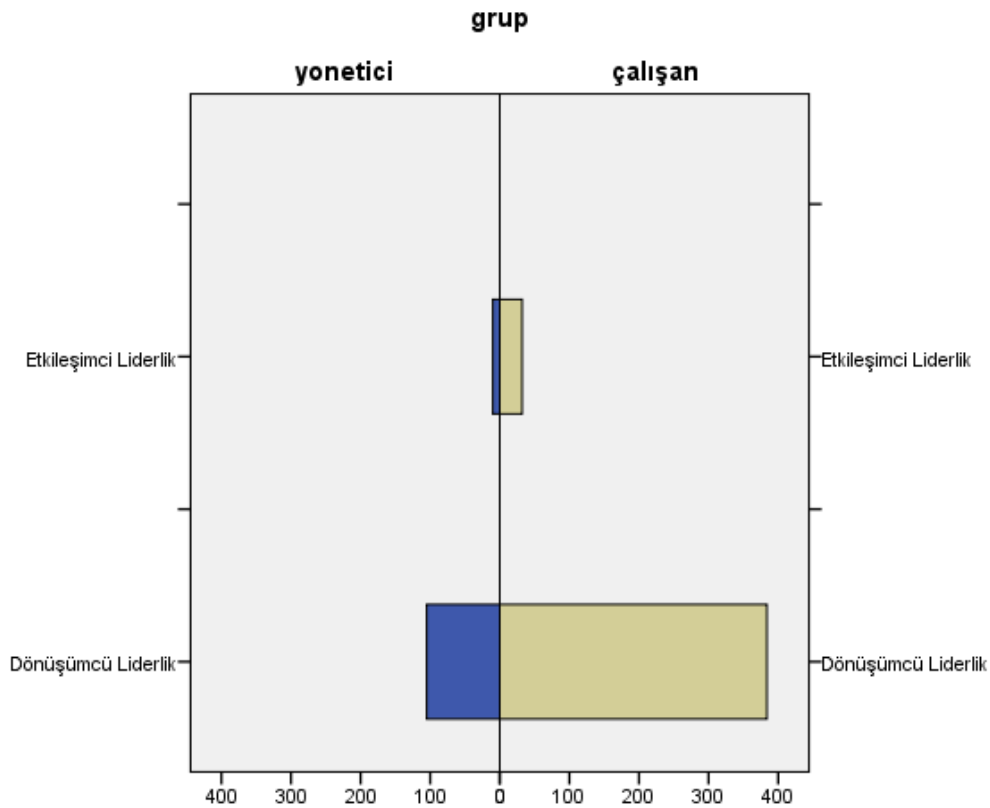
		Ortalama	Standart Sapma	Test*	
MLQ Toplam	Çalışan(n=416)	3,98	0,51	t	-0,77
	Yönetici(n=115)	4,02	0,46	p	0,44
Dönüşümcü Liderlik	Çalışan(n=416)	3,98	0,51	t	-0,95
	Yönetici(n=115)	4,02	0,46	p	0,34
İdealleştirilmiş Etki(atfedilen)	Çalışan(n=416)	3,85	0,60	t	-1,44
	Yönetici(n=115)	3,94	0,60	p	0,15
İdealleştirilmiş Etki(davranış)	Çalışan(n=416)	4,10	0,54	t	-1,33
	Yönetici(n=115)	4,17	0,49	p	0,18
Telkinle güdüleme	Çalışan(n=416)	4,04	0,56	t	-0,24
	Yönetici(n=115)	4,05	0,51	p	0,81
Entelektüel uyarım	Çalışan(n=416)	3,93	0,58	t	-0,67
	Yönetici(n=115)	3,97	0,54	p	0,5
Bireysel destek	Çalışan(n=416)	3,95	0,59	t	-0,36
	Yönetici(n=115)	3,98	0,60	p	0,72
Etkileşimci Liderlik	Çalışan(n=416)	3,11	0,30	t	0,35
	Yönetici(n=115)	3,10	0,36	p	0,73
Koşullu Ödül	Çalışan(n=416)	4,17	0,50	t	0,07
	Yönetici(n=115)	4,16	0,44	p	0,94
İstisnalarla Yönetim(aktif)	Çalışan(n=416)	3,81	0,60	t	1,35
	Yönetici(n=115)	3,72	0,64	p	0,18
İstisnalarla Yönetim(pasif)	Çalışan(n=416)	2,66	0,69	t	-0,27
	Yönetici(n=115)	2,68	0,70	p	0,79
Laissez faireLiderlik	Çalışan(n=416)	1,81	0,76	t	-0,27
	Yönetici(n=115)	1,84	0,77	p	0,78
Sonuçlar	Çalışan(n=416)	3,96	0,67	t	-0,8
	Yönetici(n=115)	4,02	0,65	p	0,42
Ekstra çaba	Çalışan(n=416)	3,85	0,72	t	-0,65
	Yönetici(n=115)	3,90	0,68	p	0,51
Etkililik	Çalışan(n=416)	4,06	0,69	t	-0,62
	Yönetici(n=115)	4,11	0,70	p	0,54
Doyum	Çalışan(n=416)	3,93	0,76	t	-1,13
	Yönetici(n=115)	4,02	0,72	p	0,26

*: Bağımsız Gruplarda t test

Algıladıkları liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik boyutu ile etkileşimci liderlik boyutu matematiksel olarak karşılaştırıldı. Her bir katılımcının dönüşümcü liderlik boyutu veya etkileşimci liderlik boyutundan aldığı puan yüksek ise o değer seçim yaptığı liderlik tarzı olarak belirlendi. Dönüşümcü liderlik seçimi, hastane yöneticilerinin %91,3' ü, çalışanların %92,3 etkileşimli liderlik hastane yöneticilerinin %8,7' si, çalışanların % 7,7'si ile seçtiği bulundu (Tablo 26). İki grup arasında liderlik seçimleri farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($\chi^2= 0,12$; $p=0,72$). Grafikselleştirme Şekil 23' dendir.

Tablo 26. Katılımcıların Liderlik Tarz Seçimlerinin Karşılaştırılması

		Yönetici		Çalışan	
		n	%	n	%
MLQ Tercihi	Dönüşümcü Liderlik	105	91,3	384	92,3
	Etkileşimci Liderlik	10	8,7	32	7,7



Şekil 23. Katılımcıların Liderlik Tarz Seçimlerinin Grafikselleştirilmesi

6.7. Hastane Yöneticilerinin Kendi Algılarına Göre Liderlik Tarzları ile Tanımlayıcı Değişkenlerin Analizi

Hastane yöneticilerinin kendi algılarına göre liderlik tarzları ile cinsiyetler arasında farklılık analiz edildi. Cinsiyete göre liderlik tarzları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Erkek yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanı kadın yöneticilerden yüksek, kadın yöneticilerin etkileşimci liderlik puanı da erkek yöneticilerden yüksek bulundu. Liderlik tarzı ölçeğinin sonuçlar bölümünde, kadın yöneticilerin puanı erkek yöneticilerden yüksek bulundu. Analiz sonuçları Tablo 27’dedir.

Tablo 27. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

MLQ Ölçeği Alt Boyutları	Yönetici Cinsiyeti		Test*	
	Erkek (n=70)	Kadın (n=45)	t	p
MLQ Toplam	3,65±0,35	3,69±0,38↑	-0,5	0,62
Dönüşümcü Liderlik	3,98±0,52↑	3,97±0,5	0,14	0,89
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	3,85±0,61	3,86±0,58↑	-0,13	0,9
İdealleştirilmiş Etki (davranış)	4,11±0,55↑	4,08±0,54	0,28	0,78
Telkinle güdüleme	4,01±0,56	4,08±0,57↑	-0,59	0,56
Entelektüel uyarım	3,95±0,57↑	3,91±0,59	0,43	0,66
Bireysel destek	3,98±0,61↑	3,91±0,57	0,63	0,53
Etkileşimci Liderlik	3,09±0,29	3,14±0,33↑	-0,95	0,35
Koşullu Ödül	4,18±0,5↑	4,14±0,51	0,39	0,7
İstisnalarla Yönetim (aktif)	3,78±0,63	3,84±0,56↑	-0,54	0,59
İstisnalarla Yönetim (pasif)	2,62±0,69	2,72±0,69↑	-0,75	0,45
Laissez faireLiderlik	1,78±0,75	1,87±0,78↑	-0,67	0,5
Sonuçlar	3,92±0,66	4,03±0,69↑	-0,83	0,41
Ekstra çaba	3,78±0,7	3,96±0,74↑	-1,27	0,21
Etkililik	4,04±0,66	4,1±0,73↑	-0,49	0,63
Doyum	3,9±0,78	3,99±0,72↑	-0,61	0,54

*:Bağımsız gruplarda t test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Hastane yöneticilerinin kendi algılarına göre liderlik tarzları ile eğitim düzeyleri arasında farklılık analiz edildi. Eğitim düzeylerine göre liderlik tarzları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Eğitim durumu “ön lisans” olan yöneticilerin Laissez faire liderlik hariç diğer liderlik ölçeğinin alt gruplarında puanı yüksek bulundu. Laissez faire liderlik açısından “doktora” mezunu yöneticilerin puanı yüksek bulundu. Analiz sonuçları Tablo 28’dedir.

Tablo 28. Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

	Yönetici Eğitim Durumu					Test*	
	Lise (n=9) Ort±SS (Ortanca)	Önlisans (n=4) Ort±SS (Ortanca)	Lisans (n=42) Ort±SS (Ortanca)	Yük.lisans (n=29) Ort±SS (Ortanca)	Doktora (n=31) Ort±SS (Ortanca)	χ^2	P
MLQ Toplam	3,61±0,35 (4)	3,92±0,48↑ (4)	3,72±0,23 (4)	3,65±0,48 (4)	3,59±0,36 (4)	6,05	0,20
Dönüşümcü Liderlik	3,87±0,46 (4)	4,24±0,54↑ (4)	4,07±0,4 (4)	3,96±0,65 (4)	3,86±0,49 (4)	7,82	0,10
İdeal.Etki (atfedilen)	3,69±0,46 (3,75)	4,13±0,48↑ (4)	4,01±0,52 (4)	3,79±0,72 (4)	3,71±0,58 (4)	6,57	0,16
İdeal.Etki (davranış)	4±0,63 (4)	4,38±0,6↑ (4)	4,2±0,46 (4)	4,01±0,68 (4)	4,02±0,46 (4)	2,25	0,69
Telkinle güdüleme	3,97±0,51 (4)	4,31±0,69↑ (4)	4,14±0,45 (4)	4,03±0,71 (4)	3,89±0,54 (4)	5,01	0,29
Entelektüel uyarım	3,89±0,45 (4)	4,25±0,89↑ (5)	3,98±0,44 (4)	3,97±0,68 (4)	3,82±0,63 (4)	4,63	0,33
Bireysel destek	3,78±0,65 (4)	4,13±0,14↑ (4,13)	4,02±0,54 (4)	4,01±0,68 (4)	3,84±0,58 (4)	3,84	0,43
Etkileşimci Liderlik	3,13±0,23 (3)	3,3±0,31↑ (4)	3,08±0,28 (3)	3,1±0,27 (3)	3,13±0,38 (3)	2,17	0,70
Koşullu Ödül	4,14±0,44 (4)	4,44±0,38↑ (5)	4,21±0,42 (4)	4,16±0,62 (4)	4,09±0,52 (4,25)	3,62	0,46
İstisnalarla Y.(aktif)	3,89±0,47 (4)	3,94±0,63↑ (4)	3,96±0,43 (4)	3,82±0,72 (4)	3,55±0,66 (4)	7,51	0,11
İstisnalarla Y.(pasif)	2,67±0,56 (3)	2,94±0,24↑ (3)	2,48±0,69 (3)	2,66±0,6 (3)	2,85±0,79 (3)	7,66	0,10
Laissez faireLiderlik	1,81±0,67 (2)	1,88±0,48 (2)	1,68±0,68 (1)	1,78±0,74 (2)	2,02±0,91↑ (2)	2,69	0,61
Sonuçlar	3,91±0,79 (4)	4,31±0,68↑ (4)	4,06±0,49 (4)	3,93±0,84 (4)	3,84±0,69 (4)	2,84	0,59
Ekstra çaba	3,78±0,75 (4)	4,08±0,83↑ (5)	3,99±0,53 (4)	3,78±0,87 (4)	3,71±0,76 (4)	3,67	0,45
Etkililik	4,03±0,85 (4)	4,56±0,52↑ (4)	4,1±0,57 (4)	4,07±0,8 (4)	3,95±0,68 (4)	4,05	0,40
Doyum	3,89±0,82 (4)	4,13±0,85↑ (4)	4,07±0,5 (4)	3,86±0,95 (4)	3,81±0,82 (4)	2,31	0,68

*Kruskal Wallis test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Hastane yöneticilerinin kendi algılarına göre liderlik tarzları ile yöneticinin toplam çalışma süresi arasında farklılık analiz edildi. Çalışma sürelerine göre liderlik tarzlarının tüm alt boyutları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Hastane yöneticilerinin kendi algılarına göre liderlik tarzlarından koşullu ödül ve laissez faire liderlik açısından yöneticinin mevcut hastanede toplam çalışma süresi arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$). Yani çalışmanın ikinci hipotezini oluşturan, Hastane Yöneticilerinin algıladıkları kendi liderlik tarzları ile tanımlayıcı değişkenler arasında anlamlı farklılık vardır kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 29'dadır.

Alt grup incelemesi yapıldığında;

Hastane yöneticilerinin mevcut hastanede toplam çalışma yılı

3 yıla kadar olanların 10-12 yıl, 13-15 yıl olanlardan ve 16 yıl ve üzeri olanlardan koşullu ödül farkı istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test - Bonferroni Düzeltmesi-; sırası ile $Z=-1,43$; $p=0,03$; $Z=-1,9$; $p=0,01$; $Z=2,1$; $p=0,04$). 4-6 yıl olanların 10-12 yıl, 13-15 yıl olanlardan ve 16 yıl ve üzeri olanlardan koşullu ödül farkı istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test -Bonferroni Düzeltmesi-; sırası ile $Z=0,24$; $p=0,04$; $Z=0,26$; $p=0,04$; $Z=0,27$; $p=0,04$).

7-9 yıl olanların 10-12 yıl, 13-15 yıl olanlardan koşullu ödül farkı istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test -Bonferroni Düzeltmesi-; sırası ile $Z=0-1,47$; $p=0,03$; $Z=0,91$; $p=0,02$).

Hastane yöneticilerinin Laissez faire liderlik tarzı açısından toplam çalışma yılı 13-15 yıl olanların 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10- 12 yıl olanlarda farkı istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test -Bonferroni Düzeltmesi-; sırası ile $Z=0-1,47$; $p=0,01$; $Z=0,91$; $p=0,01$; $Z=0,91$; $p=0,001$; $Z=0,91$; $p=0,047$).

Hastane yöneticilerinin Laissez faire liderlik tarzı açısından toplam çalışma yılı 16 yıl üzeri yıl olanların 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10- 12 yıl olanlarda farkı istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test -Bonferroni Düzeltmesi-; sırası ile $Z=-2,14$; $p=0,001$; $Z=-1,07$; $p=0,001$; $Z=-1,54$; $p=0,001$; $Z=-0,56$; $p=0,02$).

Tablo 29. Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

	Yöneticinin Toplam Çalışma Süresi						Test*	
	3yılakadar(n=32)	4-6 yıl(n=22)	7-9 yıl(n=27)	10-12 yıl(n=12)	13-15 yıl(n=8)	16 yıl ve↑(n=14)	χ^2	p
	Ort±SS(Ortanca)	Ort±SS(Ortanca)	Ort±SS(Ortanca)	Ort±SS(Ortanca)	Ort±SS(Ortanca)	Ort±SS(Ortanca)		
MLQ Toplam	3,7±0,35(4)	3,76±0,24(4)	3,61±0,32(4)	3,44±0,62(4)	3,59±0,26(4)	3,78±0,32↑(4)	6,63	0,25
Dönüşüm.Liderlik	4,02±0,5(4)	4,08±0,37(4)	3,87±0,49(4)	3,73±0,83(4)	3,88±0,28(4)	4,19±0,43↑(4)	6,01	0,31
İd..Etki (atfedilen)	3,93±0,55(4)	4,02±0,48(4)	3,69±0,6(4)	3,63±0,94(4)	3,66±0,3(3,75)	4,02±0,53↑(4)	9,11	0,10
İd. Etki (davranış)	4,07±0,58(4)	4,24±0,37(4)	4,02±0,48(4)	3,85±0,89(4)	3,97±0,21(4)	4,36±0,42↑(4)	9,04	0,11
Telkinle güdüleme	4,06±0,6(4)	4,1±0,39(4)	3,95±0,47(4)	3,75±0,97(4)	4±0,13(4)	4,32±0,48↑(4)	5,97	0,31
Entelektüel uyarım	4,02±0,62(4)	3,97±0,51(4)	3,86±0,55(4)	3,69±0,78(4)	3,84±0,4(4)	4,09±0,48↑(4)	5,97	0,31
Bireysel destek	4,02±0,44(4)	4,05±0,55(4)	3,81±0,69(4)	3,73±0,74(4)	3,94±0,53(4)	4,14±0,63↑(4)	4,61	0,46
Etkileşimci Lider.	3,14±0,31(3)	3,16±0,34↑(3)	3,14±0,22()	3,04±0,36(3)	3,02±0,2(3)	3,02±0,37(3)	5,48	0,36
Koşullu Ödül	4,2±0,45(4)	4,24±0,38(4)	4,05±0,43(4)	3,98±0,97(4)	4,06±0,12(4)	4,45±0,39↑(5)	13,07	0,02
İstis. Y.(aktif)	3,81±0,64(4)	3,78±0,56(4)	3,87±0,51(4)	3,58±0,84(4)	3,97±0,34↑(4)	3,8±0,67(4)	2,14	0,83
İstis. Y.(pasif)	2,66±0,67(3)	2,66±0,77(3)	2,76±0,64↑(3)	2,58±0,77(3)	2,72±0,49(2,75)	2,46±0,77(3)	1,22	0,94
Lais...Liderlik	1,91±0,69(2)	1,94±0,83(2)	1,89±0,69(2)	2±1,06↑(2)	1,31±0,32**(1)	1,38±0,58**(1)	11,84	0,04
Sonuçlar	3,97±0,64(4)	4,13±0,46(4)	3,89±0,67(4)	3,54±1,04(4)	3,94±0,4(4)	4,21±0,67↑(4)	6,65	0,25
Ekstra çaba	3,77±0,74(4)	4±0,53(4)	3,9±0,68(4)	3,36±1,07(3)	3,83±0,36(4)	4,12±0,66↑(4)	7,44	0,19
Etkililik	4,13±0,6(4)	4,23±0,44(4)	3,92±0,77(4)	3,67±0,99(4)	4,03±0,51(4)	4,27±0,71↑(4)	7,24	0,20
Doyum	3,92±0,72(4)	4,11±0,58(4)	3,81±0,71(4)	3,54±1,25(4)	3,94±0,42(4)	4,25±0,7↑(4)	6,16	0,29

*: Kruskal Wallis H Test ↑: İlgili boyuta ait en yüksek değer **: İlgili boyuta ait en düşük değer

Hastane yöneticilerinin kendi algılarına göre liderlik tarzları ile yöneticilik yaptıkları hastanenin yatak sayıları arasında farklılık analiz edildi. Yöneticilik yaptıkları hastanenin yatak sayılarına göre liderlik tarzları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Hastanenin yatak sayısı açısından liderlik incelendiğinde 150 yataklı ve üzeri hastanelerde yöneticilik yapanlar, dönüşümlü liderlik ve etkileşimci liderlik ve sonuçlar açısından puanları yüksek bulundu. Analiz sonuçları Tablo 30'dadır.

Tablo 30. Yöneticilerin Hastane Yatak Sayısına Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

Yatak Sayısı:	Hastanenin Yatak Sayısı				Test*	
	100 ve altı (n=82) Ort±SS (O)	101-150 (n=21) Ort±SS (O)	151-200 (n=6) Ort±SS (O)	201 ve üzeri (n=6) Ort±SS (O)	χ^2	p
MLQ Toplam	3,67±0,31 (4)	3,66±0,49 (4)	3,76±0,31↑ (4)	3,55±0,57 (4)	0,33	0,81
Dönüşümcü Liderlik	3,98±0,44 (4)	3,99±0,67 (4)	4,05±0,32↑ (4)	3,78±0,86 (4)	0,36	0,78
İ. Etki (atfedilen)	3,88±0,52 (4)	3,77±0,79 (4)	4±0,55↑ (4)	3,54±0,83 (4)	0,87	0,46
İ. Etki (davranış)	4,09±0,48 (4)	4,14±0,71 (4)	4,17±0,26↑ (4)	3,88±0,85 (4)	0,41	0,74
Telkinle güdüleme	4±0,5 (4)	4,2±0,68 (4)	4,21±0,43↑ (4,13)	3,83±0,96 (4)	1,18	0,32
Entelektüel uyarım	3,95±0,5 (4)	3,99±0,74 (4)	4,04±0,25↑ (4,13)	3,5±0,99 (4)	1,28	0,28
Bireysel destek	3,98±0,56 (4)	3,85±0,67 (4)	3,83±0,58 (4)	4,13±0,75↑ (4)	0,53	0,66
Etkileşimci Liderlik	3,1±0,29 (3)	3,12±0,36 (3,25)	3,21±0,5 (3)	3,21±0,06↑ (3)	0,43	0,73
Koşullu Ödül	4,16±0,45 (4)	4,17±0,61 (4)	4,33±0,34↑ (4,25)	4,04±0,91 (4)	0,34	0,80
İstisnalarla Yön.(aktif)	3,84±0,63↑ (4)	3,77±0,55 (4)	3,58±0,41 (4)	3,67±0,49 (4)	0,49	0,69
İstisnalarla Yön.(pasif)	2,64±0,65 (3)	2,57±0,75 (3)	2,71±0,83 (2,38)	3,17±0,8↑ (3)	1,25	0,29
Laissez faireLiderlik	1,74±0,7 (2)	1,95±0,77 (2)	2,17±1,28↑ (2)	1,96±0,87 (2)	1,00	0,40
Sonuçlar	4±0,59 (4)	3,87±0,9 (4)	4,09±0,48↑ (4,11)	3,67±0,99 (4)	0,68	0,57
Ekstra çaba	3,89±0,64 (4)	3,78±0,85 (4)	4,06±0,57↑ (4)	3,33±1,28 (4)	1,37	0,26
Etkililik	4,09±0,62 (4)	3,94±0,96 (4)	4,21±0,37↑ (4)	3,96±0,75 (4)	0,39	0,76
Doyum	3,98±0,67↑ (4)	3,86±0,95 (4)	3,92±0,66 (4)	3,58±1,2 (4)	0,61	0,61

*: Kruskal Wallis H Test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer (O): Ortanca

Hastane yöneticilerinin kendi algılarına göre liderlik tarzları ile hastanenin faaliyet süresi arasında farklılık analiz edildi. Hastanenin faaliyet süresi göre liderlik tarzları arasındaki farklılık, bireysel destek, istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı iken ($p<0,05$), diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$).

Hastanenin faaliyet süresi 11-15 yıl ise yöneticiler dönüştürücü liderlik, 6-10 yıl arasında ise etkileşimci liderlik puanları yüksek bulundu. Sonuçlar açısından ise 11-15 11-15 yıl ise yöneticilerin puanı yüksek bulundu. Analiz sonuçları Tablo 31'dedir.

Alt grup incelemesi yapıldığında;

Hastane yöneticilerinin hastanenin faaliyet süresine göre liderlik tarzlarından bireysel destek, istisnalarla yönetim (pasif), laissez faire liderlik açısından farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$).

Hastanenin faaliyet süresine 6-10 yıl olanların 11-15 yıl olanlarda bireysel destek, laissez faire liderlik ve istisnalarla yönetim (pasif) liderlik puan farkı istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc: Tukey HSD; $p=0,047$; $p=0,03$; $p=0,049$).

Tablo 31. Yöneticilerin Hastane Faaliyet Süresine Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

	Yönetici Katılımcılar için Hastane Faaliyet Süresi					Test*	
	0-5 Yıl (n=21)	6-10 Yıl (n=24)	11-15 Yıl (n=13)	16-20 Yıl (n=26)	21 yıl ve ↑ (n=31)	F	p
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS		
MLQ Toplam	3,68±0,54	3,61±0,33	3,82±0,23↑	3,65±0,31	3,65±0,32	0,73	0,57
Dönüşümcü Liderlik	3,95±0,71	3,83±0,47	4,28±0,37↑	4,01±0,4	3,95±0,47	1,83	0,13
İ. Etki (atfedilen)	3,86±0,8	3,7±0,61	4,17±0,41↑	3,88±0,49	3,81±0,55	1,44	0,23
İ. Etki (davranış)	4,12±0,73	3,97±0,43	4,5±0,49↑	4,04±0,42	4,06±0,53	2,38	0,06
Telkinle güdüleme	3,98±0,81	3,89±0,49	4,25±0,42↑	4,07±0,47	4,09±0,53	1,05	0,38
Entelektüel uyarım	3,87±0,85	3,8±0,57	4,15±0,39↑	3,99±0,48	3,94±0,49	0,92	0,46
Bireysel destek	3,92±0,6	3,79±0,58	4,35±0,42↑	4,07±0,48	3,85±0,67	2,53	0,04
Etkileşimci Liderlik	3,16±0,42	3,22±0,22↑	3,04±0,21	3,04±0,24	3,09±0,34	1,44	0,23
Koşullu Ödül	4,1±0,72	4,06±0,44	4,44±0,31↑	4,25±0,36	4,11±0,51	1,65	0,17
İstisnalarla Yön.(aktif)	3,75±0,78	3,76±0,58	4,06±0,59	3,88±0,48	3,72±0,58	0,90	0,47
İstisnalarla Yön.(pasif)	2,73±0,81	2,95±0,67↑	2,27±0,47	2,5±0,57	2,68±0,71	2,66	0,04
Laissez faireLiderlik	2,06±0,89	2,09±0,68↑	1,4±0,46	1,53±0,68	1,84±0,75	3,56	0,01
Sonuçlar	4,01±0,88	3,83±0,72	4,15±0,31↑	3,94±0,65	3,97±0,61	0,50	0,74
Ekstra çaba	3,86±1	3,76±0,68	3,92±0,41↑	3,87±0,68	3,86±0,69	0,12	0,97
Etkililik	4,15±0,82	3,86±0,82	4,29±0,34↑	4,02±0,67	4,09±0,59	0,98	0,42
Doyum	3,93±0,99	3,85±0,81	4,19±0,33↑	3,9±0,72	3,92±0,71	0,45	0,77

*: Tek Yönlü ANOVA ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer (O):Ortanca

Hastane yöneticilerinin kendi algılarına göre liderlik tarzları ile yöneticilik süresi arasında farklılık analiz edildi. Yöneticilik yaptıkları yıllara göre liderlik tarzları ile doyum alt boyutu arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$).

16 yıl ve üzeri yöneticilik yapan grubun puanı yüksek bulundu. Analiz sonuçları Tablo 32’dedir.

Alt grup incelemesi yapıldığında;

Hastane yöneticilerinin yöneticilik süresine göre liderlik tarzlarından doyum açısından farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$).

Hastane yöneticilerinin yöneticilik süresine göre liderlik tarzlarından doyum açısından 16 yıl ve üzeri olanların diğer yıllara göre farkı istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test-Bonferroni Düzeltmesi-; sırası ile $Z=-2,59$ $p=0,001$; $Z=-1,46$ $p=0,02$; $Z=-2,16$ $p=0,02$; $Z=-2,74$ $p=0,001$; $Z=-2,16$ $p=0,02$).

3 yıla kadar ile 4-6 yıl, 10-12 yıl, 16 yıl ve üzeri arasındaki farklılık, istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test-Bonferroni Düzeltmesi-; sırası ile $Z=-1,15$ $p=0,04$; $Z=-2,28$ $p=0,001$; $Z=-1,20$ $p=0,04$).

Tablo 32. Yöneticilerin Yöneticilik Süresine Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

	3 yıla kadar (n=47) Ort±SS (O)	4-6 yıl (n=29) Ort±SS (O)	Yöneticilerin Yöneticilik Süresi		13-15 yıl (n=7) Ort±SS (O)	16 yıl ve ↑ (n=6) Ort±SS (O)	Test*	
			7-9 yıl (n=17) Ort±SS (O)	10-12 yıl (n=9) Ort±SS (O)			χ^2	p
MLQ Toplam	3,71±0,32(4)	3,66±0,33(4)	3,59±0,38(4)	3,42±0,6(4)	3,74±0,33(4)	3,83±0,24(4) ↑	3,86	0,57
Dönüşümcü Liderlik	4,01±0,46(4)	3,96±0,51(4)	3,88±0,51(4)	3,77±0,79(4)	4,01±0,42(4)	4,28±0,41(4) ↑	4,34	0,50
İ. Etki (atfedilen)	3,91±0,53(4)	3,9±0,58(4)	3,72±0,68(4)	3,5±0,82(4)	3,82±0,45(4)	4,13±0,59(4) ↑	5,57	0,35
İ. Etki (davranış)	4,09±0,53(4)	4,11±0,52(4)	3,99±0,49(4)	4,08±0,85(4)	4,14±0,45(4)	4,38±0,49(4) ↑	3,37	0,64
Telkinle güdüleme	4,04±0,51(4)	4,02±0,58(4)	3,99±0,56(4)	3,92±0,85(4)	4,14±0,5(4)	4,38±0,49(4) ↑	2,79	0,73
Entelektüel uyarım	4,02±0,55(4)	3,86±0,58(4)	3,87±0,57(4)	3,64±0,85(4)	3,89±0,38(4)	4,33±0,34(4) ↑	9,78	0,08
Bireysel destek	4,02±0,49(4)	3,92±0,65(4)	3,84±0,58(4)	3,69±0,87(4)	4,07±0,79(4)	4,21±0,29(4) ↑	4,02	0,55
Etkileşimci Liderlik	3,17±0,29(3) ↑	3,08±0,31(3)	3,07±0,28(3)	3,06±0,27(3)	3,12±0,35(3)	2,95±0,4(3)	3,89	0,57
Koşullu Ödül	4,19±0,41(4)	4,07±0,54(4)	4,15±0,54(4)	4,03±0,83(4)	4,43±0,35(4)	4,46±0,33(5) ↑	6,54	0,26
İstisnalarla Yön.(aktif)	3,87±0,5(4)	3,75±0,73(4)	3,76±0,53(4)	3,92±0,65(4) ↑	3,57±0,7(4)	3,83±0,79(4)	3,06	0,69
İstisnalarla Yön.(pasif)	2,7±0,66(3) ↑	2,67±0,74(3)	2,54±0,77(3)	2,58±0,67(3)	2,86±0,35(3)	2,42±0,88(2)	2,72	0,74
Laissez faireLiderlik	1,93±0,77(2) ↑	1,84±0,71(2)	1,82±0,87(2)	1,72±0,79(1)	1,61±0,61(1)	1,08±0,2(1)	10,2	0,07
Sonuçlar	3,98±0,58(4)	4,03±0,57(4)	3,89±0,85(4)	3,31±1(4)	4,22±0,42(4)	4,37±0,42(4) ↑	9,98	0,08
Ekstra çaba	3,83±0,66(4)	3,91±0,65(4)	3,9±0,86(4)	3,22±1,01(3)	4,05±0,45(4)	4,28±0,44(4) ↑	7,68	0,17
Etkililik	4,13±0,56(4)	4,1±0,57(4)	3,93±0,93(4)	3,39±1,02(4)	4,36±0,4(4)	4,38±0,41(4) ↑	9,50	0,09
Doyum	3,93±0,63(4)	4,05±0,76(4)	3,79±0,83(4)	3,28±1,06(4)	4,21±0,64(4)	4,5±0,45(5) ↑	12,7	0,03

*: Kruskal Wallis H Test ↑: İlgili boyuta ait en yüksek değer (O): Ortanca

Hastane yöneticilerinin algılarına göre liderlik tarzları ile yaş grupları arasında farklılık analiz edildi. Yaşa göre liderlik tarzları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin soruları arasında 25-30 yaş olmasına rağmen sadece 1 (bir) yönetici bulunduğu için istatistiksel anlamda analiz yapılabilmesi için birleştirildi. 35 yaş ve altı yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanı diğer yaş gruplarındaki yöneticilerden yüksek, 46-50 yaş aralığındaki yöneticilerin etkileşimci liderlik puanı da diğer yaş grubundaki yöneticilerden yüksek bulundu. Liderlik tarzı ölçeğinin sonuçlar bölümünde 41-45 yaş grubundaki yöneticilerin puanı diğer yaş grubundaki yöneticilerden yüksek bulundu. Analiz sonuçları Tablo 33'tedir.

Tablo 33. Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

	Yönetici Yaşı					Test*	
	35 ve altı (n=17)	36-40 (n=24)	41-45 (n=27)	46-50 (n=11)	51 ve ↑ (n=36)	F	p
MLQ Toplam	3,73±0,27↑	3,68±0,43	3,75±0,3	3,54±0,54	3,6±0,31	1,98	0,10
Dönüşümcü Liderlik	4,12±0,41↑	4,01±0,57	4,11±0,42	3,75±0,78	3,85±0,43	1,81	0,13
İ. Etki (atfedilen)	3,99±0,49↑	3,94±0,68	3,97±0,52	3,52±0,83	3,74±0,53	1,09	0,37
İ. Etki (davranış)	4,16±0,58	4,07±0,59	4,25±0,44↑	3,93±0,82	4,01±0,44	1,45	0,22
Telkinle güdüleme	4,18±0,49↑	4,04±0,62	4,18±0,41	3,8±0,89	3,94±0,51	2,29	0,06
Entelektüel uyarım	4,15±0,39↑	3,97±0,64	4,08±0,54	3,73±0,85	3,76±0,49	1,69	0,16
Bireysel destek	4,13±0,37↑	4,04±0,59	4,06±0,62	3,8±0,77	3,78±0,57	0,26	0,90
Etkileşimci Liderlik	3,1±0,28	3,08±0,36	3,09±0,3	3,16±0,22↑	3,14±0,31	2,36	0,06
Koşullu Ödül	4,29±0,36↑	4,16±0,52	4,27±0,38	3,77±0,85	4,16±0,45	0,98	0,42
İstisnalarla Yön.(aktif)	3,82±0,6	3,81±0,65	3,94±0,4↑	3,91±0,78	3,66±0,63	1,01	0,41
İstisnalarla Yön.(pasif)	2,5±0,5	2,65±0,67	2,52±0,7	2,75±0,66	2,81±0,77↑	1,59	0,18
Laissezfaire Liderlik	1,78±0,67	1,71±0,84	1,61±0,63	2,2±1,03↑	1,93±0,7	1,12	0,35
Sonuçlar	3,96±0,61	4,02±0,75	4,15±0,58↑	3,73±0,9	3,86±0,63	0,61	0,66
Ekstra çaba	3,82±0,64	3,85±0,78	4,02±0,65↑	3,7±1,1	3,78±0,64	1,34	0,26
Etkililik	4,1±0,65	4,15±0,74	4,25±0,59↑	3,91±0,74	3,89±0,7	1,94	0,11
Doyum	3,88±0,6	4,02±0,81	4,13±0,6↑	3,41±1,11	3,92±0,72	1,98	0,10

*:Tek Yönlü ANOVA ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

6.8. Hastane Çalışanlarının Algılarına Göre, Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Tanımlayıcı Değişkenlerin Analizi

Hastane çalışanlarının kendi algılarına göre liderlik tarzları ile cinsiyetler arasında farklılık analiz edildi (Tablo 34). Cinsiyete göre liderlik tarzları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Kadın çalışanların dönüşümcü liderlik puanı erkek çalışanlardan yüksek, erkek çalışanların etkileşimci liderlik puanı da kadın çalışanlardan yüksek bulundu. Liderlik tarzı ölçeğinin sonuçlar bölümünde, kadın çalışanların puanı erkek çalışanlardan yüksek bulundu.

Tablo 34. Çalışanların Cinsiyete Göre Liderlik Tarzı Algısı Karşılaştırılması

ÖLÇEKLER	Çalışanların Cinsiyeti		Test*	
	Kadın (n=190)	Erkek (n=226)	t	p
MLQ Toplam	3,68±0,34	3,71±0,33↑	-0,94	0,35
Dönüşümcü Liderlik	4±0,48	4,05±0,45↑	-1,08	0,28
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	3,9±0,6	3,98±0,61↑	-1,39	0,16
İdealleştirilmiş Etki (davranış)	4,14±0,52	4,19±0,47↑	-1,17	0,24
Telkinle güdüleme	4,03±0,53	4,07±0,5↑	-0,76	0,45
Entelektüel uyarım	3,97±0,55	3,98±0,53↑	-0,27	0,79
Bireysel destek	3,95±0,62	4±0,58↑	-0,93	0,35
Etkileşimci Liderlik	3,1±0,35↑	3,09±0,37	0,31	0,76
Koşullu Ödül	4,13±0,45	4,19±0,42	-1,45	0,15
İstisnalarla Yönetim (aktif)	3,73±0,61↑	3,7±0,67	0,4	0,69
İstisnalarla Yönetim (pasif)	2,71±0,71↑	2,65±0,69	0,85	0,4
Laissez faireLiderlik	1,85±0,78↑	1,83±0,77	0,29	0,77
Sonuçlar	3,98±0,63	4,05±0,67↑	-1,01	0,31
Ekstra çaba	3,86±0,64	3,93±0,71↑	-1,11	0,27
Etkililik	4,07±0,71	4,13±0,69↑	-0,91	0,37
Doyum	3,99±0,69	4,05±0,75↑	-0,76	0,44

*:Bağımsız gruplarda t test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Hastane çalışanların kendi algılarına göre liderlik tarzları ile eğitim düzeyleri arasında farklılık analiz edildi (Tablo 35). Eğitim düzeylerine göre liderlik tarzları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$).

Ölçeğin toplamında ve dönüşümlü liderlik ve sonuçlar alt boyutunda “doktora” mezunu çalışanların puanı diğer eğitim durumu olan çalışanlarda yüksek bulundu. Etkileşimli liderlik alt boyutunda “lise” mezunu çalışanların puanı diğer eğitim durumu olan çalışanlarda yüksek bulundu.

Tablo 35. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

	Çalışanların Eğitim Durumu					Test*	
	Lise (n=114) Ort±SS(O)	Önlisans (n=107) Ort±SS(O)	Lisans (n=165) Ort±SS(O)	Yük. Lisans (n=23) Ort±SS(O)	Doktora (n=7) Ort±SS(O)	χ^2	P
MLQ Toplam	3,71±0,34 (4)	3,68±0,33 (3)	3,68±0,34 (4)	3,76±0,33 (4)	3,77±0,17↑ (4)	0,90	0,93
Dönüşümcü Liderlik	4,02±0,42 (4)	4,04±0,46 (4)	3,99±0,5 (4)	4,14±0,45↑ (4,05)	4,14±0,26↑ (4)	1,79	0,77
İdeal.Etki (atfedilen)	3,93±0,6 (4)	3,95±0,53 (4)	3,93±0,65 (4)	4,08±0,63↑ (4)	4,04±0,49 (4)	1,35	0,85
İdeal.Etki (davranış)	4,18±0,42 (4)	4,14±0,55 (4)	4,15±0,53 (4)	4,37±0,35↑ (4,25)	4,14±0,2 (4)	4,36	0,36
Telkinle güdüleme	4,09±0,46 (4)	4,04±0,53 (4)	4,01±0,52 (4)	4,25±0,58↑ (4)	4,04±0,09 (4)	5,60	0,23
Entelektüel uyarım	3,94±0,49 (4)	4,02±0,52 (4)	3,95±0,6 (4)	4,03±0,5 (4)	4,21±0,42↑ (4)	3,03	0,55
Bireysel destek	3,97±0,57 (4)	4,03±0,56 (4)	3,93±0,65 (4)	3,99±0,56 (4)	4,25±0,35↑ (4)	2,57	0,63
Etkileşimci Liderlik	3,13±0,39↑ (3)	3,05±0,35 (3)	3,12±0,33 (3)	3,02±0,45 (3)	3,05±0,26 (3)	4,82	0,31
Koşullu Ödül	4,17±0,42 (4)	4,16±0,48 (4)	4,14±0,43 (4)	4,26±0,4 (4)	4,29±0,22↑ (4)	4,10	0,39
İstisnalarla Y.(aktif)	3,77±0,68 (4)	3,63±0,65 (4)	3,73±0,61 (4)	3,73±0,65 (4)	3,89±0,69↑ (4)	3,69	0,45
İstisnalarla Y.(pasif)	2,71±0,74 (3)	2,63±0,66 (3)	2,73±0,7↑ (3)	2,34±0,76 (2)	2,64±0,56 (3)	6,01	0,20
Laissez faireLiderlik	1,86±0,78 (2)	1,78±0,75 (2)	1,89±0,79↑ (2)	1,74±0,81 (2)	1,39±0,45 (1,25)	4,07	0,40
Sonuçlar	4,04±0,67 (4)	4,02±0,59 (4)	3,96±0,7 (4)	4,21±0,53 (4)	4,24±0,52↑ (4,22)	4,76	0,31
Ekstra çaba	3,95±0,7 (4)	3,88±0,59 (4)	3,84±0,72 (4)	4,06±0,66↑ (4)	3,95±0,8 (4)	5,31	0,26
Etkililik	4,11±0,69 (4)	4,12±0,65 (4)	4,05±0,77 (4)	4,32±0,5 (4)	4,43±0,43↑ (4,25)	4,33	0,36
Doyum	4,04±0,72 (4)	4,01±0,64 (4)	3,97±0,79 (4)	4,22±0,67 (4)	4,29±0,49↑ (4,5)	3,53	0,47

*:Kruskal Wallis H Test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Hastane çalışanlarının kendi algılarına göre liderlik tarzları ile çalışma süresi arasında farklılık analiz edildi (Tablo 36). Çalışma sürelerine göre liderlik tarzları arasındaki farklılık istisnalarla yönetim (aktif), ekstra çaba istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$), diğer boyutlar için farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$).

Çalışma yılı açısından liderlik incelendiğinde toplam puan, dönüşümlü liderlik, etkileşimci liderlik ve sonuçlar puanı 16 yıl ve üzeri çalışma yılı olanlar, diğer çalışma süresi olan katılımcılara göre yüksek bulundu.

Hastane çalışanlarının çalışma süresine göre liderlik tarzlarından istisnalarla yönetim (aktif) ve ekstra çaba açısından farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$).

Alt grup incelemesi yapıldığında;

Hastane çalışanlarının çalışma süresine göre liderlik tarzlarından istisnalarla yönetim (aktif) açısından kadar 16 yıl ve üzeri ile diğer yol çalışama süresi olanlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test-Bonferroni Düzeltmesi-; sırası $Z=-1,82$; $p=0,01$; $Z=-2,15$; $p=0,01$; $Z=-2,72$; $p=0,001$; $Z=-1,69$; $p=0,02$; $Z=-1,52$; $p=0,02$). 7-9 yıl olanlar ile diğer yol çalışama süresi olanlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test-Bonferroni Düzeltmesi-; sırası $Z=-3,52$; $p=0,001$; $Z=-1,23$; $p=0,04$; $Z=-3,33$; $p=0,0001$).

Hastane çalışanlarının çalışma süresine göre liderlik tarzlarından ekstra çaba açısından kadar 16 yıl ve üzeri ile diğer çalışma süresi olanlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test-Bonferroni Düzeltmesi-; sırası $Z=-3,10$; $p=0,001$; $Z=-2,40$; $p=0,001$; $Z=-2,72$; $p=0,001$; $Z=-2,35$; $p=0,001$; $Z=-3,41$; $p=0,001$). 10-12 yıl ile 1-3 yıl, 7-9 yıl çalışma süresi olanlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Mann Whitney U test-Bonferroni Düzeltmesi-; sırası $Z=-1,57$; $p=0,02$; $Z=-1,26$; $p=0,03$; $Z=-2,72$; $p=0,001$).

Tablo 36. Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Algıladıkları Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

	Çalışanların Toplam Çalışma Süresi						Test*	
	3 yıla kadar (n=174) Ort±SS (O)	4-6 yıl (n=94) Ort±SS (O)	7-9 yıl (n=84) Ort±SS (O)	10-12 yıl (n=43) Ort±SS (O)	13-15 yıl (n=13) Ort±SS (O)	16 yıl ve ↑ (n=8) Ort±SS (O)	χ^2	p
MLQ Toplam	3,7±0,31(4)	3,69±0,36(4)	3,66±0,36(4)	3,73±0,3(4)	3,62±0,41(4)	3,92±0,19↑(4)	8,63	0,12
Dönüşüm.Liderlik	4,01±0,46(4)	4,02±0,47(4)	4±0,48(4)	4,07±0,47(4)	3,96±0,46(4)	4,28±0,25↑(4)	3,52	0,62
İd..Etki (atfedilen)	3,92±0,62(4)	3,98±0,6(4)	3,96±0,6(4)	3,9±0,66(4)	3,79±0,34(4)	4,22±0,39↑(4)	4,45	0,49
İd. Etki (davranış)	4,16±0,48(4)	4,19±0,5(4)	4,14±0,52(4)	4,21±0,52(4,25)	4,06±0,52(4)	4,34±0,3↑(4)	3,30	0,65
Telkinle güdüleme	4,05±0,48(4)	4,05±0,54(4)	4,02±0,54(4)	4,13±0,47(4)	3,96±0,63(4)	4,38±0,3↑(4)	6,36	0,27
Entel. Uyarım	4±0,55(4)	3,93±0,56(4)	3,92±0,54(4)	4,05±0,49(4)	3,94±0,53(4)	4,19±0,18↑(4)	3,79	0,58
Bireysel destek	3,94±0,58(4)	3,97±0,63(4)	3,99±0,65(4)	4,07±0,52(4)	4,04±0,51(4)	4,25±0,46↑(4)	6,08	0,30
Etki. Liderlik	3,14±0,33(3)	3,1±0,43(3)	3,02±0,38(3)	3,07±0,25(3)	3,07±0,32(3)	3,19±0,43↑(3)	5,87	0,32
Koşullu Ödül	4,2±0,42(4)	4,09±0,43(4)	4,17±0,44(4)	4,18±0,47(4)	3,98±0,57(4)	4,34±0,35↑(4)	6,43	0,27
İstis. Y.(aktif)	3,8±0,59(4)	3,64±0,65(4)	3,51±0,7(4)	3,85±0,59(4)	3,77±0,81(4)	4,09±0,57↑(4)	23,00	0,001
İstis. Y.(pasif)	2,7±0,74(3)	2,72±0,71(3)	2,6±0,69(3)	2,59±0,59(3)	2,83±0,52↑(3)	2,56±0,84(3)	1,75	0,88
Lais...iderlik	1,84±0,76(2)	1,95±0,86↑(2)	1,82±0,76(2)	1,65±0,62(2)	1,69±0,79(2)	1,75±0,81(2)	3,70	0,59
Sonuçlar	4±0,64(4)	4±0,66(4)	4±0,71(4)	4,14±0,53(4)	3,85±0,75(4)	4,42±0,32↑(4)	6,82	0,23
Ekstra çaba	3,85±0,64(4)	3,93±0,71(4)	3,86±0,75(4)	4,02±0,56(4)	3,74±0,83(4)	4,46±0,4↑(4)	11,46	0,04
Etkililik	4,08±0,72(4)	4,1±0,7(4)	4,1±0,76(4,25)	4,21±0,52(4)	3,96±0,74(4)	4,5±0,38↑(5)	5,02	0,41
Doyum	4,04±0,71(4)	3,93±0,78(4)	4,02±0,73(4)	4,17±0,63(4)	3,81±0,75(4)	4,19±0,59↑(4)	5,43	0,37

*:Kruskal Wallis H Test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer (O):Ortanca

Hastane çalışanlarının kendi algılarına göre liderlik tarzları ile çalıştıkları hastanenin yatak sayıları arasında farklılık analiz edildi (Tablo 37). Çalıştıkları hastanenin yatak sayılarına göre liderlik tarzları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Hastanenin yatak sayısı açısından liderlik incelendiğinde 101-150 yataklı hastanelerde çalışanların liderlik puanları (toplam ve alt boyutların tümü) diğer yataklı hastanelerden yüksek bulundu.

Tablo 37. Çalışanların Hastane Yatak Sayısına Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

Yatak Sayısı:	Hastanenin Yatak Sayısı				Test*	
	100 ve altı (n=257)	101-150 (n=63)	151-200 (n=29)	201 ve ↑ (n=21)	F	p
MLQ Toplam	3,69±0,35	3,73±0,28 ↑	3,69±0,32	3,61±0,35	0,92	0,43
Dönüşümcü Liderlik	4,02±0,47	4,07±0,42 ↑	4,01±0,47	3,95±0,5	0,46	0,71
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	3,94±0,59	3,98±0,65 ↑	3,94±0,61	3,85±0,68	0,25	0,86
İdealleştirilmiş Etki (davranış)	4,16±0,51	4,22±0,43 ↑	4,21±0,5	4,06±0,47	0,75	0,52
Telkinle güdüleme	4,03±0,53	4,13±0,41	4,03±0,55	4,14±0,47 ↑	1,07	0,36
Entelektüel uyarım	3,98±0,54	3,99±0,54 ↑	3,99±0,52 ↑	3,79±0,59	0,96	0,41
Bireysel destek	3,97±0,59	4,03±0,62 ↑	3,91±0,59	3,92±0,63	0,44	0,72
Etkileşimci Liderlik	3,1±0,37	3,11±0,36 ↑	3,07±0,34	3,02±0,33	0,45	0,72
Koşullu Ödül	4,16±0,46	4,2±0,4 ↑	4,1±0,43	4,1±0,32	0,55	0,65
İstisnalarla Yönetim (aktif)	3,72±0,65	3,75±0,61 ↑	3,75±0,64	3,51±0,66	0,94	0,42
İstisnalarla Yönetim (pasif)	2,68±0,71	2,69±0,69 ↑	2,59±0,68	2,66±0,75	0,18	0,91
Laissez faire Liderlik	1,84±0,77	1,81±0,79	1,85±0,85 ↑	1,82±0,76	0,04	0,99
Sonuçlar	4,01±0,64	4,09±0,57 ↑	4,05±0,74	3,88±0,86	0,75	0,52
Ekstra çaba	3,89±0,67	3,95±0,6 ↑	3,9±0,79	3,75±0,87	0,56	0,64
Etkililik	4,09±0,68	4,2±0,63 ↑	4,18±0,86	3,95±0,93	1,04	0,38
Doyum	4,02±0,72	4,07±0,68 ↑	4,03±0,77	3,92±0,89	0,29	0,83

*:Tek Yönlü ANOVA ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Hastane çalışanlarının kendi algılarına göre liderlik tarzları ile hastanenin faaliyet süresi arasında farklılık analiz edildi (Tablo 38). Hastanenin faaliyet süresi göre liderlik tarzları arasındaki farklılık, bireysel destek, etkileşimli liderlik, istisnalarla yönetim (aktif), Laissez faire liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı değil iken ($p>0,05$), diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$).

En fazla boyutta istatistiksel olarak anlamlılık faaliyet süresine göre olduğu bulundu. Hastanenin faaliyet süresi 11-15 yıl ise çalışanların liderlik ölçeği puanları yüksek ve anlamlı farklılığı yarattığı bulundu.

Faaliyet sürelerine göre liderlik ölçeği puanları alt grup incelemesi Tablo 38-1'dedir.



Tablo 38. Çalışanların Hastane Faaliyet Süresine Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

	Çalışanların Çalıştıkları Hastanenin Faaliyet Süresi					Test*	
	0-5 Yıl (n=73)	6-10 Yıl (n=82)	11-15 Yıl (n=55)	16-20 Yıl (n=90)	21 yıl ve üzeri (n=115)	F	p
MLQ Toplam	3,64±0,34	3,69±0,39	3,83±0,27↑	3,64±0,41	3,7±0,23	3,37	0,010
Dönüşümcü Liderlik	3,91±0,46	4,03±0,51	4,24±0,4↑	3,94±0,56	4,04±0,33	5,03	0,001
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	3,77±0,59	4±0,66	4,26±0,55↑	3,86±0,69	3,93±0,45	6,06	0,000
İdealleştirilmiş Etki (davranış)	4,04±0,44	4,16±0,54	4,45±0,42↑	4,08±0,6	4,19±0,38	6,71	0,000
Telkinle güdüleme	3,98±0,5	4,09±0,55	4,23±0,45↑	3,99±0,62	4,04±0,39	2,57	0,038
Entelektüel uyarım	3,92±0,57	3,96±0,53	4,16±0,48↑	3,85±0,6	4,02±0,48	3,39	0,010
Bireysel destek	3,85±0,6	3,96±0,7	4,12±0,55↑	3,94±0,67	4,03±0,44	2,00	0,09
Etkileşimci Liderlik	3,2±0,29↑	3,07±0,44	3,05±0,41	3,11±0,31	3,08±0,35	1,86	0,117
Koşullu Ödül	4,16±0,36	4,18±0,43	4,41±0,35↑	4,09±0,53	4,1±0,4	6,08	0,000
İstisnalarla Yönetim (aktif)	3,76±0,57	3,6±0,74	3,74±0,66	3,78±0,64↑	3,72±0,61	0,98	0,417
İstisnalarla Yönetim (pasif)	2,86±0,66↑	2,63±0,72	2,39±0,85	2,75±0,62	2,67±0,66	3,92	0,004
Laissez faire Liderlik	2,01±0,86↑	1,87±0,8	1,66±0,67	1,81±0,77	1,81±0,74	1,76	0,136
Sonuçlar	3,8±0,74	4,06±0,7	4,28±0,46↑	3,92±0,8	4,07±0,42	5,21	0,000
Ekstra çaba	3,73±0,73	3,96±0,69	4,16±0,56↑	3,79±0,85	3,91±0,49	3,93	0,004
Etkililik	3,85±0,86	4,13±0,76	4,38±0,45↑	4,02±0,83	4,19±0,43	5,48	0,000
Doyum	3,82±0,77	4,06±0,8	4,28±0,55↑	3,92±0,84	4,08±0,54	4,00	0,003

*:Tek Yönlü ANOVA ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Tablo 38-1. Çalışanların Hastane Faaliyet Süresine Göre Liderlik Tarzları Alt Grup Karşılaştırılması**

		MLQ Toplam	Dönüşümcü Liderlik	İdeal Etki (atfedilen)	İdeal Etki (davranış)	Telkinle güdüleme	Entel uyarım	Bireysel destek	Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül	İstisnalarla Yönetim (aktif)	İstisnalarla Yönetim (pasif)	Laissez faireL.	Sonuçlar	Ekstra çaba	Etkililik	Doyum
0-5 Yıl	6-10	0,81	0,47	0,13	0,50	0,72	0,99	0,77	0,18	1,00	0,52	0,25	0,80	0,10	0,21	0,09	0,23
	11-15	0,01	0,001*	0,001*	0,001*	0,049*	0,08	0,08	0,16	0,011	1,00	0,001*	0,08	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*
	16-20	1,00	0,99	0,87	0,99	1,00	0,90	0,83	0,51	0,82	1,00	0,88	0,47	0,77	0,98	0,52	0,92
	21	0,65	0,33	0,43	0,26	0,95	0,72	0,22	0,15	0,90	0,99	0,39	0,37	0,04	0,36	0,01*	0,12
6-10 Yıl	0-5	0,81	0,47	0,13	0,50	0,72	0,99	0,77	0,18	1,00	0,52	0,25	0,80	0,10	0,21	0,09	0,23
	11-15	0,15	0,06	0,08	0,01*	0,46	0,20	0,53	1,00	0,01*	0,73	0,29	0,51	0,25	0,44	0,22	0,39
	16-20	0,83	0,69	0,58	0,74	0,70	0,61	1,00	0,96	0,63	0,37	0,76	0,99	0,64	0,48	0,85	0,67
	21	1,00	1,00	0,91	1,00	0,97	0,94	0,90	1,00	0,73	0,70	0,99	0,97	1,00	0,99	0,96	1,00
11-15 Yıl	0-5	0,01	0,001*	0,001*	0,001*	0,049*	0,08	0,08	0,16	0,01*	1,00	0,001*	0,08	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*
	6-10	0,15	0,06	0,08	0,01*	0,46	0,20	0,53	1,00	0,01*	0,73	0,29	0,51	0,25	0,44	0,22	0,39
	16-20	0,01/	0,001*	0,00	0,001*	0,041-*	0,01*	0,43	0,89	0,001*	1,00	0,02*	0,78	0,01*	0,01*	0,02*	0,02*
	21	0,15	0,05	0,01*	0,01*	0,14	0,48	0,90	0,99	0,001*	1,00	0,10	0,79	0,27	0,17	0,48	0,40
16-20 Yıl	0-5	1,00	0,99	0,87	0,99	1,00	0,90	0,83	0,51	0,82	1,00	0,88	0,47	0,77	0,98	0,52	0,92
	6-10	0,83	0,69	0,58	0,74	0,70	0,61	1,00	0,96	0,63	0,37	0,76	0,99	0,64	0,48	0,85	0,67
	11-15	0,01*	0,001*	0,001*	0,001*	0,04*	0,01*	0,43	0,89	0,001*	1,00	0,02*	0,78	0,01*	0,01*	0,02*	0,02*
	21	0,67	0,55	0,95	0,48	0,95	0,14	0,83	0,97	1,00	0,97	0,92	1,00	0,43	0,70	0,37	0,49
21 yıl ve üzeri	0-5	0,65	0,33	0,43	0,26	0,95	0,72	0,22	0,15	0,90	0,99	0,39	0,37	0,04	0,36	0,01*	0,12
	6-10	1,00	1,00	0,91	1,00	0,97	0,94	0,90	1,00	0,73	0,70	0,99	0,97	1,00	0,99	0,96	1,00
	11-15	0,15	0,049*	0,01*	0,01*	0,14	0,48	0,90	0,99	0,001*	1,00	0,10	0,79	0,27	0,17	0,48	0,40

*İstatistiksel olarak anlamlılık **:Tukey HSD

Hastane çalışanlarının kendi algılarına göre liderlik tarzları ile yaşları arasında farklılık analiz edildi (Tablo 39). Yaşa göre liderlik tarzları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$).

51 yaş ve üzeri çalışanların toplam puan, dönüşümcü liderlik, sonuçlar puanı diğer yaş gruplarındaki yöneticilerden yüksek, 25-30 yaş aralığındaki çalışanların etkileşimci liderlik puanı da diğer yaş grubundaki yöneticilerden yüksek bulundu.

Tablo 39. Çalışanların Yaşlarına Göre Liderlik Tarzları Karşılaştırılması

	Çalışanların Yaş Dağılımı						Test*	
	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 ve ↑	F	p
MLQ Toplam	3,66±0,36	3,7±0,31	3,69±0,39	3,74±0,27	3,59±0,32	3,72±0,22↑	1,93	0,86
Dönüşümcü Liderlik	3,96±0,48	4,03±0,44	4,04±0,54	4,06±0,36	3,91±0,46	4,08±0,35↑	3,06	0,69
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	3,87±0,63	3,94±0,58	3,98±0,68	3,96±0,55	3,8±0,62	4,05±0,36↑	2,29	0,81
İdealleştirilmiş Etki (davranış)	4,1±0,48	4,16±0,47	4,19±0,59	4,19±0,35	4,05±0,48	4,24±0,46↑	5,15	0,40
Telkinle güdüleme	4,01±0,52	4,06±0,49	4,08±0,55	4,08±0,51	3,89±0,34	4,03±0,47↑	4,55	0,47
Entelektüel uyarım	3,94±0,57	3,98±0,55	3,97±0,6	4,05±0,37	3,81±0,62	3,99±0,39↑	2,14	0,83
Bireysel destek	3,88±0,59	4±0,6	3,97±0,65	4,01±0,45	4±0,73	4,06±0,5↑	3,22	0,67
Etkileşimci Liderlik	3,13±0,36↑	3,12±0,36	3,07±0,38	3,13±0,39↑	3,04±0,3	3,01±0,26	2,61	0,76
Koşullu Ödül	4,07±0,45	4,18±0,45	4,21±0,49↑	4,17±0,38	4,06±0,31	4,19±0,2	7,79	0,17
İstisnalarla Yönetim (aktif)	3,77±0,57↑	3,71±0,63	3,69±0,73	3,86±0,52	3,5±0,74	3,61±0,62	5,01	0,41
İstisnalarla Yönetim (pasif)	2,74±0,71↑	2,7±0,72	2,66±0,73	2,63±0,72	2,83±0,55	2,47±0,52	5,39	0,37
Laissez faireLiderlik	1,93±0,88	1,89±0,8	1,73±0,74	1,87±0,72↑	1,77±0,79	1,76±0,54	3,95	0,56
Sonuçlar	3,92±0,72	4,01±0,62	4,01±0,72	4,12±0,55	3,88±0,76	4,21±0,4↑	4,51	0,48
Ekstra çaba	3,87±0,67	3,89±0,57	3,85±0,83	3,99±0,63	3,77±0,72	4,07±0,54↑	4,58	0,47
Etkililik	4±0,77	4,08±0,73	4,11±0,72	4,25±0,54	3,92±0,9	4,31±0,38↑	5,26	0,38
Doyum	3,86±0,86	4,05±0,67	4,03±0,75	4,07±0,66	3,97±0,78	4,21±0,49↑	3,43	0,63

*:Tek Yönlü ANOVA ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

6.9. Hastane Yöneticilerinin Kendi Algıladıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi İle Çalışanlarının Algıladıkları Çatışma Yönetimi Stratejisinin Analizi

Hastane yöneticilerinin kendi algıladıkları çatışma yönetimi stratejisi ile çalışanlarının algıladıkları çatışma yönetimi stratejisinin analizi yapıldı. Ölçeğin toplamı ve ödün verme alt boyutlarında iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$), tümleştirme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma alt boyutlarında iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). 4. Hipotez test edildi, hükmetme, kaçınma, uzlaşma alt boyutlarında yokluk hipotezi kabul edildi. Çatışma yönetim stratejilerinden olan tümleştirme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma açısından hastane yöneticilerinin algılarına göre, kullandıkları ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir fark yoktur. Ölçeğin toplamı ve ödün verme alt boyutlarında yokluk hipotezi red edildi. Çatışma yönetim stratejilerinden olan ölçeğin toplamı ve ödün verme açısından hastane yöneticilerinin algılarına göre, kullandıkları ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları çatışma yönetim stratejisi arasındaki fark istatistiki olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Analiz sonuçları Tablo 40' dadır.

Tablo 40. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stratejisinin Karşılaştırılması

		Ortalama	St. Sapma	Test*	
Çatışma Yönetimi Stratejileri Toplamı	Çalışan(n=416)	3,34	,30	t	-2,72
	Yönetici(n=115)	3,43	,35	p	0,013
Tümleştirme	Çalışan(n=416)	3,88	,56	t	-1,81
	Yönetici(n=115)	3,98	,48	p	0,07
Ödün Verme	Çalışan(n=416)	3,17	,46	t	-2,17
	Yönetici(n=115)	3,28	,49	p	0,03
Hükmetme	Çalışan(n=416)	3,07	,76	t	-0,79
	Yönetici(n=115)	3,14	,78	p	0,43
Kaçınma	Çalışan(n=416)	2,89	,61	t	-1,19
	Yönetici(n=115)	2,97	,64	p	0,23
Uzlaşma	Çalışan(n=416)	3,64	,51	t	-1,81
	Yönetici(n=115)	3,73	,48	p	0,07

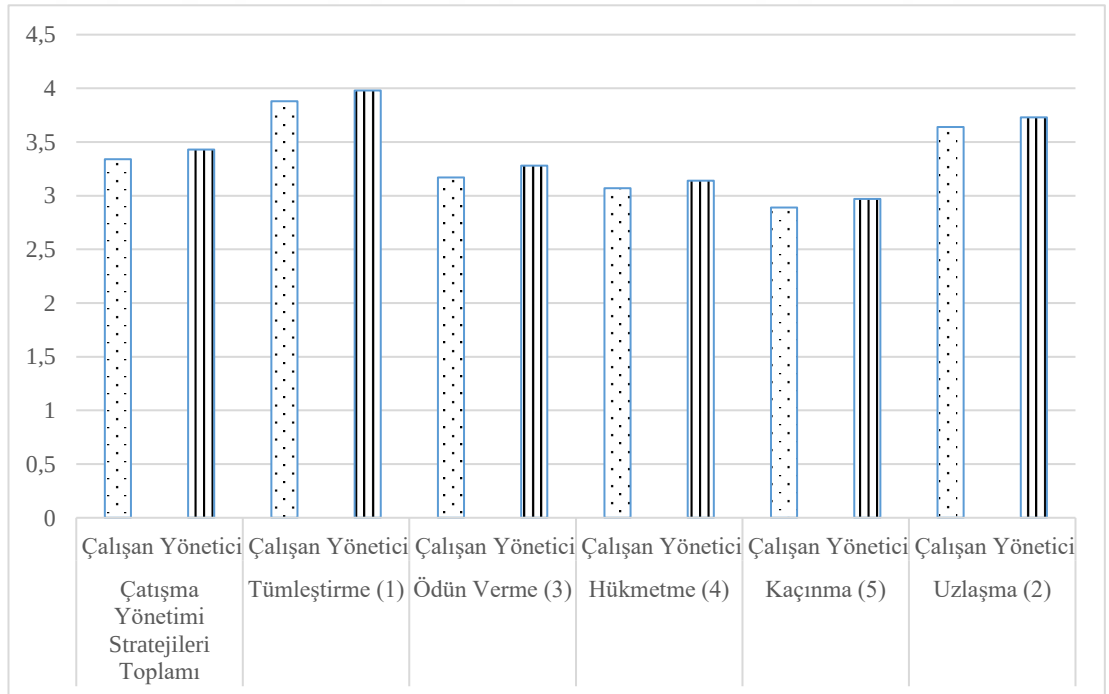
*:Bağımsız Gruplarda t test

Çatışma yönetimi stratejisi alt boyutları matematiksel olarak karşılaştırıldı. Yüksek olan değer seçim yaptığı strateji tarzı olarak belirlendi. İki grup arasında çatışma yönetimi stratejisine ilişkin seçimlerinin aynı olduğu bulundu. Analiz sonuçları Tablo 41’de, grafiksel gösterim Şekil 24’tedir.

Tablo 41. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stratejisi Tarz Seçimlerinin Karşılaştırılması

		Ortalamaya Göre Tercih Sırası *	
		Yönetici	Çalışan
ROCI II Tercih	Tümleştirme	Birinci Sırada	Birinci Sırada
	Uzlaşma	İkinci Sırada	İkinci Sırada
	Ödün Verme	Üçüncü Sırada	Üçüncü Sırada
	Hükmetme	Dördüncü Sırada	Dördüncü Sırada
	Kaçınma	Beşinci Sırada	Beşinci Sırada

*:Yüksek Değerden Düşük Değere Doğru



Şekil 24. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stratejisinin Tarz Seçimlerinin Grafiksel Gösterimi

6.10. Hastane Yöneticilerinin Algılarına Göre, Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejisi İle Tanımlayıcı Değişkenlerin Analizi

Hastane yöneticilerinin algılarına göre çatışma yönetim stratejisi ölçeği ile demografik özellikler arasında farklılık analiz edildi (Tablo 42).

Cinsiyetler arasında çatışma yönetim stratejisi kaçınma alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı iken ($p<0,05$), diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında kadın yöneticilerin puanı erkek yöneticilerden fazla bulundu.

Yaş grupları arasında çatışma yönetim stratejisi boyutlarından tümleştirme istatistiksel olarak anlamlı iken ($p<0,05$), diğer boyutlarda ve toplamında istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Tümleşme alt boyutunda 31-35 yaş grubunda arasındaki yöneticilerin puanı diğer yaş gruplarındaki yöneticilerden fazla bulundu. Ölçeğin toplamında 41-45 yaş arasındaki yöneticilerin puanı diğer yaş gruplarındaki yöneticilerden fazla bulundu.

Alt grup incelemesi yapıldığında; hastane yöneticilerinin yaş grupları arasında çatışma yönetim stratejisi tarzlarından tümleştirme açısından farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$). 31-35 ile 41-45 yaş grupları, 31-45 ile 46-50 yaş grupları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc: $p=0,04$; $p=0,01$).

Eğitim durumu açısından çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında ön lisans mezunu yöneticilerin puanı diğer eğitim gruplarındaki yöneticilerden fazla bulundu.

Tablo 42. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Çatışma Yönetim Stratejisi Karşılaştırılması

	YONETİCİ					
	ROCI -II	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Cinsiyet						
Erkek	3,3±0,27	3,9±0,51↑	3,14±0,43↑	3,01±0,76	2,79±0,6	3,6±0,52
Kadın	3,4±0,33↑	3,86±0,63	3,21±0,52	3,16±0,76↑	3,06±0,59↑	3,7±0,49↑
t*	-1,82	0,40	-0,81	-1,05	-2,36	-0,99
P	0,07	0,69	0,42	0,29	0,02	0,32
Yaş						
31-35	3,35±0,36	4,08±0,69↑	3,2±0,52	3±0,71	2,73±0,61	3,66±0,6
36-40	3,36±0,29	3,89±0,56	3,15±0,46	3,13±0,75	2,95±0,63	3,67±0,35
41-45	3,42±0,33↑	4,06±0,4	3,28±0,45↑	2,94±0,69	2,96±0,72	3,78±0,56↑
46-50	3,14±0,31	3,4±0,71	2,92±0,63	3,09±0,75	3,05±0,6↑	3,18±0,8
51 ve Üzeri	3,32±0,22	3,8±0,44	3,16±0,38	3,16±0,85↑	2,84±0,49	3,65±0,33
F**	5,59	14,87	2,79	1,00	4,08	6,26
p	0,23	0,0001	0,59	0,91	0,40	0,18
Eğitim Durumu						
Lise	3,43±0,27	3,97±0,62	3,22±0,45	3,4±0,74↑	2,83±0,55	3,72±0,65
Ön Lisans	3,54±0,26↑	4±0,12↑	3,38±0,37↑	3,2±0,52	3,17±0,59↑	4±0,35↑
Lisans	3,37±0,26	3,97±0,47	3,21±0,38	3,06±0,72	2,86±0,59	3,7±0,38
Yük. Lisans	3,32±0,4	3,81±0,73	3,05±0,63	3,12±0,83	2,98±0,68	3,58±0,65
Doktora	3,27±0,25	3,8±0,5	3,19±0,41	2,93±0,78	2,83±0,59	3,56±0,49
χ ^{2***}	5,00	2,42	2,99	4,27	1,72	5,10
p	0,29	0,66	0,56	0,37	0,79	0,28

*:t test **:ANOVA ***:Kruskal Wallis test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Hastane yöneticilerinin kendi algılarına göre çatışma yönetim stratejisi ölçeği ile çalıştıkları hastanenin özellikleri arasında farklılık analiz edildi (Tablo 43).

Yatak sayısı açısından çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında arasındaki farklılık kaçınma alt boyutunda anlamlı iken ($p<0,05$), diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında 151-200 yatak sayısı olan hastanede çalışan yöneticilerin puanı diğer yatak sayısında çalışan yöneticilerden fazla bulundu.

Hastanenin faaliyet süresi açısından çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında 11-15 yıl faaliyet süresi olan hastanelerde çalışan yöneticilerin puanı diğer gruplarındaki yöneticilerden fazla bulundu.

Alt grup incelemesi yapıldığında; hastane yöneticilerinin hastane özelliklerinden yatak sayısı arasında çatışma yönetim stratejisi tarzlarından kaçınma açısından farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$). Alt grup incelemesi yapıldığında; 201 ve üzeri ile 100 ve altı ve 100-150 yatak sayısı olan hastanelergrupları arasındaki kaçınma stratejisi açısından farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc; $p=0,03$; $p=0,03$).

Tablo 43. Yöneticilerin Hastane Özelliklerine Göre Çatışma Yönetim Stratejisi Karşılaştırılması

	YÖNETİCİ					
	ROCI -II	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Yatak Sayısı						
100 ve Altı	3,32±0,27	3,87±0,47	3,17±0,41	3,08±0,75↑	2,81±0,58	3,64±0,49
101-150	3,4±0,31	4,03±0,72↑	3,17±0,53	3,1±0,91	2,94±0,63	3,7±0,49↑
151-200	3,41±0,33↑	3,83±0,62	3,17±0,62	3,07±0,43	3,31±0,29	3,63±0,26
201 ve Üzeri	3,33±0,62	3,55±0,92	3,25±0,83↑	2,87±0,71	3,47±0,66↑	3,46±1,01
F*	0,49	1,23	0,06	0,15	3,55	0,35
P	0,69	0,30	0,98	0,93	0,02	0,79
Faaliyet Süresi						
0-5 Yıl	3,33±0,31	3,79±0,65	3,15±0,47	3,1±0,74	2,98±0,72↑	3,62±0,56
6-10 Yıl	3,3±0,31	3,77±0,59	3,04±0,48	3,12±0,8	2,97±0,51	3,6±0,47
11-15 Yıl	3,36±0,22↑	4,04±0,42↑	3,29±0,25↑	2,83±0,4	2,79±0,5	3,77±0,4↑
16-20 Yıl	3,35±0,24	3,92±0,5	3,22±0,41	3,08±0,85	2,83±0,61	3,68±0,42
21 Yıl ve Üzeri	3,35±0,36	3,93±0,56	3,19±0,56	3,12±0,8↑	2,87±0,65	3,6±0,62
F*	0,13	0,74	0,79	0,37	0,36	0,34
p	0,97	0,57	0,54	0,83	0,84	0,85

*:ANOVA ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Hastane yöneticilerinin kendi algılarına göre çatışma yönetim stratejisi ölçeği ile çalışma özellikleri arasında farklılık analiz edildi (Tablo 44).

Yöneticilerin çalışma süresi açısından çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında 4-6 çalışma süresi olan yöneticilerin puanı diğer gruplardaki yöneticilerden fazla bulundu.

Yöneticilerin yönetici süresi açısından çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$).

Ölçeğin toplamında 13-15 yıl yöneticilik süresi olan yöneticilerin puanı diğer gruplarındaki yöneticilerden fazla bulundu.

Tablo 44. Yöneticilerin Çalışma Özelliklerine Göre Çatışma Yönetim Stratejisi Karşılaştırılması

	YÖNETİCİ					
	ROCI -II	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Çalışma Süresi						
3Yıla kadar	3,33±0,34	3,86±0,54	3,13±0,42	3,01±0,69	3,03±0,66↑	3,58±0,54
4-6 Yıl	3,4±0,26↑	4,01±0,45	3,34±0,45↑	2,99±0,68	2,83±0,62	3,8±0,47
7-9 Yıl	3,31±0,23	3,81±0,5	3,09±0,3	3,2±0,82	2,88±0,55	3,59±0,37
10-12 Yıl	3,29±0,43	3,58±0,97	3,01±0,81	3,48±0,85↑	2,94±0,56	3,48±0,84
13-15 Yıl	3,33±0,1	3,96±0,17	3,27±0,33	2,85±0,78	2,79±0,48	3,69±0,12
16 Yıl ve Üzeri	3,35±0,33	4,09±0,48↑	3,24±0,49	2,86±0,79	2,73±0,69	3,75±0,51↑
χ^2 *	1,45	5,49	8,97	6,65	4,81	1,91
P	0,92	0,36	0,11	0,25	0,44	0,86
Yöneticilik Yılı						
3Yıla kadar	3,39±0,32	3,93±0,5	3,18±0,4	3,02±0,64	3,08±0,57↑	3,66±0,5
4-6 Yıl	3,28±0,3	3,82±0,58	3,13±0,54	3,06±0,74	2,75±0,65	3,6±0,62
7-9 Yıl	3,29±0,23	3,82±0,51	3,14±0,36	3,16±0,87	2,77±0,52	3,53±0,38
10-12 Yıl	3,26±0,31	3,59±0,91	3,04±0,68	3,47±1,13↑	2,72±0,74	3,56±0,56
13-15 Yıl	3,54±0,34↑	4,06±0,27↑	3,48±0,49↑	3,26±0,88	2,95±0,61	3,93±0,4↑
16 Yıl ve Üzeri	3,3±0,18	4,29±0,36	3,22±0,42	2,43±0,23	2,64±0,44	3,79±0,4
χ^2 *	5,94	6,59	3,77	7,07	7,48	5,34
P	0,31	0,25	0,58	0,22	0,19	0,38

*Kruskal Wallis test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

6.11. Hastane Çalışanlarının Kendi Algılarına Göre, Yöneticilerinin Kullandıkları Düşündükleri Çatışma Yönetim Stratejisi İle Tanımlayıcı Değişkenlerin Analizi

Hastane çalışanlarının kendi algılarına göre Çatışma Yönetim Stratejisi Ölçeği ile tanımlayıcı özellikler arasında farklılık analiz edildi (Tablo 45).

Cinsiyetler arasında çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında kadın çalışanların puanı erkek yöneticilerden fazla bulundu.

Yaş grupları arasında çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında 41-45 yaş arasındaki çalışanların puanı diğer yaş gruplarındaki çalışanlarınkinden fazla bulundu.

Eğitim durumu açısından çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında lisans mezunu çalışanların puanı diğer eğitim gruplarındaki çalışanların puanından fazla bulundu.

Tablo 45. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Çatışma Tarzlarının Karşılaştırılması

	ÇALIŞAN					
	ROCI -II	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Cinsiyet						
Erkek	3,41±0,33	3,94±0,48	3,26±0,5	3,13±0,79	2,98±0,61↑	3,69±0,47
Kadın	3,44±0,37↑	4,01±0,48↑	3,3±0,48↑	3,14±0,77↑	2,97±0,67	3,77±0,49
t*	-1,01	-1,49	-0,81	-0,08	0,23	-1,65
p	0,31	0,14	0,42	0,93	0,82	0,1
Yaş						
25-30	3,41±0,31	3,93±0,48	3,22±0,48	3,19±0,81↑	2,95±0,71	3,72±0,42
31-35	3,45±0,34	4±0,46	3,33±0,46	3,17±0,78	2,99±0,63	3,71±0,5
36-40	3,38±0,39	3,92±0,54	3,22±0,51	3,13±0,8	2,91±0,65	3,67±0,5
41-45	3,51±0,33↑	4,11±0,39↑	3,31±0,46	3,1±0,78	3,1±0,61↑	3,87±0,44
46-50	3,4±0,42	3,88±0,59	3,28±0,7	3,1±0,76	3,03±0,61	3,69±0,66
51 ve üzeri	3,46±0,35	4,09±0,42	3,38±0,46↑	2,93±0,69	2,98±0,62	3,9±0,38↑
F*	5,303	5,754	6,528	3,047	3,183	10,454
p	,380	,331	,258	,693	,672	,063
Eğitim Durumu						
Lise	3,4±0,37	3,97±0,47	3,2±0,45	3,16±0,78	2,95±0,65	3,71±0,42
Ön Lisans	3,43±0,33	3,96±0,5	3,31±0,48	3,12±0,78	3±0,66	3,72±0,48
Lisans	3,45±0,37↑	3,98±0,49	3,32±0,5↑	3,17±0,77	2,98±0,65	3,77±0,52↑
Yüksek Lisans	3,38±0,3	4,06±0,46↑	3,24±0,45	2,88±0,87	2,91±0,56	3,72±0,48
Doktora	3,42±0,39	3,98±0,33	3,31±0,85	3,03±0,98	3,07±0,55↑	3,64±0,66
χ ^{2***}	3,23	0,72	4,66	4,92	1,14	2,74
p	0,52	0,95	0,32	0,30	0,89	0,60

*t test **ANOVA ***Kruskal Wallis test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Hastane çalışanların kendi algılarına göre Çatışma Yönetim Stratejisi Ölçeği ile çalıştıkları hastanenin özellikleri arasında farklılık analiz edildi (Tablo 50).

Yatak sayısı açısından çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında arasındaki farklılık toplam ölçek ve hükmetme alt boyutunda anlamlı iken ($p<0,05$), diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında 101-150 yatak sayısı olan hastanede çalışanların puanı diğer yatak sayısında çalışanlardan fazla bulundu. Hükmetme alt boyutunda ise yatak sayısı 201 ve üzeri olan hastane çalışanlarının puanı diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu bulundu.

Hastane çalışanlarının hastane özelliklerinden yatak sayısı ile çatışma yönetim stratejisi tarzlarından kaçınma arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$).

Alt grup incelemesi yapıldığında;

Çatışma yönetim stratejisi toplam puanı için, 100 ve altı ile 101-150 yatak sayısı olan hastane çalışanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc: Tukey HSD $p=0,001$).

Çatışma yönetim stratejilerinden hükmetme için, 100 ve altı ve 101-150 yatak sayısı ile 201 ve üzeri yatak sayısı olan hastane çalışanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc: Tukey HSD $p=0,002$; $p=0,01$).

Çatışma yönetim stratejilerinden uzlaşma için, 100 ve altı ile 101-150 yatak sayısı olan hastane çalışanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc: Tukey HSD $p=0,01$).

Hastanenin faaliyet süresi açısından çatışma yönetim stratejisi toplamı ve tümleşme, uzlaşma alt boyutlarında arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında 11-15 yıl faaliyet süresi olan hastanelerde çalışanların puanı diğer gruplarındaki çalışanlardan fazla bulundu.

Alt grup incelemesi yapıldığında;

Çatışma yönetim stratejisi toplam puanı için, 0-5 yıl ile 11-15 yıl faaliyet süresi 11-15 yıl ile 16-20 yıl faaliyet süresi olan hastane çalışanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc: Tukey HSD $p=0,02$; $p=0,02$).

Çatışma yönetim stratejisi tümleştirme puanı için, 0-5 yıl ile 6-10 yıl faaliyet süresi 0-5 yıl ile 11-15 yıl faaliyet süresi, 0-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri faaliyet süresi, 11-15 yıl ile 16-20 yıl faaliyet süresi, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri faaliyet süresi olan hastane çalışanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc: Tukey HSD; $p=0,004$; $p=0,001$; $p=0,005$; $p=0,002$; $p=0,002$).

Çatışma yönetim stratejisi tümleştirme puanı için, 0-5 yıl ile 11-15 yıl faaliyet süresi, 11-15 yıl ile 16-20 yıl faaliyet süresi olan hastane çalışanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc: Tukey HSD $p=0,04$; $p=0,04$).

Çatışma yönetim stratejisi uzlaşma puanı için, 0-5 yıl ile 6-10 yıl faaliyet süresi 0-5 yıl ile 11-15 yıl faaliyet süresi 0-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri faaliyet süresi, 6-10 ile 11-20 yıl faaliyet süresi, 11-15 yıl ile 16-20 yıl faaliyet süresi, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri faaliyet süresi olan hastane çalışanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulundu (Post Hoc: Tukey HSD $p=0,01$; $p=0,007$; $p=0,005$, $p=0,02$; $p=0,003$; $p=0,02$).

Tablo 46. Çalışanların Hastane Özelliklerine Göre Çatışma Tarzlarının Karşılaştırılması

	ÇALIŞAN					
	ROCI -II	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Yatak Sayısı						
100 ve Altı	3,4±0,36	3,97±0,5	3,26±0,48	3,05±0,77	2,98±0,64	3,71±0,46
101-150	3,54±0,33↑	4,06±0,41↑	3,38±0,54↑	3,35±0,77	3,06±0,6↑	3,85±0,49↑
151-200	3,35±0,33	3,92±0,53	3,24±0,39	3,12±0,83	2,75±0,63	3,69±0,55
201 ve Üzeri	3,44±0,37	3,89±0,49	3,28±0,46	3,47±0,75↑	2,89±0,75	3,72±0,55
F*	3,93	1,28	1,35	4,72	1,82	1,83
P	0,01	0,28	0,26	0,0001	0,14	0,14
Faaliyet Süresi						
0-5 Yıl	3,36±0,33	3,83±0,47	3,17±0,47	3,34±0,81	2,87±0,72	3,55±0,48
6-10 Yıl	3,48±0,39	4,02±0,54	3,3±0,49	3,15±0,85	3,07±0,65↑	3,82±0,49
11-15 Yıl	3,52±0,38↑	4,18±0,43↑	3,4±0,45↑	3,17±0,68	2,93±0,75	3,86±0,48↑
16-20 Yıl	3,39±0,39	3,89±0,57	3,24±0,54	3,11±0,81	3±0,58	3,63±0,5
21 Yıl ve Üzeri	3,43±0,29	4,02±0,35	3,32±0,46	3±0,73	2,97±0,59	3,81±0,42
F*	2,43	5,40	2,11	2,22	1,00	6,28
P	0,047	0,0001	0,08	0,07	0,41	0,0001

*:ANOVA ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

Hastane çalışanlarının kendi algılarına göre Çatışma Yönetim Stratejisi Ölçeği ile çalışma özellikleri arasında farklılık analiz edildi (Tablo 47).

Çalışma süresi açısından çatışma yönetim stratejisi toplamı ve alt boyutlarında arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$). Ölçeğin toplamında 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olan çalışanların puanı diğer gruplarındaki çalışanlardan fazla bulundu.

Tablo 47. Çalışanların çalışma Yılı Özelliklerine Göre Çatışma Tarzlarının Karşılaştırılması

	ÇALIŞAN					
	ROCI -II	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Çalışma Süresi						
3 Yıla kadar	3,43±0,34	3,99±0,45	3,26±0,5	3,19±0,8↑	2,94±0,65	3,74±0,45
4-6 Yıl	3,45±0,38	3,95±0,52	3,33±0,5	3,14±0,83	3,06±0,68	3,71±0,53
7-9 Yıl	3,4±0,39	3,97±0,52	3,28±0,51	3,1±0,7	2,93±0,67	3,69±0,52
10-12 Yıl	3,44±0,3	4,01±0,46	3,29±0,42	3,07±0,77	2,97±0,55	3,84±0,42
13-15 Yıl	3,33±0,32	3,87±0,53	3,17±0,42	2,97±0,81	2,94±0,38	3,67±0,37
16 Yıl ve Üzeri	3,5±0,3↑	4,04±0,4↑	3,38±0,34↑	2,95±0,62	3,13±0,73↑	4±0,4↑
χ^2 *	0,99	0,63	2,16	1,91	2,34	5,29
P	0,96	0,99	0,83	0,86	0,80	0,38

*:Kruskal Wallis test ↑:İlgili boyuta ait en yüksek değer

6.14. Yöneticilerin Sahip Olduğu Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

MLQ toplam ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,489$) orta, tümleştirme arasında ($r=0,704$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,547$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,623$) kuvvetli düzey istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. MLQ Toplam ile Hükmetme arasında ($r=-0,400$) zayıf düzey istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Dönüşümcü liderlik ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,399$) zayıf, tümleştirme arasında ($r=0,751$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,515$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,609$) kuvvetli düzeyde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Dönüşümcü liderlik ile hükmetme arasında ($r=-0,463$) orta düzey istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,407$) orta, tümleştirme arasında ($r=0,682$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,529$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,565$) orta istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) ile hükmetme arasında orta düzey istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,404$).

İdealleştirilmiş Etki (davranış) ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,301$) zayıf, tümleştirme arasında ($r=0,657$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,421$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,561$) orta düzey istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu. İdealleştirilmiş etki (davranış) ile hükmetme arasında ($r=-0,317$) zayıf, kaçınma arasında ($r=-0,317$) zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Telkinle güdüleme ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,441$) orta, tümleştirme arasında ($r=0,685$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,465$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,547$) orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Telkinle güdüleme ile hükmetme arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde zayıf düzeyde ilişki bulundu ($r=-0,272$).

Entelektüel uyarım ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,276$) zayıf, tümleştirme arasında ($r=0,665$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,377$) zayıf, uzlaşma arasında ($r=0,489$) orta düzey istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Entelektüel uyarım ile hükmetme arasında orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,514$).

Bireysel destek ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,335$) zayıf, tümleştirme arasında ($r=0,631$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,481$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,529$) orta düzey istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Bireysel destek ile hükmetme arasında orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,527$).

Etkileşimci liderlik ile ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,331$) zayıf, hükmetme arasında ($r=0,267$) zayıf, kaçınma arasında ($r=0,443$) orta düzey istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu.

Koşullu Ödül ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,417$), tümleştirme arasında ($r=0,650$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,463$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,588$) orta düzey istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Koşullu ödül ile hükmetme arasında ($r=-0,188$) çok zayıf, kaçınma arasında ($r=-0,224$) zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

İstisnalarla yönetim (aktif) ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,385$) zayıf, tümleştirme arasında ($r=0,342$) zayıf, ödün verme arasında ($r=0,281$) zayıf,

uzlaşma arasında ($r=0,418$) orta düzey istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu.

İstisnalarla yönetim (pasif) ile hükmetme arasında ($r=0,217$) zayıf, kaçınma arasında ($r=0,392$) zayıf düzey istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. İstisnalarla yönetim (pasif) ile tümleştirme arasında zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,355$).

Laissez faire liderlik ile hükmetme arasında ($r=0,384$) zayıf, kaçınma arasında ($r=0,423$) orta düzeyde pozitif istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu. Laissez faire liderlik ile tümleştirme arasında ($r=-0,568$) orta, uzlaşma arasında ($r=-0,407$) orta, ödün verme arasında ($r=-0,230$) zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Sonuçlar ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,375$), tümleştirme arasında ($r=0,722$) kuvvetli, Ödün verme arasında ($r=0,489$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,570$) orta düzey istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Sonuçlar ile hükmetme arasında orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,512$).

Ekstra çaba ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,363$), tümleştirme arasında ($r=0,643$) kuvvetli, Ödün verme arasında ($r=0,416$) orta, Uzlaşma arasında ($r=0,511$) orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Ekstra çaba ile hükmetme arasında orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,415$).

Etkililik ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,347$) zayıf, tümleştirme arasında ($r=0,708$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,483$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,526$) orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Etkililik ile hükmetme arasında orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,546$).

Doyum ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,352$) zayıf, tümleştirme arasında ($r=0,687$) kuvvetli, ödün verme arasında ($r=0,486$) orta, uzlaşma arasında ($r=0,595$) orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Doyum ile Hükmetme arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,466$). Analiz sonuçları Tablo 48' dedir.

Tablo 48. Yöneticilerin Sahip Olduğu Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		ROCI Toplamı	Tümleşti rme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
MLQ Toplam	r	,489*	,704*	,547*	-,400*	,020	,623*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,831	,0001
Dönüşümcü Liderlik	r	,399*	,751*	,515*	-,463*	-,140	,609*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,137	,0001
İdealleştirilmiş (atfedilen)	Etki r	,407*	,682*	,529*	-,404*	-,093	,565*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,322	,0001
İdealleştirilmiş (davranış)	Etki r	,301*	,657*	,421*	-,317*	-,317*	,561*
	p	,001	,0001	,0001	,001	,001	,0001
Telkinle güdüleme	r	,441*	,685*	,465*	-,272*	-,098	,547*
	p	,0001	,0001	,0001	,003	,296	,0001
Entelektüel uyarım	r	,276*	,665*	,377*	-,514*	-,103	,489*
	p	,003	,0001	,0001	,0001	,273	,0001
Bireysel destek	r	,335*	,631*	,481*	-,527*	-,020	,529*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,832	,0001
Etkileşimci Liderlik	r	,331*	-,116	,143	,267*	,443*	,100
	p	,0001	,216	,128	,004	,0001	,286
Koşullu Ödül	r	,417*	,650*	,463*	-,188*	-,224*	,588*
	p	,0001	,0001	,0001	,044	,016	,0001
İstisnalarla (aktif)	Yönetim r	,385*	,342*	,281*	-,032	,104	,418*
	p	,0001	,0001	,002	,735	,267	,0001
İstisnalarla (pasif)	Yönetim r	,036	-,355*	-,078	,217*	,392*	-,169
	p	,701	,0001	,409	,020	,0001	,072
Laissez faireLiderlik	r	-,082	-,568*	-,230*	,384*	,423*	-,407*
	p	,382	,0001	,013	,0001	,0001	,0001
Sonuçlar	r	,375*	,722*	,489*	-,512*	-,069	,570*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,463	,0001
Ekstra çaba	r	,363*	,643*	,416*	-,415*	-,025	,511*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,790	,0001
Etkililik	r	,347*	,708*	,483*	-,546*	-,053	,526*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,575	,0001
Doyum	r	,352*	,687*	,486*	-,466*	-,145	,595*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,123	,0001

*:İstatistiksel olarak anlamlı (Pearson Correlation)

6.15. Çalışanların Algılarına Göre Yöneticilerinin Sahip Olduğu Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

MLQ Toplam ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,512$), tümleştirme arasında ($r=0,614$), ödün verme arasında ($r=0,491$), kaçınma arasında ($r=0,215$), uzlaşma arasında ($r=0,517$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu.

Dönüşümcü Liderlik ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,457$), tümleştirme arasında ($r=0,675$), ödün verme arasında ($r=0,498$), kaçınma arasında ($r=0,126$), uzlaşma arasında ($r=0,568$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Dönüşümcü liderlik ile hükmetme arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,199$).

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,488$), tümleştirme arasında ($r=0,594$), ödün verme arasında ($r=0,548$), kaçınma arasında ($r=0,206$), uzlaşma arasında ($r=0,518$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. İdealleştirilmiş Etki (atfedilen) ile hükmetme arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,143$).

İdealleştirilmiş etki (davranış) ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,409$), tümleştirme arasında ($r=0,590$), ödün verme arasında ($r=0,421$), uzlaşma arasında ($r=0,475$) istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki bulundu.

Telkinle güdüleme ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,416$), tümleştirme arasında ($r=0,534$), ödün verme arasında ($r=0,373$), kaçınma arasında ($r=0,106$), Uzlaşma arasında ($r=0,436$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu.

Entelektüel uyarım ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,248$), tümleştirme arasında ($r=0,529$), ödün verme arasında ($r=0,322$), uzlaşma arasında ($r=0,432$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Entelektüel uyarım ile hükmetme arasında ($r=-0,304$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Bireysel destek ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,368$), tümleştirme arasında ($r=0,603$), ödün verme arasında ($r=0,426$), kaçınma arasında ($r=0,146$), uzlaşma arasında ($r=0,530$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Bireysel destek ile hükmetme arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu ($r=-0,309$).

Etkileşimci Liderlik ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,156$), hükmetme arasında ($r=0,404$), kaçınma arasında ($r=0,182$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Etkileşimci liderlik ile tümleştirme arasında ($r=-0,142$), uzlaşma arasında ($r=-0,119$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Koşullu Ödül ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,267$), tümleştirme arasında ($r=0,472$), ödün verme arasında ($r=0,265$), uzlaşma arasında ($r=0,313$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu.

İstisnalarla Yönetim (aktif) ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,122$), tümleştirme arasında ($r=0,219$), uzlaşma arasında ($r=0,123$), istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu.

İstisnalarla Yönetim (pasif) ile hükmetme arasında ($r=0,348$), kaçınma arasında ($r=0,199$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. İstisnalarla yönetim (pasif) ile tümleştirme arasında ($r=-0,325$), uzlaşma arasında ($r=-0,210$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Laissez faire liderlik ile tümleştirme arasında ($r=-0,419$) negatif, hükmetme arasında ($r=0,407$), kaçınma arasında ($r=0,199$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Laissez faire liderlik ile uzlaşma arasında ($r=-0,310$), istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Sonuçlar ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,438$), tümleştirme arasında ($r=0,650$), ödün verme arasında ($r=0,482$), kaçınma arasında ($r=0,174$), uzlaşma arasında ($r=0,548$), istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Sonuçlar ile hükmetme arasında ($r=-0,253$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Ekstra çaba ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,406$), tümleştirme arasında ($r=0,598$), ödün verme arasında ($r=0,453$), kaçınma arasında ($r=0,133$), uzlaşma arasında ($r=0,516$), istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Ekstra çaba ile hükmetme arasında ($r=-0,211$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Etkililik ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,417$), tümleştirme arasında ($r=0,602$), ödün verme arasında ($r=0,456$), kaçınma arasında ($r=0,193$), uzlaşma

arasında ($r=0,514$), istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Etkililik ile hükmetme arasında ($r=-0,247$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu.

Doyum ile; ROCI II ölçeğinin toplamı arasında ($r=0,395$), tümleştirme arasında ($r=0,625$), ödün verme arasında ($r=0,432$), kaçınma arasında ($r=0,144$), uzlaşma arasında ($r=0,497$), istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ilişki bulundu. Doyum ile hükmetme arasında ($r=-0,248$) istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki bulundu. Analiz sonuçları Tablo 49’ dadır.

Tablo 49. Çalışanların Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		ROCI Toplamı	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
MLQ Toplam	r	,512*	,614*	,491*	-,065	,215*	,517*
	p	,0001	,0001	,0001	,183	,0001	,0001
Dönüşümcü Liderlik	r	,457*	,675*	,498*	-,199*	,126*	,568*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,010	,0001
İdealleştirilmiş (atfedilen)	Etki r	,488*	,594*	,548*	-,143*	,206*	,518*
	p	,0001	,0001	,0001	,004	,0001	,0001
İdealleştirilmiş (davranış)	Etki r	,409*	,590*	,421*	-,049	,029	,475*
	p	,0001	,0001	,0001	,321	,558	,0001
Telkinle güdüleme	r	,416*	,534*	,373*	-,004	,106*	,436*
	p	,0001	,0001	,0001	,935	,031	,0001
Entelektüel uyarım	r	,248*	,529*	,322*	-,304*	,023	,432*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,644	,0001
Bireysel destek	r	,368*	,603*	,426*	-,309*	,146*	,530*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,003	,0001
Etkileşimci Liderlik	r	,156*	-,142*	-,008	,404*	,182*	-,119*
	p	,001	,004	,865	,0001	,0001	,015
Koşullu Ödül	r	,267*	,472*	,265*	-,045	-,038	,313*
	p	,0001	,0001	,0001	,356	,435	,0001
İstisnalarla (aktif)	Yönetim r	,122*	,219*	,014	,070	-,020	,123*
	p	,013	,0001	,777	,155	,686	,012
İstisnalarla (pasif)	Yönetim r	,036	-,325*	-,091	,348*	,199*	-,210*
	p	,459	,0001	,064	,0001	,0001	,0001
Laissez faireLiderlik	r	,007	-,419*	-,094	,407*	,199*	-,310*
	p	,887	,0001	,055	,0001	,0001	,0001

*:İstatistiksel olarak anlamlı (Pearson Korelasyon)

Tablo 49. Çalışanların Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi (Devam)

		ROCI Toplamı	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Sonuçlar	r	,438*	,650*	,482*	-,253*	,174*	,548*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,0001	,0001
Ekstra çaba	r	,406*	,598*	,453*	-,211*	,133*	,516*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,007	,0001
Etkililik	r	,417*	,602*	,456*	-,247*	,193*	,514*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,0001	,0001
Doyum	r	,395*	,625*	,432*	-,248*	,144*	,497*
	p	,0001	,0001	,0001	,0001	,003	,0001

*:İstatistiksel olarak anlamlı (Pearson Korelasyon)

6.16. Liderlik Tarzı İle Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejisi Seçimlerine İlişkin Analiz

Dönüşümcü liderliğin çatışma yönetim stratejisi seçimi üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile yapılan çoklu regresyon analizi (backward) sonuçları Tablo 52’dedir. Hem yönetici grupta hem de çalışan grupta 2. Model denklem en iyi olarak bulundu (ANOVA; $p=0,0001$). Bağlanım katsayısı (R^2) incelendiğinde;

Yönetici grup için, çatışma yönetim stratejisi tümleştirme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma alt boyutları bağımlı değişken olan dönüşümcü liderlik puanındaki değişimi %62’sini açıklamaktadır. Ödün verme regrasyon analizi 2. Modele denklem dışında bırakıldı.

Çalışan grup için, çatışma yönetim stratejisi tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma alt boyutları bağımlı değişken olan dönüşümcü liderlik puanındaki değişimi %49’unu açıklamaktadır. Regrasyon analizi 2. Modele denklem uzlaşma dışında bırakılmıştır.

Tablo 50. Dönüşümcü Liderlik ile Çatışma Yönetim Stratejisi Regresyon Analizi-1

Grup	Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Tahmin Hatası
Yönetici	2	0,784	0,615	0,601	0,32
Çalışan	2	0,698	0,487	0,482	0,33

Regresyon katsayıları (β değeri) incelendiğinde; Yönetici grup için, çatışma yönetim stratejisi alt boyutu tümleştirme ve uzlaşma 1 puan arttığında, hükmetme ve

kaçınma 1 puan azaldığında dönüşümcü liderlik puanı 0,45 kadar artmaktadır (Tablo 54-1).

Çalışan grup için, çatışma yönetim stratejisi alt boyutu tümleştirme ve ödün verme, 1 puan arttığında, hükmetme ve kaçınma 1 puan azaldığında dönüşümcü liderlik puanı 0,63 kadar artmaktadır (Tablo 50-1).

Tablo 50-1. Dönüşümcü Liderlik ile Çatışma Yönetim Stratejisi Regresyon Analizi-2

Grup	Model	Std. Olmayan Katsayı		Std. Katsayı		P
		B	Std. Hata	Beta	t	
Yönetici 2	(Sabit)	2,198	,365		6,019	0,0001
	Tümleştirme	,453	,090	,498	5,032	0,0001
	Hükmetme	-,136	,045	-,205	-3,051	0,003
	Kaçınma	-,110	,051	-,132	-2,145	0,034
	Uzlaşma	,208	,091	,209	2,291	0,024
Çalışan 2	(Sabit)	1,560	,172		9,087	0,0001
	Tümleştirme	,526	,043	,547	12,092	0,0001
	Ödün Verme	,219	,046	,230	4,743	0,0001
	Hükmetme	-,044	,022	-,074	-2,008	0,045
	Kaçınma	-,070	,029	-,097	-2,415	0,016

Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Liderlik

Etkileşimçi liderliğin çatışma yönetim stratejisi seçimi üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile yapılan çoklu regresyon analizi (backward) sonuçları Tablo 53’dedir. Hem yönetici grupta 4. Model denklem, çalışan grupta 3. Model denklem en iyi olarak bulundu ($p=0,0001$). Bağlanım katsayısı (R^2) incelendiğinde;

Yönetici grup için, çatışma yönetim stratejisi tümleştirme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma alt boyutları bağımlı değişken olan dönüşümcü liderlik puanındaki değişimim %28’ini açıklamaktadır.

Çalışan grup için, çatışma yönetim stratejisi tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma alt boyutları bağımlı değişken olan dönüşümcü liderlik puanındaki değişimin %20'sini açıklamaktadır.

Tablo 51. Etkileşimci Liderlik ile Çatışma Yönetim Stratejisi Regresyon Analizi-1

Grup	Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmin Hatası
Yönetici	4	0,529	0,279	0,266	0,26
Çalışan	3	0,450	0,202	0,196	0,32

Regresyon katsayıları (β değeri) incelendiğinde; Yönetici grup için, çatışma yönetim stratejisi alt boyutu hükmetme ve kaçınma 1 puan arttığına Etkileşimci liderlik puanı 0,35 kadar artmaktadır (Tablo 51-1).

Çalışan grup için, çatışma yönetim stratejisi alt boyutu hükmetme ve kaçınma 1 puan arttığına ve uzlaşma 1 puan azaldığında dönüşümcü liderlik puanı 0,19 kadar artmaktadır (Tablo 51-1).

Tablo 51-1 Etkileşimci Liderlik ile Çatışma Yönetim Stratejisi Regresyon Analizi-2

Grup	Model	Bağımsız Değişken	Std. Olmayan Katsayı		Std. Katsayı		t	p
			B	Std. Hata	Beta			
Yönetici	4	(Sabit)	2,091	,158			13,198	0,0001
		Hükmetme	,116	,032	,289		3,600	0,0001
		Kaçınma	,230	,040	,456		5,683	,0001
Çalışan	3	(Sabit)	2,602	,151			17,216	0,0001
		Hükmetme	,171	,021	,370		8,251	0,0001
		Kaçınma	,113	,027	,200		4,246	0,0001
		Uzlaşma	-,100	,036	-,134		-2,807	0,005

Bağımlı Değişken: Etkileşimci Liderlik

6.17. Hipotez Kabul Red Durumu

Aşağıda, çalışmanın hipotezlerinin Kabul/ Red durumlarını özetleyen bir tablo yer oluşturulmuştur.

Tablo 52. Hipotez Kabul Red Tablosu

HİPOTEZ	DURUM
Hastane yöneticilerin algılarına göre liderlik tarzları ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
Hastane yöneticilerinin liderlik tarzları algıları, tanımlayıcı değişkenlerden, toplam çalışma yılı, hastane faaliyet süresi ve yöneticilik süresi arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
Çalışanların, yöneticilerinin liderlik tarzlarına dair algıları ile tanımlayıcı değişkenlerden çalışma süresi, hastane faaliyet süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
Hastane yöneticilerinin algılarına göre, kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları çatışma yönetim stratejisi arasında ödün verme botutunda anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
Hastane yöneticilerinin algılarına göre, kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile tanımlayıcı özelliklerden cinsiyet, yaş ve çalışılan hastanenin yatak sayısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
Çalışanların, yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejisine yönelik algıları ile tanımlayıcı özelliklerinden çalışılan hastanenin yatak sayısı ve faaliyet süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
Hastane yöneticilerinin algılarına göre kullandıkları liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Hastane yöneticisine bağlı çalışanların algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları liderlik tarzı ile yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Hastane yöneticilerinin algılarına göre, liderlik tarzı kullanılan çatışma yönetimi stratejisini etkiler.	KABUL
Hastane çalışanlarının algılarına göre, liderlik tarzı kullanılan çatışma yönetimi stratejisini etkiler.	KABUL

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı yorumlar ve öneriler bulunmaktadır. Hastane yöneticilerinin ve kendilerine bağlı çalışanların algılarına göre, yöneticilerin liderlik stilleri ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiye bakılarak ulaşılan sonuç ve yorumlar aşağıdaki gibidir.

Çalışmaya katılan kişilerin tanıtıcı özelliklerine baktığımızda, yönetici grubunda erkek sayısının 70 (%60,87), kadın sayısının 45 (%39,13) olduğunu görüyoruz. Bu durum bize farklı alanlarda olduğu gibi hastanelerde de üst düzey yöneticilikte erkek egemenliğinin olduğunu göstermektedir.

Ancak hızlı teknoloji geliştiren, alt kademelerde pek çok kadın çalışanı olan işletmelerde, uzman yöneticiye ihtiyacın artması, üst kademelerdeki kadın yönetici sayısının artma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Zel, 2002, sf:40).

Çalışan grubunda ise kadın sayısı 226 (%54,33) erkek sayısı 190 (%45,67) olarak bulunmuştur. Çalışan grubu idari bölüm amirlerinden oluşmakla birlikte, bu bulgu, hastanelerin kadın çalışan yoğunluklu kuruluşlar olduğunu doğrulamaktadır. Keklik 'in (2012), bir özel hastane ölçeğinde yapmış olduğu çalışmada da kadın çalışanlar toplam çalışanların %69,3'ünü oluşturduğu bulunmuştur.

Yönetici ve çalışan gruplarının yaş durumlarına baktığımızda, yönetici grubunda 51-55 yaş en fazla grubu oluşturmaktadır. Üst düzey yönetici için beklenen bir yaş aralığıdır. Çalışan grubunda ise ki, çalışan grup da üst düzey yöneticilere direkt bağlı birim amirlerinden, orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. En fazla görülen yaş aralığı 135 kişi ile 31-35 yaş aralığında çıkmıştır. En az görülen yaş grubu ise 45 ve üstü çıkmıştır. Bu da hizmet sektöründe olan hastanelerde orta düzey yöneticilerin genç yaş gruplarında olduğunu göstermektedir.

Eğitim düzeylerine göre, yönetici grubunda, lisans ve lisans üstü eğitim alan sayısı 102 kişi ile toplamın %88'ini oluşturmaktadır. Bu oranın hastane işletmeciliğinin, profesyonelleşmesi ve gelişimi için artırılması gerekmektedir. Ayrıca, başka bir çalışma ile eğitimlerinin hangi alanlarda olduğuna ve yönetim alanında kurs ve seminerlere katılma durumlarına da bakılabilir. Hastane yöneticilerinin niteliğinin değerlendirilmesi açısından katkısı olacak bir çalışma olacaktır.

Çalışan grubun eğitim dağılımına baktığımızda, lisans mezunu 165 kişiyi (%39,66), hemen lise mezunu 114 (%27,4) kişi izlemektedir. Lise ve önlisans mezunu kişiler, toplamın %53, 52 ile toplam çalışanların yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Çalışan grup orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır, idaresini yaptıkları kişi ve kişiler bulunmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, çalışanlarının eğitim düzeylerinin artırılmasına yönelik, bir takım düzenlemeler yapabilir. Kurs, seminer düzenlemek gibi. Çalışanlarının sertifika programlarına veya dışarıdan üniversiteyi bitirmelerine yönelik teşviklerde bulunabilir. Eğitim düzeyi yükselen çalışanın, kendisine ve çevresine, dolayısıyla hastaneye de faydası artacaktır. En azından birim yöneticileri açısından formel eğitim denkliği ve şartının olması, aynı dili konuşabilmeleri, adına da fayda sağlayacaktır. Birim yöneticilerin eğitim alanlarının hangi alanlarda olduğuna, dair yapılacak çalışmalar da, hastane yöneticiliğinin geleceğini şekillendirmek ve standart geliştirmek adına faydalı bir araştırma olabilir.

Her iki grup için mevcut hastanedeki çalışma yıllarına bakıldığında en çok çalışılan yılın 3 yıla kadar çıkması ise hastanelerdeki iş gücü sirkülasyonun oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Keklik'in (2012) özel bir hastanede yapmış olduğu liderlik çalışmasında da en fazla çalışılan yıl 1 yıla kadar çıkmıştır. Özellikle araştırmaya katılan kişilerin üst ve orta düzey yöneticiler olduğunu ve yönetimi devretmenin zorluğunu düşünürsek, özel hastanalar için düşündürücü bir sonuç çıkmıştır. Bu durumun hastanenin genel işleyişini nasıl etkilediğine dair daha ayrıntılı çalışmalar yapılmalıdır.

Yöneticilerin, mevcut hastanedeki, yöneticilik yıllarına baktığımızda, en fazla çıkan yılın yine 3 yıla kadar olduğunu görüyoruz. Bu veriyi çalışma yılı ile karşılaştırdığımızda, şunu söyleyebiliriz. 3 yıla kadar yöneticilik yapan kişilerin %30'u daha uzun süredir aynı hastanede çalışmaktadır. 4-6 yıl arası yöneticilik yapan kişilerden de %24'ü, 7-9 yıllık yöneticilerinde %29'u, aynı hastanede daha uzun sürelerdir çalışmaktadırlar. Buradan üst düzey yöneticilerin daha çok dışarıdan atandığını, kurum içinden yükseltmenin ise bunun gerisinde kaldığı söyleyebiliriz. Kurum içi terfinin, motivasyonda etkisini düşündüğümüz zaman, bu oranların yükseltilmesi belki iş gücü sirkülasyon oranının düşmesine de yardımcı olabilir.

Hastanelerin faaliyet sürelerine göre ayırdığımızda genel olarak bir denge olmakla birlikte en fazla grubu, 21 yıl ve üzeri hastanalar oluşturmıştır. Bu da Türkiye'nin özel hastanecilikte bir deneyim kazanmaya başladığını göstermektedir.

Hastane yöneticilerinin algıladıkları liderlik tarzları ile çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının analiz sonuçlarına göre, yönetici ve çalışanların algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani, çalışmanın birinci hipotezi olan, Hastane yöneticilerin algıladıkları liderlik tarzları ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları liderlik tarzları arasında farklılık vardır hipotezi red edilmiştir. Hem yöneticilerin algısına hem de çalışanların algısına göre; yöneticiler, dönüşümcü liderlik tarzını daha çok kullanmaktadırlar.

Bu sonuç, Adica ve Parker (2011) ın “Yönetici Hemşirelerin Liderlik Stilleri ve Sonuçlarına Yönelik Çalışan Hemşirelerin Algıları” adlı çalışma sonuçları ile de uyushmaktadır. Bu çalışmada, Amerikanın kuzeydoğu bölgesinde toplam 4 hastanede, 278 hemşirenin, 37 yönetici hemşirenin liderlik stillerini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmaya katılan hemşirelere göre, en fazla kullanılan liderlik stili dönüşümcü liderliktir. Yine, Hater ve Bass'ın (1988) yapmış oldukları, “Amirlerin ve Çalışanların Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Değerlendirmeleri ve Algılamaları” konulu çalışmalarında her iki gruba göre, dönüşümcü liderlik puanları yüksek çıkmıştır.

Hastane yöneticilerinin ve çalışanların algılarına göre, en fazla gerçekleşen dönüşümlü liderlik alt boyutu; idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen dönüşümcü liderlik alt boyutu ise; idealleştirilmiş etki (atfedilen) bulunmuştur.

İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun en fazla gerçekleşen boyut olması, yöneticilerin, önem verdiği değer ve ilkeleri açıklayan, ortak amaca, misyona, etik ve ahkali değerlere önem veren ve bunu geliştirmeye yönelik, davranışlarda bulunan kişiler olduğunu göstermektedir. Üstelik bu alt boyutun her iki grupta da yüksek ortalamaya sahip olması yapıldığı düşünülen davranışların, aynı şekilde algılandığını gösterir.

Etkileşimci liderlik alt boyutlarına bakıldığında her iki grupta da koşullu ödül en çok gerçekleşen alt boyut olarak değerlendirilmiştir. Laissez faire ise en az gerçekleşen alt boyut olarak bulunmuştur. Uysal ve arkadaşlarının (2012) hastane yöneticilerinin liderlik tarzı ile iş üretkenliklerini inceledikleri çalışmada, hastane yöneticilerinin çalışanlarca, laissez faire liderlik tarzında algılanmasının iş

üretkenliğini düşürdüğü bulunmuştur. Zira, bu liderlik tarzında sorumluluk almak, karar vermek, otorite kullanımı gibi eylemler bulunmamaktadır. Konusunun insan sağlığı olduğu hastanelerde, matriks organizasyonun da etkisi ile yöneticilerin uyum ve bütünlük içinde hareket etmesi elzemdir. Ayrıca, moral ve motivasyon verilmesi de hastane çalışanları için önemlidir. Laissez faire tarzı liderlik idari görevlerini bile yapmaktan kaçınırken çalışanları anlamaya çalışıp onları desteklemesini beklemek gerçeklikten çok uzaktır.

Genel olarak bakıldığında, dönüşümcü liderliğin, hem yöneticilerin hem de çalışanların algılarına göre, etkileşimci liderlik tarzından daha fazla tercih edildiğini söyleyebiliriz. Hastaneler açık, dinamik sisteme sahip kuruluşlardır. Bu nedenle değişimle baş edebilmeleri çok önemlidir. Dönüşümcü liderlerin, değişime, reforma, dönüşüme dönük yönleri bu aşamada, hastane yöneticiliğinde oldukça katkı sağlayacaktır. Hastane yöneticileri kendilerini, daha dinamik, daha yenilikçi, yaratıcı, iletişimi kuvvetli, değişime odaklı dönüşümcü lider olarak görmüşlerdir Profesyonel hastane yöneticiliği adına oldukça sevindirici bir veri olarak değerlendirilmelidir. Ancak şu durumda göz ardı edilmemelidir ki; bu çalışma sadece özel hastaneler çapında yapılmıştır. Özel sektörde rekabet unsurunun bu sonuca etkisi olduğu düşünülmektedir. Özel hastane yöneticilerinin rekabet nedeniyle bireysel gelişimlerine daha çok özen gösterdiklerini düşünebiliriz.

Aynı zamanda yöneticilerin etkileşimci liderlik için almış oldukları puanlar da oldukça yüksektir. Bu da Bass ve Avolio'nun (1993), da belirttiği gibi aslında her dönüşümcü liderin özünde iyi bir etkileşimci lider yattığını göstermektedir.

Liderliğin sonuçları olan, doyum, ekstra çaba ve etkililik alt boyutlarına bakıldığında ise, tüm alt boyutlarda yöneticilerin ortalamaları, çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Yani; yöneticiler, kendilerini, kurumun ve başkalarının gereksinimlerini yerine getiren, çalışanların potansiyelini daha fazla açığa çıkartan, kişiler olarak düşünüp, durumdan daha tatminkâr bulunuyorlar.

Çalışmanın ikinci hipotez konusuna oluşturan; Hastane yöneticilerinin algılarına göre liderlik tarzları ile tanımlayıcı değişkenler olan, cinsiyet, eğitim, mevcut hastanede çalışma süresi, mevcut hastanedeki yöneticilik süresi, yatak sayısı, hastanenin faaliyet süresi ve yaş arasındaki istatistiksel farklılıklar analiz edilmiştir.

Hastane yöneticilerinin mevcut hastanedeki toplam çalışma süresi ve hastanenin faaliyet süresi, kullandıkları liderlik stilinde farklılık yaratmıştır. Yani, çalışmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir.

Hastane yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, sahip olduklarını düşündükleri liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, çalışmada erkek yöneticilerin daha fazla dönüşümcü liderlik davranışları, kadın yöneticiler ise daha fazla etkileşimci liderlik davranışları sergiledikleri bulunmuştur.

Bass Avolio ve Atwater'in (1996), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ve Kadın Erkek Liderler, konulu bir çalışmalarında kadın liderlerin kendilerini sadece, bireysel ilgi ve karizma alt faktörleri açısından farklı görmüşlerdir. İzleyicilerin görüşlerine göre ise, cinsiyet ile liderlik stili arasında bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, çalışmayla da nispeten benzer sonuçlara sahiptir.

Korkmaz ve Yalçın'ın (2005) sağlık yöneticileri üzerinde yapmış oldukları aynı konu başlıklı çalışmalarında ise benzer sonuç bulunmuştur.

Ancak yapılan bazı çalışmalarda bulunan sonuçlar ile bu çalışma karşılaştırıldığında, sonuçlar uyumsuz görünmektedir. Bu çalışmaların, Şirin ve Yetim (2009, sf:79-80), özellikle okul yöneticileri üzerinde yapıldığını görüyoruz. Hastane işletmeleri özelinde düşünülerek, sağlık yöneticileri üzerinde yapılacak diğer çalışmalar ile karşılaştırma yapmak daha sağlıklı olacaktır.

Liderlik tarzının sonuçlar bölümü ile cinsiyet değişkeni arasında kadınların puanları erkeklere göre daha yüksek çıkmaktadır. Kadın yöneticiler, istisnalarla yönetim ve laises faire liderlik stillerine yönelik davranışları daha fazla puanlarken aynı zamanda sergiledikleri liderlik davranışlarından da erkeklere göre daha fazla tatminkârlar. İstisnalarla yönetim pasif ve laissez faire liderlik davranışlarında, sorumluluktan ve karar vermekten kaçınma vardır. İstisnalarla yönetim aktifte ise, hatalara odaklanma söz konusudur. Halbuki, yoğun iş yükünün bulunduğu hastanelerde, yöneticilerden hızlı ve doğru bir şekilde sorunları gidermeleri beklenmektedir.

Hastane yöneticilerinin eğitim durumlarıyla, sahip olduklarını düşündükleri liderlik tarzı arasındaki fark analiz edildiğinde, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak ön lisans mezunu yöneticilerin, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğin, laissez faire dışında tüm alt boyutlarında puanı yüksek

çıkıştır. Sonuçlar bazında da tüm alt boyutlarda ön lisans mezunu yöneticilerin vermiş oldukları puanlar en yüksek puanları oluşturmaktadır. Ön lisans mezunu yöneticilerin, öz eleştiriyapmaktan kaçındıkları veya sorunları görmezden geldikleri düşünebilir.

Hastane yöneticilerinin mevcut hastanedeki toplam çalışma yılı ile, göstermiş olduklarını düşündükleri liderlik davranışlarını arasındaki fark analiz edildiğinde, tüm alt boyutlar bazında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Ancak mevcut hastanede toplam 16 yıl ve üzeri çalışan hastane yöneticileri, etkileşimci liderliğin koşullu ödöl alt boyutunda en yüksek puanı alıp, istatistiksel olarak da anlamlı bir fark yaratmıştır ($p<0.05$). Toplam çalışma yılı, 10-12 yıl olan hastane yöneticilerinin laissez faire liderlik alt boyutuna ait puanları yüksek çıkmıştır. Ancak alt grup incelemesi yapıldığında farkın 13-15 yıl ve 16 yıl üzeri olan hastane yöneticilerinin laissez faire liderlik alt boyutunda en düşük puanları almış olmalarından kaynaklandığı görölmüştür.

Koşullu ödöl liderlik davranışını sergileyen hastane yöneticileri, kendilerine bağı çalışanlarından, bekledikleri davranış gördüklerinde memnuniyetlerini dile getirirler. Görev, sorumluluk ve yetki alanlarını belirleyip, ulaşılması gereken performans hedeflerine varıldığında, onları nelerin beklediğini açıkça belirtirler. Çalışanların çaba göstermeleri karşılığında da onlara destek olacaklarının vurgusunu yaparlar. Mevcut hastanede toplam çalışma yılı 16 yıl ve üzeri olan yöneticilerin, mevcut sistemi bozmadan, klasik yönetici ile benzer özellikleri fazla olan etkileşimci liderliğe ait davranışları daha çok kullanmaktadırlar.

Hastanede çalışma süresi uzun yıllar olan yöneticilerin, kendilerini geliştirmeleri ve yeniliklere açık hale gelmeleri adına yöneticilik ve liderlik alanlarında kurs seminer vb. eğitimlere katılmaları teşvik edilebilir.

Hastanenin faaliyet süresi ile yöneticilerin algıladıkları liderlik tarzları karşılaştırıldığında, faaliyet süresi 11-15 yıl olan hastanelerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik alt boyutu olan bireysel destek alt boyutuna dair algılarındaki farklılık istatistiki anlamda yüksek çıkmıştır ($p<0,05$). Faaliyet süresi 11-15 olan hastanelerin, yapmış olduğumuz hastane faaliyet sınıflandırmasında orta grupta olduğunu görüyoruz. Bu hastanelerin, sektörde yerini konumlandırıp ona göre yapılanarak belli bir yönetim sistemini oturtmaya başladığını söyleyebiliriz. Bu

nedenle de bu hastanelerin yöneticileri, kendine bağlı çalışanların bireysel özelliklerine daha çok yoğunlaşıp, bu özellik ve farklılıkları hastanenin amacı doğrultusunda kullanma yoluna gideceklerdir. Bu da bireysel destek ile sağlanabilir.

Hastanenin faaliyet süresi 6-10 yıl olan hastanelerin yöneticilerinin, etkileşimci liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetim pasif ve laissez faire alt boyutlarına karşılık algılarındaki farklılık istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır($p<0,05$). Her iki alt boyutun da başlıca özelliği, yöneticinin müdahale etmekten kaçınmasıdır. 6-10 yıllık bir hastane, faaliyet süresine göre yapmış olduğumuz hastane gruplamasında çok yeni olmasada, yeni açılmış sayılan bir hastane olarak değerlendirilebilir. Bu grup hastanelerin yöneticilerinin, hastaneden beklediklerini bulamamaları ve heveslerinin kaçmış olabileceği düşünülebilir.

Hastane yöneticilerinin çalışmış oldukları hastanenin yatak sayısı ile sergilediklerini düşündükleri liderlik tarzı arasında fark analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Hastane yöneticilerinin, yöneticilik yılları ile algıladıkları liderlik özellikleri arasındaki fark incelendiğinde ise, liderlik tarzları ile yöneticilik yapmış oldukları yıllar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yöneticilik yılı ile liderlik tarzı karşılaştırmasında 16 yıl ve üzeri yöneticilik yapan kişilerin dönüşümcü liderlik puanları ve sonuçların tüm alt boyutlarında puanları yüksek çıkmıştır. Ayrıca, doyum alt boyutuna dair algıları diğer yöneticilik yıllarına sahip kişiler ile karşılaştırıldığında istatistik olarak anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Bu kişilerin dönüşümcü liderliğe ait tüm alt boyutlarda en yüksek puanı almaları da doyumlarının yüksek olması ile örtüşmektedir. Yani 16 yıl ve üzeri yöneticilik yapan ve kendilerini daha çok dönüşümcü lider olarak gören yöneticiler daha tatmin edici liderlik yöntemleri kullandıklarını düşünmektedirler.

Yöneticilerin yaşları ile algıladıkları liderlik tarzları arasındaki farka bakıldığında, istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak 35 yaş altındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik algısına yönelik puanları daha yüksek çıkmıştır.

Genç yöneticilerin, dinamik ve heyecanlı yapıları ve yeniliklere açık oluşları, dönüşümcü liderlik özellikleri ile örtüşmektedir.

Bu konuda, Yolsal ve arkadaşlarının (2017), üniversite gençleri üzerinde yaptıkları, gençlerin dönüşümcü liderlik algısı konulu çalışmaları bulunmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, 24 – 29 yaş grubunun dönüştürücü liderlik algı genel düzeyi 30 – 34 yaş grubundan göreceli olarak daha yüksek, 35 yaş ve üstü yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin dönüşümcü liderlik algısı ise 18-23 yaş grubundaki öğrencilere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu tezde yapılan araştırma sonuçları ile nispeten benzerlik gösteren bir çalışmadır.

Hastane çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarına dair algılarının tanımlayıcı değişkenlerle farklılığına bakıldığında, çalışma yılı ve hastanenin faaliyet süresi değişkenlerinde istatistiki olarak anlamlı farklılık yakalanmıştır. Yani çalışmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına, ve de çalıştıkları hastanenin yatak sayısına göre, yöneticilerinin liderlik tarzlarına dair algılamalarında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ancak puansal olarak kadın çalışanlar yöneticilerini, erkek çalışanlara göre daha fazla dönüşümcü lider olarak görmüşlerdir. Kadınların daha sosyal olmaları, yöneticileri ile daha fazla iletişime geçmelerine onlardan daha fazla yardım almalarına sebep olabilir. Bu durumda kadın çalışanlar yöneticileri ile daha fazla etkileşime girererek, onları, daha çok dönüşümcü lider olarak görebilir.

Çalışma yılı 16 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre, yöneticilerinin liderlik tarzları istisnalarla yönetim (aktif) ve ekstra çaba alt boyutları açısından, istatistiki olarak farklı bulunmuştur.

16 yıl ve üzeri çalışan kişilere göre yöneticileri, hataların kaydını tutan, kuralları uygulayan, standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaşan kişilerdir. Aynı hastanede, 16 yıl ve üzeri çalışma yılı, özellikle iş gücü devir oranının yüksek olduğu hastanelerde uzun çalışma yıllarıdır. Uzun yıllar çalışmanın vermiş olduğu bilgi ve deneyime sahip olan çalışanlara yönelik yöneticilerin böyle davranıyor olabilecekleri düşünülebilir. Yöneticiler bu kadar uzun yıllar deneyime sahip çalışanlara istisnai durumlarda müdahale ediyor olabilir. Yine 16 yıl ve üzeri çalışanlar, yöneticilerinin daha fazla ekstra çaba harcadıkları değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Yöneticilerin iş gücü devir oranının yüksek olduğunu ve yöneticilerin çoğunluğunun, kurum dışından atandığını göz önünde bulundurursak, işe yeni başlayan yöneticilerin enerjilerinin yüksek olduğunu düşünebiliriz. Başarma arzularının çalışanlara da sirayet etmesini

isteyen yöneticiler, çalışanlara yeni hedefler göstererek, yapmayı beklediklerinden daha fazla çaba göstermelerini sağlayabilir.

Hastanenin faaliyet süresine göre, çalışanların, yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili algılarına baktığımızda; 11-15 yıldır faaliyette olan hastane çalışanları, bireysel destek boyutu dışında, tüm alt boyutları ile yöneticilerini diğer faaliyet yılına sahip hastane çalışanlarına göre daha fazla dönüşümcü lider olarak görmüşlerdir. Bu grup hastane çalışanları ayrıca koşullu ödül bakımından da yöneticilerine daha fazla puan vermişlerdir.

Yine 11-15 yıldır faaliyette bulunan hastane çalışanları sonuçlar bakımından da tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık yaratmıştır.

Bu grup hastanalar, faaliyet yıllarına göre hastane gruplamamızda orta grupta kalmaktadır. Yani ne çok yeni ne de çok eski hastane değildirlir. Normal şartlarda, kuruluş aşamasını geçmiş, yükseliş ve varlığını devam ettirmek adına hamlelerde bulunmak isteyecek hastanelerdir.

Faaliyet süresine göre, 5 yıla kadar olan hastane çalışanlarının algılarına göre, yöneticileri istisnalarla yönetim pasif tarzını kullanmaktadırlar. Faaliyet sürersi 5 yıla kadar olan hastanalar, çok yeni kuruluşlardır. Çalışanlarının daha fazla yönlendirmeye ihtiyaçları olacaktır. Bu anlamda yöneticilerinden bekledikleri ilgi, alaka ve yönlendirmeyi bulamayan çalışanlar yöneticilerini pasif ve müdahaleden kaçınan kişiler olarak değerlendirebilir.

Hastane yöneticilerinin kullandıkları, çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili analizlere baktığımızda, ilk olarak şunu söyleyebiliriz ki; yöneticilerin kullandıklarını düşündükleri stratejiler ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları stratejiler karşılaştırıldığında, ödün verme stratejisi dışında algılamada bir fark bulunmamıştır.

Yöneticiler ve çalışanlar açısından, yöneticilerin en fazla kullandıkları çatışma yönetim stratejisi sırası ile tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme, kaçınma olarak bulunmuştur.

Tümleştirme stratejisi, çatışmaya taraf kişileri dinleyen, herkes tarafından kabul edilebilir çözümler aramayı barındıran demokratik bir yöntemdir. Doğru bilgi alışverişinin önemli olduğu hastanelerde, tarafların görüşlerinin alınarak, kalıcı,

demokratik, çözümler sunmaya çalışmak çok doğru bir davranış olacaktır. Bu strateji, yönetici ve çalışan olmak üzere her iki grup tarafından da en çok tercih edildiği düşünülen stratejidir. Tümlleştirme stratejisinin ardından yine her iki grubun ortak görüşü olarak, uzlaşma stratejisinin en çok kullanıldığını görüyoruz. Bu sonuç da aslında görüşlerinde tutarlı olduklarını da göstermektedir. Zira, uzlaşma stratejisi, özellikleri bakımından tümlleştirme stratejisine yakın bir stratejidir.

Ödün verme stratejisinde ise, yöneticilerin ve çalışanların algıları arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışmaya göre, yöneticiler, çalışanlara göre kendilerinin daha fazla ödün verdiklerini düşünmekte. Ödün verme stratejisi çalışanların ihtiyaçlarını beklentilerini karşılamaya yönelik davranışlar barındıran bir stratejidir. Konusu insan sağlığı olan, 7/24 saat hizmet veren, emek yoğunluklu hastanelerde zaman zaman yöneticilerin ısrardan vazgeçip, çalışanların istek ve beklentilerine yönelik ödün vermeleri gerekmektedir.

Hastane yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzına ait seçimleri ile tanımlayıcı özellikleri karşılaştırıldığında, yöneticilerin cinsiyetleri açısından çatışma yönetim stratejisi kaçınma alt boyutunda, yaşları arasında tümlleştirme alt boyutunda, yatak sayısı açısından kaçınma alt boyutunda farklılık olduğu, eğitim durumu, faaliyet süresi, çalışma süresi, yöneticilik yılı açısından eşit dağıldığı bulunmuştur.

Çalışmada, hastane yöneticilerinden kadınların daha fazla kaçınma stratejisi tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Kaçınma stratejisinde sorumluluktan kaçma vardır. Kişinin hem kendi hem de çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını önemsememesi vardır. Hastaneler bu tarz davranışların oldukça az tolere edilebileceği yerlerdir. Kadın yöneticilerin sayılarının genel olarak azlığı kendilerini dezavantajlı konumda görmelerine, erkek egemen yönetici toplumunda azınlıkta hissetmeleri, kendilerini zayıf ve güçsüz hissetmelerine neden olmuş olabilir ve bu durum çalışma ortamında problemleri çözmek, mücadele etmek konusunda kendilerini yeteri kadar güçlü görmemeleri ile açıklanabilir.

Brewer ve arkadaşlarının (2002) “Cinsiyet, Örgütsel Statü ve Çatışma Yönetimi Stili” başlıklı çalışmalarında, maskunen bireysel özelliklere sahip kişilerin, hükmetme, feminen bireysel özelliklere sahip kişilerin kaçınma, androjen bireysel özelliklere

sahip kişilerin ise tümleştirme stratejisini kullanmaya meyilli olduğu belirtilmiştir. Bu sonuç kısmen, bu tez çalışmasının sonucunu destekler niteliktedir.

Bu konuda, Shadaran ve arkadaşlarının (2011) yapmış oldukları bir başka çalışma daha bulunmaktadır. Araştırma hipotezlerinden birisi kadın ve erkek arasında çatışma yönetimi stili konusunda fark olmadığıdır. Çalışma sonuçlarına göre bu hipotezleri doğrulanmıştır.

Sypridon'un (2007), Çatışma yönetimi stili ve cinsiyet konulu tezi bulunmaktadır. Bu tez çalışmasındaki, hipotezlerinden birisi; Kadınların daha fazla kaçınma yöntemi kullandıklarıdır. Ancak çalışması hipotezini doğrulamamıştır. Yani kadın ve erkek arasında kaçınma yöntemi açısından bir fark bulunmamıştır.

Başka bir çalışma ise, Havenga (2008), tarafından küçük işletmeler baz alınarak yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda, cinsiyet açısından fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ancak tüm alt faktörler arasında, tümleştirme stratejisine göre erkekler en fazla puanı kadınlar ise en düşük puanı almıştır.

Banajide (2013), Güney Batı Nigerya bölgesinde kamu kurumlarında çalışan yaşları 30 ila 65 arasında değişen 183 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinde farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Bunun yanında cinsiyet faktörünün fark yarattığını belirten de pek çok araştırma bulunmaktadır (Sypridon, 2007).

Literatüre baktığımızda, bu konuda, pek çok araştırma yapılmış ve değişik sonuçlara ulaşılmış olduğunu görüyoruz. Hastane özelinde yapılacak daha çok çalışmanın, literatüre katkısı olacaktır.

Yaş faktörü açısından incelememizde, 31-35 yaş ile tümleştirme stratejisi arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bu yaş aralığındaki hastane yöneticileri, tümleştirme stratejisini kendilerinden daha büyük yöneticilere göre daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilik için oldukça genç sayılacak bir yaş grubudur. Yönetimden doğan güç ile otorite kurmak yerine, daha yapıcı ve ortak akılla çözüm bulma yoluna gitmeleri, oldukça güzel bir sonuçtur.

Havenga (2008) Güney Afrikada 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 ulaşılmıştır.

Al-Hamdan ve arkadaşlarının (2011) “Umman da Yönetici Hemşirelerin Kullandığı Çatışma Yönetimi Stili” adlı çalışmasına, 9 hastaneden farklı düzeylerde yöneticilik yapan, 271 yönetici hemşire katılmıştır. Yaşça daha büyük yöneticilerin en çok tümleştirme yöntemini, en az da kaçınma ve ödün verme yöntemini kullandıkları bulunmuştur.

Vokic ve Sontor’un (2009), Hırvatistan’ın başkentinde 116 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yaş ve tercih edilen çatışma yönetimi stiline bakılmıştır. Ancak yaş grupları ile tercih edilen çatışma yönetim stili açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bu konuda bir çalışmada, Aqeel (2015) ve arkadaşları tarafından Pakistan’da yapılmıştır. Farklı yaşlarda, farklı sektörlerde çalışan 280 kişiye çatışma yönetimi stilleri sorulmuştur. Hükmetme dışındaki diğer dört stilin farklı yaş grupları ile ilişkisi görülürken, hükmetme stratejisinin yaş faktörü ile ilişkisi olmadığı bulunmuştur.

Görüldüğü üzere bu konuda yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar çıkmaktadır. Bu nedenle hastane özelinde bu çalışmaların tekrarlanmasının literatüre faydası olacaktır.

Hastane yöneticilerinin çalışma yılları ve yöneticilik yılları, hastanenin faaliyet süresi ile tercih ettiklerini belirttikleri çatışma yönetimi stratejisi arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur.

Ancak yatak sayısı 201 ve üzeri olan hastane yöneticilerinin kaçınma stratejisindeki algıları istatistiksel olarak farklıdır. Kaçınma stratejisinin temelinde, geri durma, sorumluluktan kaçınma vardır. 201 ve üzeri yataklı hastaneler çalışmadaki en büyük hastane grubunu oluşturmaktadır. Bu çapta büyük hastane yönetimlerinde, tek başına yöneticinin tüm işlerden haberdar olması ve ilgilenmesi mümkün olamayacağı için, işlerin delegasyonu daha fazladır. İşlerin delegasyonu sorumluluğun da aktarımı gibi algılanmış olabilir. Bu da yöneticileri kaçınma stratejisine yöneltmiş olabilir.

Çalışanların, yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik yapmış oldukları değerlendirme ile tanımlı değişkenlerin arasındaki ilişkiye bakıldığında,

cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılı gibi değişkenler arasında normal dağıldığını istatistiki olarak bir fark yaratmadığını söyleyebiliriz.

Tekin ve arkadaşlarının (2012), beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda da, benzer şekilde, demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi stratejisini istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak, 201 ve üzeri yataklı hastanelerde çalışanlar, yöneticilerinin hükmetme stratejisini daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. Algıladıkları bu farklılık istatistiki olarak da anlamlı bulunmuştur. Oysa ki 201 ve üzeri yataklı hastanelerde çalışan yöneticiler de kendilerinin kaçınma stratejisini kullandıklarını belirtmişlerdir. Burada birbiri ile tezat iki sonuç ortaya çıkmıştır. Büyük çaplı hastanelerde, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bu algı farklılığının giderilmesi, daha nesnel değerlendirmelerin ortaya çıkması, iki grubun daha sık bir araya gelmesi, iletişimin artırılması ile sağlanabilir.

Faaliyet süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının, yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi algılarındaki farklılık istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerinin, tümleştirme sonra ise uzlaşma stratejisini kullandıklarını algıladıklarını belirtmişlerdir. 11-15 yıldır faaliyette bulunan bir hastane çok yeni bir hastane değildir, bu nedenle hali hazırda işleyen bir yönetim sistemi bulunacaktır. Kişilerin nasıl davranacağı, görev yetki sorumluluk alanlarının belirli olduğu örgütlerde, çatışma durumlarında da kalıcı ve yapıcı ortak akıllı çözümler aramak isabetli olacaktır. Aynı zamanda bu bulgu 11-15 yıldır faaliyette bulunan hastane çalışanlarının yöneticilerini dönüşümcü lider olarak görmeleriyle de tutarlı bir sonuç çıktığını göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin, tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini tercih ettiklerine dair pek çok araştırma vardır.

Hastane yöneticilerinin sahip olduklarını düşündükleri liderlik stilleri ile kullandıklarını düşündükleri çatışma yönetim stillerinin arasındaki ilişki incelendiğinde, şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (atfedilen) ile tümleştirme arasında kuvvetli, ödün verme arasında ve uzlaşma arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Yani, yönetici, çalışanlarının kendisi ile çalışmaktan

gurur duymasını istediğinde, grup çıkarları için kendi çıkarlarını bir kenara bıraktığında, başkalarında saygı uyandıracak şekilde davranıp, güç ve güven duygusu sergilediğini düşündüğünde, çatışmaları, herkesin görüşünü alarak, demokratik bir zeminde, yeri geldiğinde tavizler de vererek ortak bir yol bulmaya çalışarak çözdüğünü düşünmektedir.

İdealleştirilmiş Etki (Davranış) boyutunun, Tümleştirme ile kuvvetli, uzlaşma ve ödün verme ile orta pozitif düzeyde anlamlı ilişki vardır. Hükmetme ve kaçınma stratejileri ile arasında zayıf düzeyde negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani yönetici, kendisini önem verdiği değer ve ilkeleri açıklayan, etik kurallara dikkat eden, ortak amaç ve misyon paylaşımının üzerinde duran biri olarak gördüğünde, öncelikle tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullandığını düşünmektedir. Bunun yanında bu liderlik özelliklerini gösteren yöneticiler kaçınma stratejisinden de uzak durduklarını belirtmektedirler. İdeleştirilmiş etki atfedilen ve davranış boyutları karizma olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla karizmatik liderlik özellikleri gösteren kişilerin tümleştirme, uzlaşma gibi çatışmadan başarılı sonuçlar çıkarabilecek olumlu çatışma yönetimi stratejilerini tercih ettiklerini söyleyebiliriz. Bunun yanında, yöneticinin karizmatik liderlik özellikleri arttıkça da, görüş ayrılıklarını ve uyuşmazlıkları saklayan bir tavır gerektiren kaçınma stratejisinden uzak durduğunu söyleyebiliriz.

Telkinle güdüleme alt boyutu ile tümleştirme ile kuvvetli, uzlaşma ve ödün verme ile orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Hükmetme stratejisi ile zayıf düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Zira, gelecek hakkında iyimser konuşan, başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşan birinin tümleştirme stratejisi kullanmaya yakın olması tutarlı bir sonuçtur. Yine, böyle olumlu insan davranışları gösteren birinin fikirlerin dayatıldığı, otoritenin kullanıldığı rekabet durumunda kazanmak için tüm yönetim gücünün kullanılmasını öngören hükmetme stratejisinden uzak durması beklenen bir durumdur.

Entelektüel uyarım alt boyutu ile tümleştirme arasında yüksek düzeyde, uzlaşma arasında orta, ödün verme arasında zayıf düzeyde pozitif anlamlı ilişki, hükmetme stratejisi ile de orta düzeyde negatif ilişki saptanmıştır. Entelektüel Uyarım liderlik davranışı, sorunlara başka başka çözüm yolları aramayı gerektirir, kişilere görevlerini yerine getirmeleri ile ilgili yeni fikirler önermeyi içerir. Bu nedenle, bu liderlik

özelliğini kullanan yöneticiler, farklı yetenek ve nitelikteki kişilerin görüşlerine değer veren tümleştirme stratejisini de fazlaca kullanmakta, yine tümleştirme stratejisinin tersi olan hükmetme stratejisini de kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Bireysel Destek alt boyutu ile tümleştirme arasında kuvvetli, uzlaşma arasında orta düzeyde pozitif anlamlı, iken hükmetme ile arasında orta düzey negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Çalışanlarını aynı zamanda bir birey olarak gören, yeteneklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farklı farklı olabileceği bilen, onları yetiştirmeye zaman ve emek harcayan, yöneticilerin, tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullandıklarını, bunun yanında hükmetme stratejisinden uzak durduklarını söyleyebiliriz.

Genel olarak, çalışmada dönüşümcü liderlik tavrı sergilediklerini düşünen yöneticiler, öncelikle, tümleştirme, stratejisini kullandıklarını belirtmişlerdir. Daha sonra uzlaşma ve ödün vermeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Hükmetme ve kaçınma stratejilerini ise kullanmadıklarını düşünmektedirler.

Etkileşimci liderlik alt boyutlarından, koşullu ödül ile tümleştirme arasında kuvvetli, uzlaşma ve ödün verme arasında orta, düzeyde pozitif, kaçınma stratejisi ile zayıf, hükmetme stratejisi ile çok zayıf düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Sistemin çalışması için, gerektiğinde ödül ve ceza kullanan, çalışanlardan performans hedeflerine ulaşmalarını bekleyen, hedeflere ulaşıldığı takdirde memnuniyetini dile getiren, çalışanlarına çaba göstermesi karşılığında yardımcı olan yöneticiler, tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullanmaktadırlar.

İstisnalarla yönetim aktif boyutu ile uzlaşma arasında orta, tümleştirme ve ödün verme arasında zayıf pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani dikkatini yanlışlara yönelten, standartlar korunduğu sürece müdahalede bulunmayan yöneticiler öncelikle tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullandıklarını düşünmektedirler.

İstisnalarla yönetim pasif alt boyutu ile tümleştirme arasında zayıf düzeyde, negatif yönde, kaçınma ve hükmetme ile zayıf düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, sorunlar ciddi boyuta gelmeden, harekete geçmeyen yöneticiler, kaçınma stratejisini öncelikle daha sonra da hükmetme stratejisini tercih etmekte. Tümleştirme stratejisini kullanmaktan ise kaçınıyorlar.

Laissez faire alt boyutu ise, tümleştirme ve uzlaşma ile orta düzeyde negatif, ödün verme ile zayıf düzeyde negatif yönlü ilişkisi bulunmuştur. Bunun yanında, kaçınma ile orta, hükmetme ile zayıf düzey pozitif anlamlı ilişki yakalanmıştır. Buna göre gerekli olduğunda ortada olmayan, inisiyatif kullanmaktan ve karar almaktan kaçınan, çalışanları tamamen serbest bırakan yöneticilerin kaçınma stratejisini kullanma düzeyleri artmaktadır. Sorumluluktan kaçınmadıklarında ise, hükmetme stratejilerini kullanma düzeylerinin artmaktadır. Tümleştirme, uzlaşma, ödün verme gibi stratejileri gerçekleştirmekten ise kaçınmaktalar.

Genel olarak çalışmaya katılan yöneticilerden etkileşimci liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin, öncelikle kaçınma sonrasında ise hükmetme stratejisini gerçekleştirme düzeyleri artmaktadır.

Etkililik, doyum, ekstra çaba alt boyutları ile kullanılan çatışma yönetimi stratejileri ilişkilerinde tümleştirme ile kuvvetli, ödün verme ve uzlaşma arasında orta düzey pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Hükmetme ile de orta düzey negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, yöneticiler etkili olmaya çalışan, çalışanları için ekstra çabalar sarf eden ve bunun karşısında doyuma ulaşan kişiler ise, çatışma yönetirken de tümleştirme stratejisini gerçekleştirme düzeyleri artıyor, hükmetme stratejisini gerçekleştirme düzeyi azalıyor.

Böylelikle, çalışmanın hipotezlerinden olan, yedinci hipotez; H1: Yöneticilerin algılarına göre kullandıkları liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır, kabul edilmiştir.

Öte yandan çalışanların algılarına göre, yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilere bakıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışanlar, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (atfedilen) ile tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejileri arasında orta düzeyde pozitif yönlü, kaçınma arasında zayıf, hükmetme arasında çok zayıf düzeyde negatif düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanlar, bu alt boyutun davranış özelliklerini sergileyen yöneticilerinin, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerini kullandıklarını, düşünmektedir.

İdealleştirilmiş etki (davranış) ile tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlar liderlik özellikleri davranışlarını sergileyen yöneticilerinin, tümleştirme, uzlaşma ödün verme stratejilerini kullandıklarını düşünmektedirler.

Telkinle güdüleme ile tümleştirme ve uzlaşma arasında orta düzeyde, ödün verme arasında zayıf, kaçınma arasında ise çok zayıf pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Çalışanlara göre, bu liderlik özelliklerini gösteren yöneticileri, çatışma yönetmede önce, tümleştirmeyi tercih ve uzlaşma daha sonra da ödün verme stratejilerini kullanmayı tercih etmektedir. Telkinle güdüleme davranış algısı arttıkça, hükmetme stratejisi kullanımının azaldığı algısı oluşmuştur.

Entelektüel uyarım ile tümleştirme ve uzlaşma arasında orta, ödün verme arasında orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki, hükmetme ile zayıf negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanlara göre; bu alt boyut davranışının arttığı durumlarda, en çok kullanıldığı düşünülen çatışma yönetim stratejisi, sırası ile tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme bulunmuştur. Yine yöneticilerin entelektüel uyarıma yönelik davranışlarının arttığında hükmetme stratejisini kullanma düzeyleri de zayıf derecede azalmaktadır.

Bireysel destek ile tümleştirme arasında kuvvetli, uzlaşma ve ödün verme arasında orta, pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Hükmete ile zayıf negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Çalışanların algılarına göre, yöneticilerinin bireysel destek özellikleri arttıkça, tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullanma düzeyleri de artmaktadır. Bu stratejileri ödün verme ve kaçınma takip etmiştir. Hükmetme stratejisinin kullanımı da bireysel destek liderlik özellikleri arttıkça orta düzeyde azalmaktadır.

Genel olarak, çalışanların algılarına göre, yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça, tümleştirme uzlaşma stratejileri yüksek düzeyde artmaktadır. Yine bu stratejileri takiben ödün verme stratejisi ile de dönüşümcü liderliğin orta düzey pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır. Kaçınma ile çok düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Hükmetme stratejisi ile de negatif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından, koşullu ödül ile tümleştirme arasında orta ve uzlaşma arasında zayıf pozitif yönde, ödün verme ile de zayıf düzeyde pozitif ilişki

bulunmuştur. Yani çalışanların algılarına göre, yöneticilerinin gösterdikleri koşullu ödül liderlik özellikleri arttıkça tümleştirme uzlaşma ve ödün verme stratejilerini kullanma durumları da artıyor.

Çalışanların algısına göre, yöneticilerinin istisnalarla yönetim (aktif) liderlik alt boyutu davranışları, ödün verme, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin kullanımını etkilememektedir. Buna karşın düşük düzeyde de olsa tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinin kullanımında, yöneticinin sahip olduğu istisnalarla yönetim (aktif) liderlik özellikleri etkili olmaktadır.

Çalışanların algısına göre, istisnalar yönetim (pasif) ve Laissez faire liderlik özellikleri arttıkça bir ortamda, tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinin kullanımı azalırken, hükmetme ve kaçınma stratejileri artmaktadır.

Genel olarak, çalışanlara göre, etkileşimci liderlik özellikleri arttığında hükmetme ve kaçınma stratejilerinin kullanımının arttığı, buna karşın tümleştirme, uzlaşma stratejilerinin kullanımının azaldığını söyleyebiliriz.

Çalışanların algılarına göre, yöneticilerinin MLQ nun sonuçlar alt boyutuna dair olan ekstra çaba, etkililik ve doyum ile tümleştirme arasında kuvvetli, uzlaşma, ödün verme, arasında orta, kaçınma arasında çok zayıf pozitif düzeyde anlamlı ilişki, hükmetme ile de zayıf negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Çalışmanın 8. Hipotezi olan, H1: Çalışanların algılarına göre yöneticilerinin liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır, kabul edilmiştir.

Liderlik tarzının kullanılan çatışma yönetimi stratejisine etkisini anlayabilmek adına yapılan, çalışmanın 9. ve 10. hipotezlerini sınavan regresyon analizlerinde ise, yönetici ve çalışanlara göre, hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik tarzları, çatışma yönetim stratejilerinin seçimini etkilemektedir. Zira bu sonuç yapılan korelasyon çalışması sonuçları ile de uyum göstermektedir.

Yöneticilere göre, dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilere daha çok tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullanmaları, hükmetme stratejisini kullanmamaları yönünde etki yaptığını söyleyebiliriz.

Çalışanlara göre, dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilere daha çok tümleştirme ve ödün verme stratejilerini kullanmaları, hükmetme ve kaçınma stratejilerini ise kullanmamaları yönünde etki yaptığını söyleyebiliriz.

Yöneticilere göre, etkileşimci liderlik tarzının yöneticilere hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullanmaları yönünde bir etki yaptığını söyleyebiliriz.

Çalışanlara göre, etkileşimci liderlik tarzının yöneticilere hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini kullanmaları yönünde az da olsa bir etki yaptığını söyleyebiliriz.



8. KAYNAKLAR

- Akbolat M, Işık O, Yılmaz A. Dönüşümsel Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler İnceleme Dergisi, 2013, Online Issn: 1307-9859, Basılı Issn: 1307-9832, Y.6, S.11, 36-49.
- Al-Hamdan Z, Shukri R, Antony D. Conflict Management Styles Used By Nurse Managers In The Sultanate of Oman. Journal of Clinical Nursing, 2011, Vol: 20 Pg.571-580.
- Appannaiah HR, Reddy PN, Kavitha BR. Organisational Behaviour. Himalaya Publishing. 2010.
- Aslan Ş. Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları. Eğitim Yayınevi, 2013.
- Aslan Ş. Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. Research Gate, Ocak 2004.
- Aswathappa K. Organisational Behaviour. Himalaya Publishing House, 2009.
- Aswathappa K. Reddy S. Organisational Behaviour. Himalaya Publishing House, 2008.
- Ateş M. Sağlık Hizmetleri Yönetimi. Nobel Kitap, İstanbul, 2011.
- Ateş M. Sağlık İşletmeciliği. Nobel Kitap, İstanbul, 2011.
- Ateş M. Sağlık Sistemleri. Gerekli Kitap, İstanbul, 2011.
- Avery GC. Understanding Leadership: Paradigms and Cases. Sage Publications ltd. 2004.
- Avolio B, Bass BM. Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. Wiley Online Library, 1999. Vol: 72 Iss. 4, 441-462.
- Baden E. Conflict Management. Wrightbooks, 2012.
- Bakan İ, Büyükbeşe T. Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına Göre Mevcut Durum Karşılaştırması. KMÜ Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, 12, 73-84.
- Barutçugil İ. Liderlik. Kariyer Developer, İstanbul, 2004.

- Bass BM, Avolio B. The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *An International Review*, 1996, Vol: 45, Iss. 1, 5-34.
- Bass BM, Avolio B. Transformational Leadership and Organisational Culture, *Public Administration Quarterly*, 1993, Vol: 17, Iss. 1, 112-121.
- Bass BM, Avolio BJ, Goodheim L. Biography and Assesment of Transformational Leadership at the World Class Level. *Journal of Management*, 1987, Vol: 13, Iss. 1, P. 7-13.
- Bass BM, Bass R. *The Bass Handsbook of Leadership*, 4 th Ed. Free Press, 2008.
- Bass BM. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organisational Dynamics*, 1990, Vol:18, Iss: 3, 19-31.
- Bass BM. Ladership: Good Better Best. *Organisational Dynamics*, 1985, Vol:13 Iss:13, 26-40.
- Bass BM. Transactional Leadership to Transformational Leadership. *Organisational Dynamics*, 1990, Vol:18, No:3 19-31.
- Beugre C, Acar W, Braun W. Transformational Leadseship in Organisation: an environment Induced Model. Stashevsky S., Burke R., *International Journal Of Manpower Emerald Group Publishing*, 2006.
- Bojadjiev M, Kostovski N, Buldoska K. Leadership in Companies From Republic of Macedonia. *Economic Development*, 2015, No: 3, 211-222.
- Bolat T. Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Brewer N, Mitchell P, Weber N. Gender, Orgnizational Statu and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 2002, Vol:13 No:1, 78-94.
- Brooks I. *Organisational Behaviour: Individuiul Groups Organisations*. Pearson Education Ltd, . 2006.
- Çakmur H. Araştırmalarda Ölçem Güvenirlilik Geçerlilik, *Taf Preventin Bulletin*, 2012, 11 (39), 339-344.
- Campbell J. Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in the Public Sector, *Public Performance Management Review*, 2018, Vol:41, Iss:.2 277-299.
- Can H, Azizoğlu AÖ, Aydın ME. *Örgütsel Davranış. Siyasal Kitabevi*, 2015, Ankara.
- Can H. *Yönetim Bilimi ve Tarihçesi*. (Ed. Güney S.). Yönetim ve Organizasyon Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

- Can H. Öndelik Davranışında İki Model Karşılaştırılması. Amme İdaresi Dergisi, 1981, C.14, S.1, 30-38.
- Capowski, G. Anatomy of A Leader; Where Are The Leaders of Tomorrow. Management Rewiev, 1994, Vol: 83 Iss: 3 P 10.
- Carter LG, Byrnes J. How to Manage Conflict in the Organizations. 2 nd Ed., American Management Association, USA, 2006.
- Casida J, Parker J. Staff Nurse Perceptions of Nurse Management Leadership Styles and Outcomes. Journal of Nursing Management, 2011, Vol: 19, Pg. 478-496.
- Cavanagh S. The Conflict Management of Staff Nurse and Nurse Management. Journal of Advanced Nursing, 1991, Vol: 16, Iss: 10, Pg: 1254-1260.
- Çelik A. Spor Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleri ve Motivasyon Düzeyleri İle İlişkisi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bedeb Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2011, Ankara, (Danışman: Prof. Dr. Faik İmamoğlu).
- Çelik C, Pesen C. Araştırmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. I.Ulusal Eğitimde Ve Psikolojide Ölçme Ve Değerlendirme Kongresi, 2009, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 237, 196-208.
- Çelik V. Eğitimde Liderlik. Pegem, 2003.
- Cerni T, Curtis, G, Colmar, S. Cognitive Experiential Leadership Model How Leaders Information Processing System Can Influence Leadership Stles Influencing Tactics, ConflictManagement and Organisational Outcomes. Wiley Online Library, 2014, Vol:8, Iss: 3, 26-29.
- Çetin N. Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008, Vol: 23, 74-84.
- Chavez C., Gomez C., Valenzuela M., Perera Y. Teaching Leaders to Lead Themselves: An Emerging Leader Exercise. Management Teaching Review, 2017, Vol:2 (1), 80-91.
- Chen SA, Hou Y, Wu I. Handling Conflict at Work the Impact of Active and Agreeable Conflict Styles. International Journal of Conflict Management, 2016, Vol: 27, Iss: 1, 50-61.
- Cowden T, Cummings G, Pro.fetto Mcgrath J. Leadership practices and Staff Nurses Intent to Stay: A Systematic Review. Journal of Nursing Management, 2011, Vol: 19, 461-477.

- Curtis E, O'Connell R. Essentials Leadership Skills for Motivating Developing Staff” Nurse Management, 2011, Vol:18 N.5 32-35.
- Daft LR, Marcic D. Understanding Management. 5th Ed., Thomsan Southwestern, USA, 2006.
- Daft RL. Management”. Thompson South Western, 2008.
- Dede T. İşletmelerde Kişilerarası Çatışmaların Çözüm Yöntemleri ve Bir Araştırma. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004 İstanbul (Danışman: Prof. Dr. İnci Erdem Artan)
- Demir C, Yılmaz K, Çevirgen A. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2010, 2,1, 129-152.
- Dinçer Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2007, İstanbul.
- Erdoğan İ. İşletmede Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1991.
- Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, 2014.
- Ergün YA. Hastanelerde Hekim ve Hemşire İlişkilerinde Yaşanan Çatışma Kaynaklarının Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Hastane ve Sağlık Kuruluşların Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999, İstanbul, (Prof. Dr. Kılınç Tanıl).
- Erkmen G.. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Empatik Eğilimlerinin Sporda Tercih Ettikler Lider Davranışları İle Karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, Konya, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehibe Akandere)
- Erturgut R. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik. Seçkin Yayıncılık, 2012.
- Ertürk M. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta yayıncılık, 4. Baskı, 2009.
- Felix C. Ahmad A.H.B., Arsphad R. Examining Ethical Reasoning and Transformational Leadership Style in Nigeria Public Sector, Sage Open, 2016, Vol: 6 Iss: 2.
- Fernandez C, Noble C, Jensen E, Chapin J. Improving Leadership Skills in Physicians: A 6-Months Retrospective Study”, Journal of Leadership Studies, 2016, Vol: 9, Iss. 4, 6-19.
- Fush P, Fush G. Leadership and Conflict Resolution in Production Line. International Journal of Applied Management and Technology, 2015, Vol: 14, Iss: 1, 21-39.
- Gemlik N., Şişman A. Sağlık Yönetimi. (Ed. A. Kaptanoğlu). Sağlık Kurumlarında Yönetim. Beşir Kitabevi, İstanbul, 2010.

- Gemlik N., Soylu Ö., Bektaş G., Daniç S. Hastanelerde Çalışan Personelin İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 2016, Vol: 3, Iss: 4.
- Gibson A., Ptaff D., Mendelsohn B., Catenacci L., Burke W., Women and Leadership, The Journal of Applied Behavioral Science, 2017, Vol: 53, Iss: 1, 32-65.
- Gonçalves G, Reis M, Sousa C, Santos J, Ramos OA, Scot P. Culture Intelligence and Conflict Management Styles. International Journal of Organisational Analysis, 2016, Vol: 24, Iss: 4, 725-742.
- Gonos J, Gallo P. Model For Leadership Style Evaluation. Management Journal, 2013, Vol: 18, 2 pp, 157-168.
- Güney S. Liderlik. (Ed. Güney S.). Yönetim ve Organizasyon Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Hackman MZ, Johnson CE. Leadership. Waveland Press Inc., USA, 2009.
- Harung H, Total Management: Integrating Manager, Managing, Managed. Journal of Managerial Psychology, 1995, 4-21.
- Hater J, Bass BM. Superiors Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, 1988, Vol 73, Iss: 4, 695-702.
- Havenga W. Gender and Age Differences in Conflict Management within Small Businesses. SA Journal of Human Resource Management, 2008, Vol: 6, No:1, 22-28.
- Hayran O. Sağlık Hizmetleri Yönetimine Çağdaş Yaklaşım. (Ed. Hayran O. Sur H.) Sağlık İşletmelerinde Yönetim, Sayed Yayınları, 2005.
- Hellriegel D, Slocum J. Organizatonal Behaviour. 12 th Edition, Southwest Cengage Learning, USA, 1997.
- Hiriappa B. Organisational Behaviour. New Age International, 2009.
- Hoffner L. Leadership is More Than A Noun. Parks Recreation, 2018, May, 51-53.
- Hoggetts R. Yönetim: Teori Süreç ve Uygulama. Çev: Çetin C., Mutlu E. C., Der Yayınları, 1997.
- Holmes J, Marra M. Leadership and Managing Conflict in Meetings. International Pragmatic Association, 2004, 14:4, 439-462.
- Holt J, Devoro C. Culture, Gender, Organisational Role and Styles of Conflict Resolution: A meta- Analysis. International Journal of Intercultural Relations, 2005, Vol: 29, 165-196

- İbicioğlu H, Özmen İ, Taş S. Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm ilişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi. İİBF Dergisi, 2009, C.14, S.2, 1-23
- İşçi E. İstatistiksel Anlamlılık Testleri, Bölüm II, Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni, Beşir Kitapevi, İstanbul 2013.
- Jackson N, Carter P. Rethinking Organisational Behaviour. Printive, 2007.
- Jacobsen D. I. Publicness As An Antecedent of Transformational Leadership: The case of Norway. International Review of Administrative Sciences, 2015, Vol: 83 Iss: 1, 23-42.
- Jit R, Sharma CS, Kawatra M. Servant Leadership and Conflict Resolution: A Qualitative Study. International Journal of Conflict, 2016, Vol: 27, Iss: 4. 591-612. Journal Of Leadership Studies, Vol:8, No:3, 26-37.
- Karahan A. Hastanede Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, C: 10 S: 1, 145-162.
- Karicioğlu F, Kahya C. Lider Üye Etkileşimi Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, C:15 S:2 338-352.
- Karip E. Çatışma Yönetimi. Pegem Yayıncılık, 2003.
- Karthick KK. Organisational Behaviour. Himalaya Publishing Group, 2009.
- Kavuncuoğlu Ş., Yıldırım S. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, 2010, Ankara.
- Kaya F. M. Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. Marmara Coğrafya Dergisi, 2013, S.28. s.175-193
- Keklik B. Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. Afyon Kocatepe Üniv. İİBF Dergisi, 2012, C: 14, S.1 73-93.
- Kent TW. Leading And Managing: It Takes Two to Tango. Erwin R. Leadership Debate. Emerald Group Publishing, 2005.
- Khan L. M., Langove N. Shah F. Javid M. The Modes Of Conflicts and Managerial Leadership Styles of Managers. Global Business and Management Research: An International Journal, 2015, Vol:7, No: 2, 44-52.
- Khan M, Langove N, Shah F, Javid M. The Modes of Conflict and Managerial Leadership Styles of Manager. Global Business and Management Research: An International Journal, 2015, Vol: 7 No:2, Pg: 44-52.
- Kichen D. An Introduction to Organisational Behaviour for Managers and Engineers. Elsevier Ltd., 2010.

- Kılıç M. Örgütsel Çatışma Yönetimi (Ed. Güney S.), Yönetim ve Organizasyon. Nobel Kitap, Ankara, 2007.
- Koçel T. İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, 13. Baskı, 2011.
- Kondalkar VG. Organisational Behaviour. New Age International Pvt Ltd. Publishers, 2007.
- Korkmaz Z, Yalçın B. Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetim Stratejileri İlişkisine Yönelik Bir Alan Araştırması: Sağlık Yöneticileri. SMMMO Dayanışma Dergisi, 2015, S:123.
- Kotter JP. The Leadership Factor. Macmillan Publishers, London, 1988.
- Kumar N. Organisational Behaviour: A New Look Concept; Theory Concept. Himalaya Publishing House, 2009.
- Kumar VB, Gopinadhan S. Organisational Behaviour And Mass Media. Himalaya Publishing, 2009.
- Kumaran M. Leadership in Libraries. ISBN: 978-1-84334-658-6, 2012.
- Liu J, Fu P, Liu S. Conflict In Top Management Teams and Team Firm Outcomes: The Moderating Effects of Conflict Handling Approachs. International Journal of Conflict Management, 2009, Vol: 20, Iss: 3, 228-250.
- Mc Connan S., M. Conflict Management in the Workplace. Howtobooks, 2008.
- Messara LC, Karkouliau S, El Kassar AN. Conflict Resolution Styles and Personality. International Journal of Productivity and Performance Management, 2016, Vol: 65, Iss: 6, 792-810.
- Miner JB. Organisational Behaviour Essential Theories of Motivation and Leadership. M.H. Sharpe Inc., 2006.
- Mishra MN. Organisational Behaviour And Corporate Development. Himalaya Publishing House, 2010.
- Mullins LJ. Management and Organisational Behaviour. Printice Hall, 7th Ed., 2005.
- Nair Suja R. Organisational Behaviour. Himalaya Publishing.House, 2009.
- Newstrom JW, Davis K. Organizational Behaviour: Human Behavior at Work. Tenth Ed. Mc Graw Hill Inc, 1997.
- Odetunde OJ. Influence of Transformational and Transactional Leaderships and Leader's Sex on Organizational Conflict Management Behaviour. Gender &Behaviour, Ife Center for Physcological Studies, Nigeria, 2013, 11. 1.

- Ömürgönülşen Ö, Sevim L. Redd'inin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ampirik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2005, C.12, S.2, 1-13, 5323-5335.
- Örücü E, Teker SK. Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2014, S:24.
- Örücü E. Modern İşletmecilik, Gazi Kitap, Ankara, 2006.
- Özkalp E, Sungur Z, Özdemir A. Conflict Management Styles of Turkish Managers. Journal of European Endustrial Training, 2009, Vol: 33, Iss: 5, 419-438.
- Paksoy M. İstanbul Üniversitesi İİBF. Yönetim Dergisi, 1993, 4, 16, 19-22.
- Pauliene R. Transforming Leadership Styles and Knowledge Sharing in a Multicultural Context. Business Management and Education, 2012, Iss: 2029 – 6169, 91-109.
- Perra BM. Leadership: The Key to Quality Outcomes. Nurs Admin Q, 2000, 24.2 56-61.
- Phong L. B., Hui L., Son T. T. How Leadership And Trust In Leaders Foster Employees' Behavior Toward Knowledge Sharing. Social Behavior And Personality, 2018, Vol 46 Iss: 5 705-720.
- Polat M. Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Bilimsel Araştırmaya Yönelik Tutumları. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, S:18, 77-90.
- Procksch S. Conflict Management. Springer Link ISBN: 978-3-319-31883-7 (Print) 978-3-319-31885-1 (Online), 2016.
- Rahim A, Bonoma T. Managing Organisational Conflict: A Model For Diagnosis and Intervention. Psychological Reports, 1979, 44, 1323-1344.
- Rahim AM, Garrett JE, Buntzman GF. Ethics of Managing Interpersonal Conflict In Organisations. Journal of Business Ethics, 1992, Vol: 11, 5 423-432.
- Rahim MA, Bonoma TV. Managing Organisational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. Psychological Reports, 1979, Vol: 44, 1323-1344.
- Rahim MA, Magner NR, Shapiro DL. Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisor. International Journal of Conflict Management, 2000, Vol: 11, Iss: 1, 9-31.
- Rahim MA. A Measure of Style of Handling Interpersonal Conflict. Academy of Management Journal, 1983, Vol: 26 No.2, 368-376.
- Rahim MA. Managing Conflict in Organisations. Greenwood Publishing Group, 2001.

- Rahim MA. Toward a Theory of Managing Organisational Conflict. International Journal of Conflict Management, 2002, Vol:13, Iss: 3, 206-235.
- Reddin WJ. Management Effectiveness. Mc Graw Hill, New York, 1971.
- Robbins SP, Judge TA. Organisational Behaviour. Prentice Hall Inc. 15th Ed., 2013.
- Saeed T, Almas S, Anis-ul Hag M, Niazi GSK. Leadership Styles: Relationship With Conflict Management Styles. International Journal of Conflict Management, 2014, Vol: 25, Iss: 3, 214-225.
- Şahin A, Emini FT, Ünsal Ö. Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006, S.15 553-568.
- Şahin F. Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Teorisine Kavramsal Bakış. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 2012, C: 13, 141-63.
- Secord H. Implementing Best Practices in Human Resources Management. CCH Canadian Limited, 2003.
- Seltzer J, Bass B. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. Journal of Management, 1990, Vol: 16, Iss: 4, 693, 11
- Seltzer J, Bass BM. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. Journal of Management, 1990, Vol:16 No:4, 693-703.
- Serinkan C, İpekçi İ. Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. SDÜ, İİBF, 2005, C.10, S.1, 281-294.
- Seval H. Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, S: 15, 245-254.
- Shadare AO, Chidi OC, Owoyemi OA. Gender Influences on Managerial Style and Conflict Resolution Effectiveness in Work Organisations in South Western Nigeria. International Journal of Business Administration 2011, Vol:2 No.1 Page:54-60.
- Shajahan S, Shajahan L. Organisational Behaviour. New Age International, 2004.
- Şirin F. Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi. Doktora Tezi, 2008, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, (Danışman: Prof. Dr. A. Azmi Yetim)
- Snaebjornsson I. M., Edvardsson I. R., Zydziunaite V., Vaiman V. Cross-Cultural Leadership: Expectations on Gendered Leaders' Behavior Sage Open, April June, 2015, 1-8.

- Sökmen A. Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık, 2010.
- Sorenson RL, Morse EA, Savage GT. A Test of Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies In The Dual- Concern Model. The International Journal of Conflict Management, 1999, Vol: 10, Iss: 1, 25-44.
- Spyridon L. Conflict Management Styles and Gender. City University of Seattle, AThesis Report for The Master of Science of Project Management, 2008.
- Steers RM. Introduction to Organizational Behaviour. Harper Low Publishers, 1991.
- Subba R. Management and Organizational Behaviour. Himalaya Publishing, 2010.
- SubbaR. Organisational Behaviour. Himayala Publishing, 2010.
- Tan M, Hee T, Piaw C. A Qualitative Analysis of The Leadership Style of A Vice Chancellor in A Private Universty in Malaysia. Sage Open, 2015, Vol:5 Iss: 1.
- Tekin ÖA, Turan SN, Özmen M, Turhan A, Kökçü A. Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeri Üzerine Bir Uygulama. Journal of Yaşar University, 2012, Vol:27 /7, 4611-4641.
- Temel M. Hastane Örgütlerinde Çatışma: Nedenleri Yönetimi ve Çözüm Önerileri. İÜ Sağlık Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 2017, C.5, S.2, 2147-7892
- Thomas K. Conflict and Negotiation Process In Organisation. Dunnette M., Houg L.M., (Eds), Handbook of Industrial and Organisational Pyshology, Consulting Pyscologist Press, Palo, Alto, CA, 1992, 145-152.
- Trudel R, Reio TG. Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles: Antecedent or Antidote. Human Resources Quarterly, 2011, Vol: 22, 395-423.
- Tunç T. Benlik Saygısı ve Kaygının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkileri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, 2011, (Danışman: Doç. Dr. Rana Özen Kutanış)
- Tutar H. Örgütsel Davranış. Detay Yayıncılık, 2016.
- Uğurlu F., Aylar F. Destekleme ve Yetiştirme Kurslarına Yönelik Öğretmen Öz Algı Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi, 2017, S.1, C.3, 28-43.
- Uğurluoğlu Ö. Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara, 2009, (Danışman: Doç Dr. Yusuf Çelik).
- Uno H, Zakaiasen K. Public Health Leadership Education In North America. Journal of Healthcare Leadership, 2010, 11-15.

- Ünsalan E, Şimşekler B. İnsan Kaynakları Yönetimi. Detay Yayıncılık, 2006.
- Uysal Ş, Keklik B, Erdem R, Çelik R. Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2012, S:1 C: 15.
- Vroom HV. A New Look at Managerial Decision Making. 1973, Vol: 1, Iss: 4, p:66-80.
- Waldmann D, Bass BM, Einstein W. Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Process. Journal of Occupational Psychology, 1987, Vol: 60, Iss: 3, 177-186.
- Wung A, Wei L, Tjosvold D. Business and Regulators Partnerships: Government Transformational Leadership for Constructive Conflict Management. Asia Pac J. Manag, 2014, Vol: 31. Pg. 491-522.
- Yashoğlu M. Erden N. Transformational Leaders in Action: Theory Has Been There, But What About Practice? The IUP Journal of Business Strategy, 2018, Vol: 15, N.1, 42-53.
- Yeniçeri Ö. Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi. IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- Yıldırım Kaptanoğlu A., İşçi E. Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni. Beşir Kitabevi, 2013.
- Yolsal M, Bilgiseven B, Muradoğlu S. Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma. Injosos Al-Farabi International Journal On Social Sciences/ Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2017, Vol : 1/3, 423-441.
- Yukl G. Leadership in Organizations. 7 th Ed., Pearson Printice Hall, New Jersey, 2010.
- Yukl G. Managerial Leadership. Journal of Management, 1989, Vol: 15, No:2, 251-289.
- Yule S, Flin R, Davies J, McKee L. Healthcare Ceo's Leadership Style and Patient Safety. Proceedings of The Human Factors And Ergonomics Society 52nd Annual Meeting, 2008, 820-824.
- Zel U. Kişilik ve Liderlik Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar Teoriler Yorumlar. Seçkin Yayınları, Ankara, 2001.
- Zel U. Kişilik ve Liderlik. Nobel Yayınlar, 2006.

9.EKLER

EK 1. Bilgi Formu Yönetici İçin

SAYIN YÖNETİCİ

Bu araştırmada, Hastane Yöneticilerinin, liderlik stilleri (Dönüşümcü ve Etkilesimci) ile çatışma yönetimi stratejilerinin (iş ortamında karşılaşılan anlaşmazlıkları çözme stratejileri) incelenmesi ve arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Araştırma için gerek duyulan bazı verileri toplamak üzere, ilişikteki anket formu düzenlenmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, yöneticilerin liderlik stillerini belirleyen 45 madde bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, size bağlı çalışanlarla olan bir çatışma durumunda, bu çatışmayı çözmek için yöneticilerin nasıl davrandığını belirten 28 madde yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar birleştirilerek değerlendirilecek ve araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Hilal Kamer
Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Hastane İşletmeciliği ABD Doktora Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER VE HASTANE BİLGİLERİ

Lütfen aşağıdaki soruları kendinize ve çalışmakta olduğunuz hastaneye göre cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız?

25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üzeri ()

3. Eğitim durumunuz?

Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

4. Göreviniz:

5. Hastanenizdeki çalışma süreniz ne kadar?

3yıla kadar () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

6. Hastanenizde kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?

3yıla kadar () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

7. Hastanenizin yatak sayısı kaçtır?

100 ve altı () 101-150 () 151-200 () 201-250 () 251-300 () 301 ve üzeri ()

8. Hastanenizin faaliyet süresi ne kadar?

0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

9. Hastane şemanıza göre size bağlı ilk ast sayısı nedir?

Ek 2. MLQ Yöneticiler İçin

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (MLQ)

Sayın Yönetici, anketin bu bölümü liderlik biçiminizi sizin anladığınız şekilde tanımlamak amacıyla oluşturulmuştur. 45 adet ifadeden oluşmaktadır. İfadeleri değerlendirirken mümkün olduğunca çok deneyiminizi göz önüne getirerek cevap vermeye çalışınız. Değerlendirmelerinizi, her ifade karşısında yer alan seçeneklerden, değerlendirmenize karşılık gelen ayraçın içine (X) işareti koyarak gösteriniz. Her bir soruda tek seçenek işaretleyip, boş bırakmayınız.

	ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Hiç
1	Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım.					
2	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim.					
3	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem					
4	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım.					
5	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım.					

Ek 3. ROCI II Yönetici İçin

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ (ROCI-II)

Sayın Yönetici, anketin bu bölümünde davranış biçimleri başlığı altında 28 davranış verilmiştir. Astlarınızla olan bir anlaşmazlık durumunda bu davranışları hangi sıklıkta gösterdiğinizi düşününüz. Davranış biçimlerini değerlendirirken yakın geçmişte karşılaştığınız mümkün olduğu kadar çok sayıda anlaşmazlık durumunu hatırlamaya çalışınız. Durumunuza en uygun davranışı seçiniz. Tepkinizi her davranış karşısında yer alan seçeneklerden, değerlendirmenize karşılık gelen ayraçın içine (X) işareti koyarak veriniz. Bu ayraçlardan her biri astlarınızla aranızda anlaşmazlık çıkması durumunda sizin o davranışı hangi sıklıkta kullandığınızı simgelemektedir.

	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara Sıra	Az	Hiç
	Herhangi bir konuda astlarınızla aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;					
1	Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım.					
2	Onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elimden geleni yaparım.					
3	Onlar ile aramdaki uyuşmazlıkları saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım					
4	Kendi görüşlerimi onların görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir kararın çıkmasına çalışırım.					
5	Ortak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çaba gösteririm.					
6	Onlarla görüş ayrılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
7	Çıkamaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışırım.					
8	Fikirlerimi kabul etmeleri için baskı yaparım.					
9	Kendi lehimde karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
10	İsteklerini genellikle dikkate alırım.					
11	Onların isteklerine boyun eğirim					
12	Birlikte, bir sorunu çözebilmek için onlarla tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.					
13	Genellikle onlara imtiyaz veririm.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.					

15	Uzlaşmaya varmak için onlarla görüşmelerde bulunurum.					
16	Onlarla ters düşmekten kaçınırım.					
17	Onlarla herhangi bir sorun nedeniyle karşı karşıya gelmekten kaçınırım					
18	Kendi lehime karar çıkarmak için uzmanlığımı kullanırım.					
19	Genellikle onların önerileri doğrultusunda hareket ederim.					
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim.					
21	Bir olayın kendimle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ederim.					
22	Meselelerin en iyi şekilde çözülebilmesi için, endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösteririm.					
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yaparım.					
24	Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için onlarla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım					
27	Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım.					
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					

EK 4. Bilgi Formu Çalışan İçin

SAYIN KATILIMCI

Bu araştırmada, Hastane Yöneticilerinin, liderlik stilleri (Dönüştürücü ve Etkileşimci) ile çatışma yönetimi stratejilerinin (iş ortamında karşılaşılan anlaşmazlıkları çözme stratejileri) incelenmesi ve arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Araştırma için gerek duyulan bazı verileri toplamak üzere, ilişikteki anket formu düzenlenmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel ve hastane bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, yöneticilerin liderlik stillerini belirleyen 45 madde bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, şemasına göre ilk bağlı bulunduğunuz yöneticiniz ile bir çatışma durumunda, bu çatışmayı çözmek için yöneticilerin nasıl davrandığını belirten 28 madde yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar birleştirilerek değerlendirilecek ve araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Hilal Kamer
Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Hastane İşletmeciliği ABD Doktora Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER VE HASTANE BİLGİLERİ

Lütfen aşağıdaki soruları kendinize ve çalışmakta olduğunuz hastaneye göre cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız?

25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üzeri ()

3. Eğitim durumunuz?

Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

4. Göreviniz *:

5. Hastanenizdeki çalışma süreniz ne kadar?

3yıla kadar () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

6. Hastanenizin yatak sayısı kaçtır?

100 ve altı () 101-150 () 151-200 () 201-250 () 251-300 () 301 ve üzeri ()

7. Hastanenizin faaliyet süresi ne kadar?

0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

*İsteğe Bağlı

Ek 5. MLQ Çalışanlar İçin

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (MLQ)

Sayın Katılımcı, aşağıdaki ifadeleri, bölüm yöneticiniz bazında değerlendirirken mümkün olduğunca çok deneyiminizi göz önüne getirerek cevap vermeye çalışınız. Değerlendirmelerinizi, her ifade karşısında yer alan seçeneklerden, değerlendirmenize karşılık gelen ayraçın içine (X) işareti koyarak gösteriniz. Her bir soruda tek seçenek işaretleyip, boş bırakmayınız.

	ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Hiç
1	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.					
2	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.					
3	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.					
4	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.					
5	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.					

Ek 6. ROCI II Çalışan İçin

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ (ROCI-II)

Sayın Katılımcı, aşağıdaki ifadeleri, bölüm yöneticiniz bazında değerlendirirken mümkün olduğunca çok deneyiminizi göz önüne getirerek cevap vermeye çalışınız. Değerlendirmelerinizi, her ifade karşısında yer alan seçeneklerden, değerlendirmenize karşılık gelen ayraçın içine (X) işareti koyarak gösteriniz. Her bir soruda tek seçenek işaretleyip, boş bırakmayınız.

	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	Her Za ma n	Ço ğu nl uk la	Ar a Sır a	Az	Hi ç
	Herhangi bir konuda yöneticinizle aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;					
1	Herkesin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.					
2	Bizlerin ihtiyaçlarını karşılamak için elinden geleni yapar.					
3	Bizimle olan uyuşmazlıklarını saklamaya çalışır ve böylece zor durumda kalmaktan kaçınır.					
4	Kendi görüşlerini bizim görüşlerimizle bütünleştirerek ortak bir kararın çıkmasına çalışır.					
5	Ortak beklentilerimizi karşılayacak şekilde çözümler bulmak için bizimle işbirliği yapmaya çaba gösterir.					
6	Görüş ayrılıklarını bizimle açıkça konuşmaktan genellikle kaçınır.					
7	Çıkmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışır.					
8	Fikirlerini kabul etmemiz için baskı yapar.					
9	Onun lehinde karar çıkması için otoritesini kullanır.					

10	İsteklerimizi genellikle dikkate alır.					
11	Bizim isteklerimize boyun eğer.					
12	Birlikte bir sorunu çözebilmek için bizimle tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunur.					
13	Genellikle bizlere imtiyazlı davranır.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					
15	Uzlaşmaya varmak için bizlerle görüşmelerde bulunur.					
16	Bizlerle ters düşmekten kaçınır					
17	Bizlerle herhangi bir sorun nedeniyle karşı karşıya gelmekten kaçınır.					
18	Kendi lehine karar çıkarmak için uzmanlığını kullanır					
19	Genellikle bizlerin önerileri doğrultusunda hareket eder.					
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceği gibi ödünde verebilir.					
21	Bir olayın kendisiyle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip eder.					
22	Meselelerin en iyi şekilde çözülebilmesi için endişelerimizi açığa çıkarmaya çaba gösterir.					
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için is birliği yapar.					
24	Bizim beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullanır.					
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için bizlerle uyuşmazlıklarını kendine saklar.					

27	Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.					
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösterir.					



Ek 7 İZİN YAZISI MLQ

**Permission for Hilal Kamer to reproduce 100 copies
within one year of August 16, 2015**

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

**and Scoring Guide
(Form 5X-Short)**

English and Turkish versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Ek 8 İZİN YAZISI MLQ 2

For use by Hilal Kamer only. Received from Mind Garden, Inc. on May 6, 2018

**Permission for Hilal Kamer to reproduce 316 copies
within one year of May 6, 2018**

Multifactor Leadership Questionnaire™

Instrument (Leader and Rater Form)

**and Scoring Guide
(Form 5X-Short)**

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

Ek 9. Etik Kurul Onayı



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Etik Kurulu

PROJENİN ADI: Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ: Prof.Dr. Metin ATEŞ
PROJEDEKİ ARAŞTIRICILAR: Hilal KAMER
ONAY TARİHİ VE ONAY SAYISI: 14.09.2015-24

Sayın Prof.Dr. Metin ATEŞ

129 protokol nolu "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi" isimli projeniz Enstitümüz Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

Prof. Dr. Göksel ŞENER
Komisyon Başkanı

Yrd.Doç.Dr. Pınar MEGA TİBER

Prof. Dr. Serap AKYÜZ

Prof. Dr. Hülya AŞÇI

Prof. Dr. Ufuk YURDALAN

Prof. Dr. Dilşad SAVE

Doç. Dr. Nefise BAĞÇECİK

Doç. Dr. Tolga GÜVEN

Doç. Dr. Hakkı ARIKAN

Yrd. Doç.Dr. Ümit UĞURLU

Yrd. Doç. Dr. Betül OKUYAN



Marmara Üniversitesi Göztepe
Kampusu Sağlık Bilimleri
Enstitüsü 34688 Kadıköy /
İSTANBUL

0 (216) 414 44 23/12 (Faks)
0 (216) 414 44 23

saglik.ogrenci@marmara.edu.tr
<http://saglik.marmara.edu.tr>

Ayrıntılı bilgi için:
M.R.ALKAN

10.ÖZGEÇMİŞ

Adı	Hilal	Soyadı	Kamer
Doğum Yeri	Antakya	Doğum Tarihi	24.04.1982
Uyruğu	TC.	Tel	5557489339
E-posta	hilal.balsak@gmail.com		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık		
Yüksek Lisans	Marmara Ün. Sağlık Kurumları Yöneticiliği	2009
Lisans	Marmara Ün. SBF / Sağlık Yönetimi	2004
Lise	Ertuğrul Gazi Anadolu Lisesi	2000

İş Deneyimi

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
	Veni Vidi Göz Hastanesi	Kalite Geliştirme Uzmanı	2001-2004
	Satınalma Müdürü	Özel Kadıköy Hastanesi	2004-2008
	Öğretim Görevlisi/ Bölüm Bşk. Yard.	Aydın Üniversitesi / MYO	2008-2014

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	İyi	İyi	İyi

Yabancı Dil Sınav Notu #								
YDS	ÜDS	IELTS	TOEFL IBT	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CAE	CPE
67								

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı	70.00	75.14	71.92
(Diğer) Puanı			

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Office	İyi

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendiriniz.