

## İŞLETMELERDEKİ İSTİHDAM BİÇİMLERİ VE LİDERLİK TARZLARININ ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARIYLA UYUMLANDIRILMASINA YÖNELİK ÖNERİLER

**Doç. Dr. Ünsal SİĞRİ**  
Kara Harp Okulu  
usigri@gmail.com

**Ayşe Pınar DİNÇER**  
Kara Harp Okulu  
pinardincer81@gmail.com

### ÖZET

*İşletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan ve taklit edilemez en değerli varlıklardan biri, sahip olunan insan sermayesidir. Bu nedenle, insan sermayesinin etkin kullanımı konusundaki çalışmalarda, liderliğin kritik rolüne ve liderlerin etkili çatışma yönetimi uygulamalarına vurgu yapılmıştır. Literatürde örgütsel çatışma nedenlerinden birisinin yönetici-yönetilen ilişkilerinde meydana gelen kutuplaşmalar olduğu belirtildiğinden, insan sermayesinin etkili yönetiminde kritik rolü olan liderlerin, çalışanları ile çatışmanın olumsuz etkilerini azaltacak çatışma yönetimi tarzlarını kullanmaları önemlidir. Bu çalışmada değişik istihdam modellerinin değişik liderlik tarzlarına ihtiyaç duyacağı varsayımından hareketle, “hangi liderlik stili hangi çatışma yönetimi tarzını tercih edebilir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu kapsamda Liu vd. (2003) tarafından geliştirilen “Liderlik Tarzları” ile “İstihdam Düzenlemeleri Tipolojisi”; çatışma yönetimi tarzlarından “İkili İlgi Modeli” ile uyumlandırılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** İstihdam Biçimi, Liderlik Tarzı, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Tarzları.

## SUGGESTIONS FOR ADAPTING EMPLOYMENT MODES AND LEADERSHIP STYLES IN ENTERPRISES WITH CONFLICT MANAGEMENT STYLES

### ABSTRACT

*One of the most valuable asset of firms is human capital which is inimitable and maintains sustainable competitive advantage. Therefore, the critical role of leadership styles and the conflict management practices are highlighted in various studies. In literature, organizational conflict arises due to the polarization of the relationships between managers and the employers. That's why, it is important for leaders who own the critical role in the effective management of human capital to prefer conflict management styles that minimizes the effects of conflicts. In this context, by acknowledging that various employee groups need different leadership styles, research question of this paper is: "what will preferably be the conflict management practices for that employment models in terms of that leadership styles?" In this study the typology of employment mode-leadership style of Liu et al. (2003) is harmonized with "Dual Concern Model" of conflict management styles.*

**Keywords:** Employment Mode, Leadership Style, Conflict Management, Conflict Management Styles.

## 1. Giriş

Günümüzde artan rekabet, küreselleşmenin etkileri ve işgücündeki kültürel farklılıklar nedeni ile işletmelerin yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıya kalması ve yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde bu alanda harcaması durumu söz konusudur. Yine örgüt içerisindeki çatışmaları makul düzeye çekmek ve örgütsel başarıyı sağlamak, yöneticilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan bir tanesidir. Çatışmaların yönetiminde pek çok yöntem söz konusudur, ancak bu yöntemlerden hangisinin ne durumlarda kullanılacağı ve hangi yöntemin en iyi olduğunun saptanması önemli bir tartışma konusu olarak bu çalışmada ele alınmaktadır.

Sosyalleşmenin girdisi olan insan faktörünün olduğu her organizasyonda, bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası çatışmaların olması kaçınılmaz hale gelmektedir (Sims, 2002:245). Bundan dolayı çatışma kavramı birçok farklı bilim dalları tarafından araştırma konusu olmaktadır. Yönetim biliminde de örgütsel çatışma kavramına ilk dikkat çeken Marry Parker Follett olmuş (Graham, 1994:20) ve genel olarak örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşım altında toplamıştır (Pondy, 1967:298). Buna göre klasik yaklaşım, çatışmaların kaçınılmaz olduğunu ve örgütün tasarım ve yönetimindeki hatalardan kaynaklandığını, örgütün işleyişini bozup, optimum performansı engellediğini bu nedenle de yönetimin görevinin çatışmayı gidermek olduğunu söylerken; modern yaklaşım, çatışmaların kaçınılmaz olduğunu ve pek çok nedenden kaynaklanabildiğini, farklı düzeylerde örgüt performansına katkıda ya da zararda bulunabileceğini ve de yönetimin görevinin çatışmanın düzeyini ve çözülmesini yönetmek olduğunu söylemektedir (Stoner ve Freeman, 1989:392). Bu kapsamda günümüzde örgütsel çatışma konusu, bugün örgütler için hem negatif hem de pozitif etkiler yaratabilen bir konu olarak algılanmaktadır.

Çatışmalar, yönetim şekline göre yapıcı veya yıkıcı sonuçlar doğurabileceğinden, yönetim biliminde önemli bir konu olarak yer almaktadır. Çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilerek işlevsel konuma gelmesinde de yöneticinin fonksiyonu çok büyüktür (Tjosvold, 1991:35). Yöneticilerin çatışmayı örgütlerde optimum düzeye getirerek yapıcı hale sokması yani çatışmanın iyi yönetilmesi işletmeler arası büyük rekabetlerin yaşandığı günümüz şartlarında büyük bir zorunluluk olmuştur.

Literatüre bakıldığında liderlik ile yapılan çalışmalar özellikle son zamanlarda oldukça yaygınlaşmış ve liderlik kapsamında örgütsel çatışma konuları da giderek önem kazanan bir konu olmuştur. En önemli görevi örgütün verimliliğini arttırmak ve ahengini korumak olan liderlerin örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağının farklı istihdam düzenlemeleriyle ele alınması ve hangi çatışma yönetim tarzlarının seçilmesi konusundaki çalışmalar nispeten azdır. Bu yüzden bu çalışmanın önemi, farklı insan kaynağı uygulamaları için uygulanabilecek tek tip çatışma yönetimi yaklaşımından öte, her çalışan grubu ve istihdam düzenlemesi için durumsallık anlayışı kapsamında çatışma yönetimi konusuna farklı açıdan yaklaşmasından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, farklı istihdam tarzlarından oluşmuş çalışanların etkin yönetiminde geçerli olacak farklı liderlik tarzlarının, hangi durumlarda hangi çatışma yönetimi tarzını tercih edebileceklerinin belirlenmesi sürecine öneriler getirmektir.

Dolayısıyla bu çalışmada, Liu ve arkadaşlarının (2003) geliştirmiş olduğu istihdam biçimi- liderlik tarzı tipolojisinin çatışma yönetimi tarzları ile de uyumlandırılması amaçlanmaktadır. Liu ve arkadaşlarının (2003) yapmış olduğu çalışmanın konusu olan “Hangi liderlik tarzı hangi istihdam biçiminde daha etkilidir?” sorusu bu çalışmada daha da genişletilerek “hangi liderlik tarzı, hangi istihdam biçiminde hangi çatışma yönetimi tarzını muhtemelen tercih edecektir?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır.

## **2. İstihdam Düzenlemesi ve Liderlik Tarzları Tipolojisi**

Bir işletmenin sahip olduğu insan sermayesinin doğası ve onun nasıl yönetildiği çalışanları olduğu kadar işletmenin potansiyelini de etkilemektedir (Wright vd., 1994:301). Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe, çalışanların önem derecesinin, işletmenin başarısına yaptıkları katkı ölçüsünde fark edeceği söylenmektedir (Delery, 1998:289). Bu bağlamda işletmeler, değişik bilgi, yetenek, uzmanlık, deneyim, örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ile ilgili beklentilerden kaynaklanan farklı istihdam biçimlerini kullanabilecek ve bu biçimlerle oluşturulan farklı çalışan grupları için farklı insan kaynakları uygulamaları ve farklı liderlik tarzları adapte edebileceklerdir (Lepak & Snell, 1999; Rousseau, 1995).

İşletmelerde yer alan farklı istihdam biçimleri kapsamında Osterman (1987), farklı insan kaynakları sistemi ve beklentilerine göre geçici, ücretli, zanaatkar ve ikincil modeller olarak dört istihdam alt grubu tanımlamıştır. İstihdam düzenlemelerinde kendi doğaları gereği farklılıklar görüldüğünden her bir istihdam düzenlemesinin altındaki amaçlar ve psikolojik zorunluluklar işgücünün yönetimi ve idaresinde farklı yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, işçilerin geçici sistemde çalıştığı bir yerde işletmeye daha az sadık olması ve bir işletmeden diğerine geçişte daha hareketli olması beklenirken; ücretli olarak çalışan bir modelde artan iş güvenliği nedeniyle daha fazla bağlılık beklenmektedir. Rousseau (1995) ise iki boyutta ele alınabilecek dört farklı istihdam düzenlemesi tanımlamıştır. Buna göre zaman boyutu, kısa dönem ve uzun dönem olarak; organizasyona dâhil olma boyutu ise içselleştirme ve dışsallaştırma olarak kavramsallaştırılmıştır.

Rousseau (1995)'nin yaklaşımını da içine alan Lepak ve Snell'in tanımladığı model ise bu çalışmada da kullanılan Liu vd. (2003) yaptığı çalışmanın da temelini oluşturmuş ve bu çalışma, insan kaynağının taklit edilemezliğini (eşsizliğini) ve değerini kriter olarak kullanarak; istihdam düzenlemelerini “sözleşmeli”, “kazanç/iş temelli”, “ortaklık/ittifak temelli” ve “bilgi birikimi temelli” olarak dört grupta kategorize etmiştir. Liu vd. (2003)'nin çalışmasına göre, beşeri sermayenin değeri işletmenin görece avantajına olan potansiyel katkıya göre değişmektedir. Beşeri sermayenin eşsizliğine bağlı olarak işletme, bu değeri içselleştirir veya dışsallaştırır, yani bünyesine katar veya dışarıdan temin eder. Beşeri sermayenin eşsizliğinin derecesi içselleştirme veya dışsallaştırma yanında kısa veya uzun vadeli sözleşme kararlarını belirler ve bu iki kavram bir işletmedeki insan kaynakları yönetimini ve mimarisini şekillendirir.

Liu vd. (2003)'nin çalışmasında, işletmelerin rekabetçi durumlarına sınırlı katkı sağlayacağını düşündükleri kısa dönemli işler için temizlik elemanı, büro memuru gibi “sözleşmeli istihdam” yaptığı ve dış işgücü piyasasından yararlandığı, yine eğer beşeri sermayenin eşsizliği çok yüksek değilse satış elemanı, müşteri hizmetleri ajansı gibi

“kazaç/işe dayalı istihdam” yaptığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra işletmeler, rekabetçi durumlarına sınırlı katkı yapacak ama eşsizliği yüksek beşeri sermayeyi örgüte kazandırma konusunda yazılım mühendisi, danışman gibi “ortaklığa/ittifaka dayalı istihdam” yapmakta ve uzun vadede çalışanları içselleştirmektedirler. Benzer şekilde, işletmeler rekabetçi durumlarına katkı sağlayacak ve eşsizliği yüksek beşeri sermaye için örneğin analistler, makine mühendisi, Ar-Ge çalışanı gibi “bilgi birikimine dayalı istihdam” biçimini seçmekte ve yine uzun vadede içselleştirmektedirler (Lepak & Snell, 1999; Rousseau, 1995; Tsui vd., 1995; Liu vd., 2003). İşletmelerin insan kaynağını temin etme konusunda farklı yaklaşımları benimseyebileceği ortaya konduğunda, insan kaynakları sisteminin de buna uygun olarak yapılandırılması gerekmektedir. Hatta bu özgünleşme örgütsel davranışa yön veren liderlik yaklaşımlarının çeşitlenmesine kadar kendini gösterebilmektedir. Yani farklı istihdam biçimleriyle oluşturulan farklı gruplara liderlik yapma konusunda da farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulabilecektir.

Bu bağlamda liderlik ile ilgili literatüre bakıldığında ise, sistematik liderlik çalışmalarının 1930’larda başladığı, 1960’lı yıllardan sonra liderlik tarzlarını açıklamaya çalışan ve konuya farklı perspektiflerden bakan çeşitli liderlik kuramlarının oluşturulmaya başlandığı görülmektedir. Liderlik davranışının değişik boyutlarının, farklı durumsal faktörlere bağlı olarak farklı performansla yol açığının kabulüne rağmen (Fleishman,1973) liderlik ile ilgili araştırmalar liderin bireysel performansı üzerinde yaygınlaşmıştır. Bununla birlikte liderliğin çalışanların etkin yönetiminde kritik rolü olduğuna dair kanıtlar olmasına karşın, çalışma birimi seviyesinde yapılan liderlik araştırmaları azdır (Cogliser & Schriesheim,2000; Liu vd., 2003). Oysa ki farklı çalışan gruplarının farklı karakteristikleri ve beklentileri olacağı (Lepak & Snell, 1999; Osterman, 1987; Rousseau, 1995; Tsui vd., 1995; Liu vd., 2003) ve bu nedenle farklı yönetime ihtiyaç duyacakları bir gerçektir (Liu vd., 2003). Bu çalışmada, anılan açıklığı kapatmaya yönelik olarak farklı istihdam biçimlerinin farklı liderlik ve çatışma yönetimi tarzlarına ihtiyaç duyacağı varsayımı esas alınmaktadır.

Bu çalışmada; stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında, liderlik ile ilgili durumsallık teorilere dayanılarak, bazı liderlik tarzlarının bazı istihdam gruplarındaki çalışanların yönetiminde daha etkili olacağına öngörüldüğü liderlik tarzları ve istihdam düzenlemeleri tipolojisi (Liu vd., 2003) benimsenmiştir. Buna göre Cox (1994) ve Pearce ve arkadaşlarının (2000) çalışmalarından adapte edilerek Liu ve arkadaşları (2003)’nce kavramsallaştırılan dört liderlik tipi bu çalışmada temel olarak alınmıştır. Bunlar Direktif Verici Liderlik (Directive Leadership), Etkileşimsel/Transaksyonel Liderlik (Transactional Leadership), Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership) ve Yetki Verici Liderlik (Empowering Leadership)’tir.

“Direktif verici liderliğin” temelini oluşturan ve liderin davranışları üzerine odaklanan çalışmaların başında McGregor’un X ve Y Teorisi (1960) gelir. Teoriye göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X teorisinde; liderler otoriterdir, astlarına onlardan ne bekledikleri söyler, yol gösterirler ve patronun kim olduğunun bilinmesini isterler (McGregor,1960). Bununla birlikte Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması, liderlerin davranışları “yapıyı harekete geçirme” (initiating structure) ve “anlayış” (consideration) olmak üzere iki bağımsız boyutta incelenmiştir. Bu faktörlerden arasından yapıyı başlatma, liderin davranışlarında işe ve işin tanımlanmasına verdiği

ağırlığı ifade eder (Fleishman, 1953). Michigan Üniversitesi Çalışması ise, etkili ve etkili olamayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Liderlik davranışı; işe yönelik (job-centered style) ve çalışana yönelik (employee-centered style) yönelik olmak üzere iki şekilde belirlenmiştir. Bu bağlamda direktif verici liderler, çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarından ziyade işe yönelik tutum sergilemektedir (Katz vd., 1950). Direktif verici liderlik tarzında lider tüm otoriteye, yönetime ve bilgiğe sahiptir. Özel yapı ve güce dayalı mekanizmalara önem verir, yeterli iş performansı sağlamak için olasılıklara göre ceza veya ödüllendirme yöntemini kullanır. Net hedefler ve görevlerin belirlenmesi, özel rehberlik ve ihtiyaçların sağlanması, ceza ve ödül kurallarının belirlenmesi ile yönetici lider, astlarının net olarak işletmenin zorunluluklarının farkına varmasını sağlar (Liu vd., 2003).

Bu çalışmada incelenen ikinci liderlik tarzı olan “etkileşimsel/transaksiyonel liderliğin” temelini oluşturan Vroom’un Beklenti Teorisi, bir örgütte çalışanlar daha çok gayret sarf etmenin daha iyi bir iş performansı yaratacağına, daha iyi iş performansı ise ücretlerde artış gibi örgütsel ödülleri beraberinde getireceğine ve bu öngörülen örgütsel ödüllerin söz konusu çalışanlarca değerlendirileceğine inandıkları zaman motive edilebileceklerini savunur (Vroom, 1964). Bununla birlikte, Yol-Amaç Teorisine göre liderin görevi astlarını harekete geçirmek, amaçları belirlemek ve bu amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardım etmektir. Bu kapsamda etkin liderlik, uygun liderlik tarzının duruma ve izleyenlerin ihtiyaçlarına göre belirlenmesiyle oluşur (House, 1971). Transaksiyonel liderliğin temelini oluşturan bir başka çalışma olan Eşitlik Teorisi’ne göre bireyler, genel olarak bir eşitlik durumu ararlar, daha açıkçası, örgüt içinde takas ilişkilerinde diğerleriyle karşılaştırıldığında adil ya da hakkaniyetli bir muamele gördükleri duygusu taşımaları önemlidir. Bu açıdan girdi (bireyin örgüte kattıkları)-çıkı (örgütün bireye verdikleri) hesabı yaparlar (Adams, 1963). Sosyal Değişim Teorisine göre ise, tüm insan ilişkilerinin özünü özne olarak yapılan maliyet-fayda analizi ve alternatiflerin mukayesesi oluşturur. Buna göre, bir birey bir ilişki neticesinde elde edeceği faydanın, katlanacağı yükten daha az olduğuna inanırsa, teoriye göre o birey o ilişkiyi sonlandırmayı tercih eder (Homans, 1961). Tüm bunlar kapsamında Bass’a göre (1997) transaksiyonel liderlik bir değiş-tokuştur. Lider izleyeni, izleyenin anlaşma üzerine sergilediği rolden dolayı ödüllendirir. Burns’a (1978)’e göre transaksiyonel liderler izleyenlerin isteklerini yerine getirerek onlardan destek isterlerken, onların bu desteğine karşılık onlara isteklerini verir. Tracey ve Hinkin (1998)’e göre transaksiyonel liderlik, örgüt içindeki yasal ve bürokratik otoriteye dayanır. Transaksiyonel liderler iş standartlarını, görevleri ve amaçları vurgular, görevin tamamlanmasına ve örgütsel ödüllere önem verirler.

Liderlikte çağdaş yaklaşımlar başlığı altında Burns ve Bass (1978)’in getirdiği yeni ayırım, Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre geçmişle bugünü bağdaştıranlar transaksiyonel liderler iken, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel liderler olarak adlandırılmaktadırlar (Tabak, 2001). Bu kapsamda transformasyonel liderliğin temelini oluşturan Karizma Sosyolojisi’nde Weber, karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi, "belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir (Baransel, 1993:168). Burada karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır (Miner, 1988:422). House’un Karizmatik Liderlik Teorisine göre

(1977) göre karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve müstesna etkilere sahiptirler. İzleyicileri, liderin inançlarını "doğru" olarak algırlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı sevgi ve şefkat hisleri besler, grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanırlar, misyonun başarılmasına katkıda bulunabileceklerine inanırlar ve yüksek performans hedefleri vardır. House, karizmatik liderlerin yüksek bir özgüvene sahip olma, yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme gibi üç temel kişisel karakteristiğe sahip olduklarını ifade etmiştir (Kılınc, 2001).

“Transformasyonel/dönüşümcü liderlik” kavramı, ilk kez Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte ortaya atılmıştır (Bass, 1999:9) Kavram olarak dönüşümcü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemde, Burns ve arkadaşları (1978) tarafından, bu kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, özellikle irade, öz-güven, vizyon ve ahlakî yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde durulmuştur. Bass (1985) bunlara, aile değerleri, güçlü ananeler, içsel çatışmanın yokluğu, rol modelleme (model oluşturma), yetişkinlik deneyimleri, güç kullanımına dönük yaklaşımlar, heyecan, hırs ve idealler gibi çeşitli olasılıkları da eklemiştir (Bolat & Seymen, 2002:63). Buna göre dönüşümcü liderliğin dört boyutu; karizmatik liderlik, ilham verici liderlik, bireye yönelik ilgi ve zihinsel teşvik olarak sıralanmaktadır (Aykut, 2000:33-50; Erdal, 2007:32).

Bu çalışmadaki liderlik tarzları içinde son olarak yer alan “yetki verici liderliğin” teorik temelini oluşturan Sosyal Biliş Teorisinde, insan davranışları, karşılıklı nedensellik ile sürekli olarak etkileşim içinde olan kişisel faktörler, davranış ve çevresel etkiler olmak üzere üç karşılıklı etki ile açıklanır. Bunlar insanın çevresini şekillendirebileceği gibi çevrenin de insanı şekillendirdiği çok dinamik ilişkiler olup, buradaki değişim iki yönlüdür (Bandura, 1977; 1986; 1989). Sosyal Biliş Teorisi’nin altyapısını oluşturan Sosyal Öğrenme Teorisi; Rotter (1954) ve Bandura (1977)’nin yaptığı farklı araştırmaların bir sonucudur. Bandura’nın teorisi çocukların ve yetişkinlerin nasıl bilinçli bir şekilde sosyal deneyimleri üzerinde çalıştıkları ve bu bilincin daha sonra nasıl davranışlarını ve gelişimlerini etkilediği üzerine yoğunlaşmıştır. (Bandura, 1986). Bunun yanı sıra, Bandura çift taraflı benimseyiş, öz-yeterlilik ve sebep sonuç arasında zaman içinde değişimler olabileceği fikri gibi birkaç önemli kavram sunmuştur. Bandura’ya göre öğrenmede temel kavramlar “taklit, gözlem ve model alma”dır. Yetki verici liderliğin temelini oluşturan bir başka çalışma olan “katılımcı yönetim” araştırmasına göre, insanın kişilik gelişimi, gizilgüçlerinin ve etkililiğinin gelişimi ve örgütlerdeki zihinsel sağlık sorunları üzerinde durulmuştur (Likert, 1967). Burada odak noktası, bireylerin psikolojik gelişimleridir. Katılma insan büyüme ve gelişimini sağlayıcı bir araç olarak ele alınır (Dachler & Wilpert,1974). Kısacası, yetki verici liderlikte liderlerin misyonu, çalışanlara kendi potansiyellerini keşfetme ve işletmeye tam katkı sağlamak üzere kendilerini yetiştirme konusunda yol göstermektir. Fırsatlarla ilgili düşünmeyi destekleme, öz-liderliğe odaklanma, amaçların katılımcı olarak oluşturulması, takım çalışmasını güçlendirme, çalışanların öz-liderlere dönüşümlerinin kolaylaştırılması bu liderliğin tipik özellikleridir (Liu vd., 2003).

Tüm bu kavramsal temellerin ışığında, istihdam biçimleri ve liderlik tarzlarını bir tipoloji altında toplayan Liu vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada farklı istihdam

düzenlemeleri altındaki çalışanların istekleri ve gereksinimleri ile liderlik tarzlarını eşleştiren bir model önerilmektedir. Bu öneriler iki temel varsayıma dayanmakta olup ilk varsayıma göre, farklı istihdam biçimlerinin, çalışanlar ve kuruluşlar arasında farklı psikolojik zorunluluklar ve alta yatan farklı amaçlar ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. İkinci olarak ise, her bir istihdam biçiminin özellikleri ile daha uyumlu olan liderlik tarzları daha başarılı olma eğiliminde olduğu vurgulanmaktadır. Liu vd. (2003) adı geçen çalışmasına göre, beşeri sermayenin etkili yönetimi, liderlik tarzı ile çalışanlar arasında istihdam değiş tokuşuna dayandırılır. Bundan hareketle yönetici liderliğin sözleşmeli işlerde; transaksiyonel liderliğin kazanç/iş temelli istihdam biçiminde; dönüştürücü liderliğin ortaklık/ittifak temelli istihdam biçiminde ve yetki verici liderliğin ise bilgi temelli istihdam modelinde etkili liderlik şekli olacağı öngörülmüştür. Bknz Tablo-1

**Tablo-1: İşletmelerdeki İstihdam Biçimlerinin, Liderlik Tarzları İle Eşleştirilmesi**

Yüksek		
BEŞERİ SERMAYE EŞSİZLİĞİ	<b>İstihdam Şekli:</b> Müttefik/Ortaklık <b>Liderlik Tarzı:</b> Dönüştürücü (Transformasyonel)	<b>İstihdam Şekli:</b> Bilgi Temelli <b>Liderlik Tarzı:</b> Güçlendirme (Yetkilendirme)
	<b>İstihdam Şekli:</b> Sözleşme <b>Liderlik Tarzı:</b> Direktif	<b>İstihdam Şekli:</b> Kazanç/iş temelli <b>Liderlik Tarzı:</b> Transaksiyonel
Düşük		BEŞERİ SERMAYE DEĞERİ

Kaynak: Liu vd.,2003

Geliştirilmiş olan bu tipolojideki iki temel boyuttan birincisi olan “beşeri sermaye değeri”, istihdam edilen insan kaynağının teknik ve veya mesleki bilgi ve eğitimi kapsamında işletmenin rekabetçi durumuna potansiyel katkısı olarak değerlendirilirken; taklit edilemezlik (beşeri sermaye eşsizliği) kavramı ise, bu insan kaynağının becerilerinin eşsizliği kapsamında işletmenin rekabetçi durumuna potansiyel katkısı olarak belirlenmiştir. Buna göre, işletmeler beşeri sermaye eşsizliği yüksek olan insan kaynağını içselleştirir ve uzun vadeli istihdam etmeye odaklanır. Buna karşın, beşeri sermaye eşsizliği düşük olanları dışsallaştırır ve kısa vadede dışarıdan temin etme yoluna giderler. İşletmeler beşeri sermaye eşsizliği ve değeri yüksek olan istihdam kaynağını uzun vadede içselleştirirken, güçlendirici, yetki verici liderlik tarzı ile yaklaştığında daha çok verim alınmaktadır. Taklit edilemezliği yüksek ancak beşeri sermaye değeri düşük olan insan kaynağını uzun vadede içselleştirildiği ve bu tip için dönüştürücü liderlik tarzı ile yaklaşıldığında da daha çok verim almak mümkün görünmektedir. Bunlara karşın, taklit edilemezliği ve değeri düşük olan insan kaynağı kısa vadede işletme ihtiyaçlarına göre dışarıdan temin edilir ve bu istihdam düzenlemesinde yönetici, direktif verici liderlik tarzı daha etkilidir. Son olarak da, beşeri sermaye değerinin yüksek, ancak taklit edilemezliği düşük olan insan kaynağının ise yine ihtiyaca göre dışarıdan temin edilebileceği ve transaksiyonel liderlik tarzının daha etkili olacağı saptamalarında bulunulmuştur (Liu vd., 2003).

### 3. Çatışma Yönetimi

Yukarıda anılan istihdam düzenlemeleri ve liderlik tarzları arasındaki ilişki hangi kapsamda olursa olsun, liderlerin en önemli işlevlerinden birisi de işletmeler bünyesindeki çatışmaların yönetilmesidir. Bu bağlamda, işletmelerdeki istihdam biçimleri ile liderlik tarzları arasında yukarıda kurulan ilişkiye ilave olarak örgütsel çatışma tarzlarıyla da bir bağlantı kurulmasının önemli olacağına inanılmaktadır. Bu görüşün temelinde günümüzde liderlerin çatışmaları yönetiminde önemli bir kaynağı bu alana aktarmaları gelmektedir. Çatışma kavramının tanımı, araştırmacıların çatışmayı bir çıktı, bir süreç veya bir iletişim biçimi olarak algılamalarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir (Alexander, 1995:33). Robbins (1974:15) çatışmanın genel anlamda, “her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına geldiğini, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayandığını” söylemektedir. Stoner ve Freeman (1989) çatışmayı, “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık” olarak tanımlar. Rahim (1985:81) ise çatışmayı “birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu olarak ifade etmiştir. March ve Simon (1958) birey düzeyli çatışmalara ağırlık veren tanımlamasında kavramı “standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bu bozulma sonucu olarak bireyin uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüğü uğraması” şeklinde ifade etmiştir. Hocker ve Wilmot (2001:8) ise çatışmayı, “iki veya daha fazla tarafın isteklerinin birbirleriyle uyuşmaması sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıklar” ve “bir tarafın ulaşmaya çalıştığı amaçlara başka bir tarafın müdahale ettiği, kıt kaynakları ve birbiriyle uyuşmayan amaçları olan en az iki taraf arasındaki mücadele” olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel çatışma ile ilgili tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlara bakıldığında, çatışmanın önlenebilir bir durum olarak görülmesi, ardından örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak algılanması ve son olarak da örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görülmesine kadar değişen bir süreçten geçtiği görülmektedir (Tosi vd., 2000:279). Geleneksel yaklaşımın her türlü çatışmayı işlevsel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici oluşumlar olarak görmesine karşılık “davranışsal yönetim düşüncesi” içerisinde örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler geliştirebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle “işlevsel çatışma” şeklinde nitelendirilmesi görüşü hâkimdir (Şimsek, 1987:12). Davranışsal yaklaşımın, genel olarak çatışmanın bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Tekarslan vd., 2000:272).

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları modern bir yaklaşımla ortaya koyanlar, literatüre “etkileşimciler” olarak girmişlerdir. Bu yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak optimal düzeyde bir çatışmayı açıkça desteklemeye yönelir ve çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar (Baysal ve Tekarslan, 1996:308; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:3). Etkileşimci Yaklaşım; barışçıl, işbirlikçi, sakin ve aşırı uyumlu bir grubun durağan, ilgisiz, değişim ve yenilik



ihtiyaçlarına tepkisiz kalma eğiliminde olduğu mantığından hareketle, makul düzeydeki bir çatışmanın yönetici tarafından desteklenmesinin, söz konusu sistemin yaratıcılığını, özeleştirme yapma yeteneğini ve yaşamını sürdürülebilirliğini sağlayacağını öne sürmektedir (Rollinson vd., 1998:402; Tekarslan vd., 2000:272; Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005:4).

Çatışmayla ilgili literatür incelendiğinde çatışmayı çözmek ve çatışmayı yönetmek kavramlarının karıştırıldığı, hatta birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı çözmeye yaklaşımları, her durumda çözümleme işleminin en doğru karar olduğunu savunur. “Çatışmayı çözmeye” (conflict resolution), çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken; çatışma yönetimi (conflict management), bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunmaktadır (Rahim vd., 1999:155). Bu çalışmada da çatışma kavramına, etkili yönetilmesi durumunda örgüte faydalar sağlayabilecek bir husus olarak “etkileşimci” yaklaşımla ve “çatışma yönetimi” açılarından bakılmakta ve bu kapsamda farklı istihdam biçimleri ve liderlik tarzları ile çatışma yönetimi tarzları arasında ilişki kurulmaya çalışılmaktadır.

Çeşitli düşünürler tarafından çatışmaların yönetimine yönelik teknikler ortaya atılmıştır. Ancak çatışmaların yönetimine ilişkin teknikleri ilk defa Blake, Shepard ve Mouton (1964:10) sistematik ve analitik bir biçimde incelemişlerdir. Blake, Shepard ve Mouton’a (1964) göre çatışmaların yönetim yöntemleri; çatışmaların kaçınılmaz olduğu ve anlaşmanın mümkün olmadığı; çatışmanın mutlak olmadığı ancak anlaşmanın da mümkün olmadığı ve de çatışma olsa da anlaşmanın mümkün olduğu durumlarda aktiften pasife doğru üç çeşit çözüm tekniği seti bulunmaktadır. Çatışma yönetimi profesyonel ilgiyi ilk olarak 1960’lı yıllarda Blake ve Mouton’ın yaptığı araştırmayla görmüştür Bu kapsamda Blake ve Mouton (1964) “Çatışma Yönetim Biçimleri Ölçeği” çalışmasında; işbölümü, uzlaşma, zorlama, geri çekilme ve problem çözme stratejileri olmak üzere beş tane çatışma çözme stratejisi geliştirmiştir (Üngüren, 2008:889). Wiggins ve Wiggins (1994) ise çatışma yönetimi stratejilerini geri çekilme, uzlaşma, köprü oluşturma, telafi etme ve pay büyütme olarak beş gruba ayırmıştır. Çatışma yönetim tarzları ile ilgili olarak ise karşımıza çıkan bir diğer model Thomas ve Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetim Modelleri” dir. Thomas (1992), rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma olarak tanımladığı beş çatışma yönetim tarzını, “işbirliği” (karşı tarafın isteklerini yerine getirme arzusu) ve “çıkarcılık” (kendi çıktıklarına olan ilgi) boyutlarında sınıflandırarak açıklamaktadır (Thomas, 1992:266). Rahim ve Bonoma (1979) ise tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak tanımladığı beş çatışma yönetim tarzını “kendine ilgi düzeyi” ve “diğerlerine ilgi düzeyi” boyutlarında sınıflandırmaktadır (Yürür, 2009:25). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda çatışma yönetim tarzlarına ilişkin yapılan araştırmalarda ortaya çıkan ortak yargıda “İkili İlgi Modeli” (Dual Concerns Model) kapsamında; problem çözücü (işbirlikçi), rekabetçi (hükmedici-mücadeleci), uzlaşmacı (taviz verici), kaçınmacı (ihmal edici) ve uyuşmacı (teslimiyetçi) olarak çatışma yönetiminde beş ayrı tarzın kullanıldığı görülmektedir (Rubin vd., 1994; Lewicki vd., 2003:22).

Rekabetçi (hükmedici-mücadeleci) çatışma yönetim tarzında aktörlerin kendi çıktıklarına ve isteklerine olan ilgisi yoğun olduğundan, karşı tarafın isteklerinin yerine gelip gelmemesiyle fazla ilgilenmezler. Pruitt ve Rubin (1986)’in belirttiği gibi bu

stratejiyi benimseyen taraflar, karşı tarafı teslim olması için ikna etmeye çalışırlar. Uyuşmacı (teslimiyetçi) stratejide ise bunun tam aksine taraflardan biri kendi istek ve çıktılarını ne olursa olsun karşı tarafın kazanmasına izin verir. Bunun yanı sıra, kaçınmacı (ihmalci) stratejide tarafların kendi çıktılarını ve isteklerine olduğu kadar karşı tarafın çıktılarını ve isteklerine ilgisi de son derece azdır. Çoğunlukla bu tarz, sessiz kalmak ve pasiflikle eş anlamlıdır. Problem çözücü (işbirlikçi) yaklaşımda ise tarafların ortak kazanımı önemlidir. Kendi istek ve çıktılarını ne kadar ilgi duyulursa, karşı tarafına da o kadar hassasiyet gösterilir. (Lewicki vd., 2003:23). Kısacası, kişinin hem kendisinin hem de başkalarının isteklerine odaklı yaklaşımı çatışma yönetimi tarzlarından *problem çözme (bütünleşme, işbirliği) tarzını*, kişinin kendi ve diğerlerinin isteklerine odaklanmaması yaklaşımı *kaçınma tarzını*, kişinin sadece kendi isteklerine odaklanması *rekabet (tahakküm, güç kullanma, hükmetme) tarzını*, kişinin kendi isteklerinden ziyade başkalarının isteklerine yönelmesi ise *uyuşma tarzını* benimsediğini ifade etmektedir (Üngüren, 2008:891).

Örgütsel yaşamın ayrılmaz parçası olan çatışma, klasik yaklaşımçıların ileri sürdüğü gibi her zaman yıkıcı ve bozucu değildirler. Çatışmalar etkin bir şekilde yönetildikleri takdirde yıkıcı ve bozucu sonuçlara neden olmaktan çok, örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde pozitif etkileri olduğu gibi örgütsel değişimi ve böylece örgütün sürekliliğini de sağlayabilecektir (Şahin, Emimi & Ünsal; 2007:560). Bunun sağlanması için de mevcut istihdam biçimleri ve liderlik tarzları ile işletmelerdeki çatışma yönetimi tarzlarının da uygun şekilde bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada çatışma çözme stratejileri üzerinde değil, çatışma yönetimi tarzları üzerinde durmuş, Pruitt ve Rubin (1986) tarafından çatışma yönetimi tarzları olarak kavramsallaştırılan “İkili İlgi Modeli” temel alınmıştır.

#### **4. Liderlik Tarzları ve İstihdam Düzenlemelerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Önermeler**

Günümüzde, belirli bir amacı gerçekleştirmek için farklı insanların oluşturduğu örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz bir hal almıştır. Örgütü oluşturan insanların değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların etkili yönetilebilmesiyle birlikte örgüte katkıda bulunabilmesi, liderlerin kurum içindeki çatışmaları etkin bir biçimde yönetmesine bağlıdır. Tüm bunlardan hareketle, örgütlerin sahip oldukları beşeri sermayeyi etkili bir şekilde değerlendirebilmeleri maksadıyla; farklı istihdam gruplarının etkin yönetiminde yani işletmedeki mevcut istihdam biçimlerinde kritik rolü olduğu bilinen farklı liderlik tarzlarının, örgüt içindeki uyum ve koordinasyonunu ve dolayısıyla verimliliği arttırmak için hangi çatışma yönetimi tarzını tercih edecekleri önemli ve fazla çalışılmamış bir konudur.

Bu çalışmada, Rousseau (1995) ve Tsui (1995, 1997)'nin taslaklarını da içine alacak şekilde Lepak ve Snell (1999)'nin tanımladığı ve Liu vd. (2003) da kullandığı dört değişik istihdam tipi (sözleşmeli, kazanç/iş temelli, bilgi temelli ve ortaklık/ittifak temelli) ve bu istihdam tipleri ile daha etkili olacağı Liu ve arkadaşları (2003)'nce öngörülen liderlik tarzları (direktif verici, transaksyonel, dönüştürücü, yetki verici) ile çatışma yönetimi tarzları (uyuşmacı, problem çözücü, uzlaşmacı, kaçınmacı, rekabetçi) eşleştirilerek aşağıdaki modeldeki gibi tasnif edilmeye çalışılmıştır. Özellikle yabancı literatürde, oluşturduğu hipotezleri bünyesinde test etmeyi amaçlamayan çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmada da hipotezler ve onların testi yer almamakta bunun yerime

gelecekteki çalışmalara ışık tutmak ve o çalışmalar için hipotez üretilmesine katkıda bulunmak amacıyla bazı önermeler yapılmıştır.

**Tablo-2: İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetimi Tarzlarının Uyumlandırılması**

Yüksek		
<b>BEŞERİ SERMAYE EŞSİZLİĞİ (TAKLİT EDİLEMEZLİK)</b>	<b>İstihdam Şekli:</b> Ortaklık/İttifak Temelli <b>Liderlik Tarzı:</b> Dönüştürücü (Transformasyonel) <b>Çatışma Yönetimi Tarzı:</b> Problem Çözücü (İşbirlikçi)	<b>İstihdam Şekli:</b> İş Geliştirme/ Bilgi Temelli <b>Liderlik Tarzı:</b> Güçlendirme (Yetkilendirme) <b>Çatışma Yönetimi Tarzı:</b> Problem Çözücü (İşbirlikçi)
	<b>İstihdam Şekli:</b> Sözleşme Temelli <b>Liderlik Tarzı:</b> Direktif Verici <b>Çatışma Yönetimi Tarzı:</b> Rekabetçi (Hükmedici)	<b>İstihdam Şekli:</b> Kazanç/İş Temelli <b>Liderlik Tarzı:</b> Transaksiyonel <b>Çatışma Yönetimi Tarzı:</b> Uzlaşmacı (Taviz Verici)
Düşük		
<b>BEŞERİ SERMAYE DEĞERİ</b>		

**Önerme1:** İşletmelerin kısa vadede ihtiyaçlarına göre dışarıdan istihdam edecekleri beşeri sermaye değeri (sözleşme türü istihdam biçimi) ve taklit edilemezliği (eşsizliği) düşük olan insan kaynağının yönetiminde daha etkili olacağı öngörülen direktif verici liderler, çalışanları ile aralarında doğabilecek çatışmaların yönetiminde “rekabetçi-hükmedici” çatışma yönetimi tarzını tercih edebileceklerdir.

Buna göre işletmeler için insan kaynağı stratejik değer ve becerilerinin eşsizliği açısından farklılık gösterebilecektir (Lepak & Snell, 1999). Beşeri sermayenin değeri işletmenin görece avantajına potansiyel katkıya göre, beşeri sermayenin eşsizliği ise insan kaynağının becerilerinin eşsizliğine göre düşük ya da yüksek olabilmektedir. Buna bağlı olarak işletme, bu değeri içselleştirir yani bünyesine uzun vadede katmaya çalışabilir ya da dışsallaştırır yani kısa vadede ihtiyacına göre dışarıdan temin etme yoluna gidebilir. Bu kapsamda işletmeler kısa vadede ihtiyaçlarına göre dışarıdan temin yoluna gidecekleri, beşeri sermaye eşsizliği ve değeri düşük insan kaynağı için “sözleşmeli istihdamı” tercih edebilecektir.

Bu istihdam grubunun yönetiminde tüm otoriteye sahip, yeterli iş performansını sağlamak için ceza ve ödüllendirme yöntemini kullanan, çalışanlarına net hedefler ve görevler belirleyen ve astlarının net olarak işletmenin zorunluluklarının farkına varmasını sağlayan “direktif verici liderler” daha etkili olabilecekler ve çalışanları ile olası çatışmaların yönetiminde ise işletme çıktılarına olan ilgileri çalışanlarının çıktı ve isteklerine olan ilgilerinden çok daha fazla olacağı için muhtemelen “rekabetçi-hükmedici” çatışma yönetimi tarzını tercih edebileceklerdir. Karşılıklı iki rakibin yer aldığı, sıfır toplamlı bir ilişkinin farz edildiği, genellikle güce dayanan, kısa dönemli zaferlere odaklanan ve uzun dönemli yıkıcı neticelerle sonuçlanan yaklaşımları içinde barındıran rekabetçi çatışma yönetimi tarzları, bu yönlerden dolayı özellikle direktif verici liderler ile bağdaştırılabilir.

**Önerme 2:** İşletmelerin kısa vadede ihtiyaçlarına göre dışarıdan istihdam edecekleri (sözleşme istihdam biçimi) beşeri sermaye değeri yüksek ancak taklit edilemezliği (eşsizliği) düşük olan insan kaynağının yönetiminde daha etkili olacağı öngörülen “transaksiyonel liderler”, çalışanları ile aralarında doğabilecek çatışmaların yönetiminde “uzlaşmacı” çatışma yönetimi tarzını tercih edebileceklerdir.

Bu önerme bağlamında işletmeler beşeri sermaye değeri yani işletme için stratejik değeri yüksek ancak beşeri sermaye eşsizliği düşük yani becerilerinin eşsizliği düşük olan insan kaynağını yine “sözleşme istihdam biçimiyle” birlikte kısa vadede dışarıdan temin yoluna gidecekleri öngörülmektedir. Çünkü bu insan kaynağının işletmelerin rekabetçi durumlarına katkıları olacak ancak, becerilerinin eşsizliği düşük olduğu için işletme bu kaynağı içselleştirmekten ziyade ihtiyacı ölçüsünde dışarıdan temin edecektir. İşletmeler için bu tip insan kaynağı “kazanç/iş temelli” istihdam ile elde edilebilecektir.

Bu istihdam biçiminde örgüt içinde yasal ve bürokratik otoriteye dayanan, iş standartlarını, görevleri ve amaçları vurgulayan, görevin tamamlanmasına ve örgütsel ödüllere önem veren “transaksiyonel” liderler daha etkili olabilecekler ve çalışanları ile olası çatışmaların yönetiminde; astlarının işletmenin rekabetçi durumuna katkı sağlayacak yani stratejik değeri yüksek insan kaynağı olmasından hareketle; işletme çıktılarına olan ilgisi ile çalışanlarının çıktılarına olan ilgisi benzer düzeyde olacak ve muhtemelen “uzlaşmacı” çatışma yönetim tarzını tercih edebileceklerdir.

Transaksiyonel liderlerin genel kişilik özelliklerinden olan uyumluluğun pozitif sosyal ilişkileri devam ettirme motivasyonu ile ilişkisi düşünüldüğünde, işbirliği ve uzlaşma ile pozitif yönde ilişkisi olduğundan (Park & Antonioni,2007), örgütte çalışan grubu kazanç temelli olarak istihdam edildiğinde, çalışanlar kazandıkça işletmenin de kazanacağı bir “kazan-kazan” ilişkisi ancak bu sayede tesis edilebilecektir.

**Önerme 3:** İşletmelerin uzun vadede içselleştirdiği, beşeri sermaye değeri düşük ancak taklit edilemezliği (eşsizliği) yüksek olan insan kaynağının yönetiminde (ortaklık/ittifak istihdam biçiminde) daha etkili olacağı öngörülen “dönüştürücü liderler”, çalışanları ile aralarında doğabilecek çatışmaların yönetiminde “problem çözücü-işbirlikçi” çatışma yönetimi tarzını tercih edebilecekleri düşünülmektedir.

Bu bağlamda işletmeler stratejik değeri düşük ancak becerilerinin eşsizliği yüksek insan kaynağını uzun vadede içselleştirmek isteyecek ve ortaklık/ittifaka dayalı istihdama yönelebilecektir. Bu istihdam grubunun yönetiminde çalışanları üzerinde bir karizma gücü olan, çalışanlarına ilham veren, bireye yönelik ilgi gösteren ve çalışanlarını zihnen de teşvik ederek onların dönüşümüne yardımcı olup vizyonlarını değiştiren “transformasyonel” (dönüşümcü) liderler daha etkili olabilecekler ve çalışanları ile olası çatışmaların yönetiminde işletme çıktılarına olduğu kadar çalışanlarının da çıktılarına yüksek ilgi göstererek “problem çözücü-işbirlikçi” çatışma yönetim tarzını tercih edebileceklerdir.

Bununla birlikte çatışma çözüm yaklaşımları oluşturmada, genellikle yüksek seviyede öz disiplinli olan dönüşümcü liderlerin işbirliği stratejisini devam ettirmede düşük seviyedekilere göre daha başarılı olabilecekleri düşünülebilir. Yine dönüştürücü liderlerin temel kişilik özelliklerinin çatışma çözmeye etkilerine bakıldığında; çatışma çözme yaklaşımları oluşturmada ele alınan kültürün etkileri ve çatışma sürecine

odaklanma, özellikle işbirlikçi çatışma çözme yaklaşımları oluşturmada etkili olabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda bireylerin buldukları kültürden etkilenmesi yanında, kişiler arası bireysel farklılıklarının olması, çatışma çözme süreçlerini ve çözüm yaklaşımlarını etkileyebilecektir.

**Önerme 4:** İşletmelerin uzun vadede içselleştirdiği, beşeri sermaye değeri ve taklit edilemezliği (eşsizliği) yüksek olan insan kaynağının yönetiminde (iş geliştirme-bilgi temelli istihdam biçimi) daha etkili olacağı öngörülen “yetki verici liderler”, çalışanları ile aralarında doğabilecek çatışmaların yönetiminde “problem çözücü-işbirlikçi” çatışma yönetimi tarzını tercih edebilecektir.

İşletmelerin stratejik değeri ve becerilerin eşsizliği yüksek insan kaynağını yine uzun vadede içselleştirerek bünyesine katmak isteyeceği öngörüldüğünde, anılan insan kaynağı iş geliştirme-bilgi temelli olarak istihdam edilecektir. İşletmeler için bu kadar değerli insan kaynağının yönetiminde ise çalışanlarına ve işletmeye tam katkı sağlamak üzere yetki veren, fırsatlarla ilgili düşünmeye destekleyen, amaçları katılımcı olarak oluşturmaya çalışan, takım çalışmasını güçlendiren, çalışanlarının öz-liderlere dönüşümünü kolaylaştıran “yetki verici liderlerin” daha etkili olabileceği ve çalışanları ile olası çatışmaların yönetiminde işletme çıktılarında olduğu kadar çalışanlarının da beklenti ve çıktılarında ilgi duyarak “problem çözücü-işbirlikçi” çatışma yönetim tarzını tercih edebileceği düşünülmektedir.

İşbirlikçi stratejiler, genellikle rakibin olmadığı, genellikle sıfır toplam olmayan bakış açıları şeklinde tanımlanan ve pozitif uzun dönemli neticeler elde etmeye yönelik yaklaşımlar olarak (Jandt & Pedersen, 1996:5) genellikle uzun dönemli sonuçlar sağlayan yüksek performanslı bir liderlik biçimi olan yetki verici liderler ile bağdaştırılmıştır. Yetki verme, astlara istenmeyen, zor ve rutin işleri vermek şeklinde değil, en az müdahale ile projelerin etkin bir şekilde tamamlanmasını sağlamak şeklinde algılanmalıdır. Bu durum, astları çalıştırmak, motive etmek, ellerindeki görevi başarmalarını sağlamak için onları eğitmek çabalarının başarıyla neticelenmesi için sorumluluk ve mesuliyet devretme gibi sürekli devam eden bir süreci tanımlamaktadır.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Günümüzün rekabetçi ve hızla değişen iş dünyasında işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmelerinin yolunu aramaktadır. Rekabet edebilmek ve onu sürdürülebilir, hayatta kalabilmek adına işletmeler için çok önemli olmaya başlamıştır. Günümüz iş dünyasında işletmelere bu avantajı sağlayabilecek, taklit edilemez değerin beşeri sermaye olduğunun anlaşılması üzerine, insan kaynaklarının etkin yönetimine ve işletmenin diğer stratejileri ile birleştirilmesi daha çok önem kazanmıştır. Bu noktada, insan kaynakları departmanlarına ne kadar görev düşüyorsa, esas olarak işletme stratejilerinin icrasından sorumlu olan ve liderlik özelliğine sahip olması beklenen yöneticilere de çok daha fazla görev düşmektedir.

Bu gelişmeler kapsamında çatışma konusundaki çalışmaların sayısı günümüzde artmıştır. Özellikle uluslararası işletmelerin sayılarındaki artış ve küreselleşme, farklı algılama ve kültür özelliklerine sahip olan çalışanların aynı iş ortamında çalışmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu bağlamda çalışan-yönetim iletişimi küreselleşmenin etkisiyle daha da karmaşıklaşmış ve bunun sonucunda da anlaşmazlıkların giderilmesi hususu önem kazanmıştır. Bu sebeple, günümüzde çatışma yönetimi konusu, farklı

niteliklere sahip olan örgüt çalışanlarının, aynı çalışma ortamında bulunmalarının kaçınılmaz olması sebebiyle daha önemli bir konuma gelmiştir. Ortaya çıkan anlaşmazlık ile uzlaşmazlıkların örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak biçimde yönetilebilmesi için, örgüt içi koşulların dikkate alınarak, etkili olabilecek bir çatışma yönetimi modelinin uygulanması için etkin müzakere süreçlerinin tesis edilmesi gereklidir (Varoğlu & Sığırı; 2008:98). Bu müzakere süreçleri, örgütün temel aktörü olan çalışanların temininde işlev gören örgüte özgü istihdam biçimlerinin oluşturulmasında ve bu işlevin devamı niteliğindeki liderlik uygulamalarının tesis edilmesinde önemli rol oynamaktadır.

İşletmeler, stratejik insan kaynakları planlamaları çerçevesinde istihdam edilecek beşeri sermayenin uzun vadeli ya da kısa vadeli istihdam edilmesine, dışarıdan alınmasına ya da içeriden yetiştirileceğine karar verirken, beşeri sermayenin işletmelerine yapacakları potansiyel katkının eşsizliğine (taklit edilemezliğine) göre değerlendirmeler yapmakta ve bu bağlamda, iş dünyası değişik istihdam biçimleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Ancak, hangi istihdam biçimi tercih edilirse edilsin, esas amaç değerli ve taklit edilemez olan ve işletmeye asıl rekabet avantajı sağlayacak olan beşeri sermayenin etkin yönetilmesi ve kullanılmasıdır. Daha önceden de belirtildiği gibi bu noktada liderlere kritik görev düşmektedir. Bu değerli kaynağın en etkili şekilde kullanılması için bilgi ve birikimlerine uygun işlere yönlendirilmesinin yanında doğabilecek çatışmaların etkin olarak yönetilebilmesi de şarttır, çünkü motivasyonu ve performansı düşüren en önemli etkenlerden biri örgüt içi çatışmalardır.

Örgüt içi çatışmalar içinde farklı hiyerarşik düzeyler arasında olan, yani yönetici-yönetilen ilişkilerinde meydana gelen kutuplaşmalardan doğan çatışmalar son derece önem arz etmektedir. Ancak, çatışmaların acilen çözülmesi gerektiğine inanan klasik yaklaşımlardan, yönetilebilen çatışmaların, örgütlere faydaları da dokunabileceğini öngören modern yaklaşımlara geçildiği günümüzde çatışma yönetimi tarzları ve bu konuda öngörülen ikili ilgi modeli popüler olmaya başlamıştır. Buna göre, çatışmaların yönetiminde kişilerin kendi isteklerine olan ilgisi ve karşı tarafın istek ve çıktıklarına olan ilgisi iki boyutu oluşturmaktadır.

Günümüz iş dünyasının en önemli konularından birinin işletme hedeflerine ulaşmak için beşeri sermayenin, liderlerce etkin kullanılması ve bu gerçekleştirilirken çalışan motivasyonunu düşürücü etkisi olabilecek çatışmaların iyi yönetilmesi olması bu çalışmaya ilham vermiştir. Bu çalışmada, işletmelerin stratejik insan kaynakları politikalarına göre hangi istihdam düzenlemesine gideceğini insan kaynaklarının stratejik değeri ve becerilerinin eşsizliği açısından değerlendiren ve farklı çalışan gruplarının farklı yönetim ve liderlik tarzlarına ihtiyaç duyacağı kabulünden hareketle istihdam biçimi- liderlik tarzı tipolojisini geliştiren Liu ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları çalışma temel alınarak ve buna ilaveten çatışma yönetimi tarzları (ikili ilgi modeli) uyumlandırılması yönünde öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Liu ve arkadaşlarının (2003) çalışmasına göre, işletmeler beşeri sermaye değeri ve eşsizliği düşük olan insan kaynağını kısa vadede, ihtiyacına göre sözleşmeli olarak istihdam eder. Bu istihdam grubunda, tüm otoriteye sahip, yeterli iş performansını sağlamak için olasılıklara göre ceza veya ödüllendirme yöntemini kullanan, net hedefler ve görevler belirleyen direktif verici liderlik tarzı daha etkilidir. Bununla birlikte, beşeri sermaye değeri yüksek ancak eşsizliği düşük olan insan kaynağı kazanç/iş temelli olarak

kısa vadede dışarıdan temin edilir ve bu istihdam grubunda performans dayalı olarak ödüllendiren, kural ve işleyişlerden sapmaları araştıran, bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanan, dikey iletişimin mümkün olduğu transaksiyonel liderlik tarzı daha etkilidir. Buna karşılık beşeri sermaye değeri düşük ancak eşsizliği yüksek olan insan kaynağı uzun vadede içselleştirilirken ortaklık/ittifak şeklinde istihdam edilir ve ilham veren, bireye yönelik ilgi gösteren zihinsel anlamda teşvik ederek bireyleri dönüştüren transformasyonel liderlik tarzı bu grupta daha etkilidir. Son olarak da beşeri sermaye değeri ve eşsizliği yüksek olan insan kaynağı, uzun vadede içselleştirilirken, iş geliştirme/bilgi temelli olarak istihdam edilir ve çalışanlara kendi potansiyellerini keşfetme şansı veren ve işletmeye tam katkı sağlamak üzere yetki ve inisiyatif veren yetki verici liderlik daha etkilidir.

Sonuç olarak bu çalışmada, kısa vadede işletme ihtiyaçlarına göre, sözleşmeli olarak istihdam edilen grupta direktif verici liderlerce, olası çatışmaların yönetiminde işletme çıktılarına çok daha fazla ilgi göstereceği öngörülerek “rekabetçi-hükmedici çatışma yönetimi tarzının” daha etkili olarak kullanılabilmesi; kazanç/iş temelli olarak yine kısa vadede işletme ihtiyaçlarına göre istihdam edilen grupta, transaksiyonel liderlerce işletme çıktılarına olduğu kadar kısa vadede kazanım elde etmeyi beklediği insan kaynağının da çıktılarına ilgi göstereceği öngörülerek “uzlaşmacı çatışma yönetimi tarzının” daha etkili olabileceği yönünde önermeler ortaya konmuştur. Buna karşılık uzun vadede içselleştirilen bilgi temelli olarak istihdam edilen grupta, yetki verici liderlerin kendi çıktılarına olduğu kadar işletme için çok değerli olan karşı tarafın çıktılarına da çok ilgi göstererek “problem çözücü-işbirlikçi çatışma yönetimi tarzını” kullanabileceği; son olarak da yine uzun vadede ortaklık/ittifak olarak istihdam edilen grupta, dönüştürücü liderlerin, işletmeye potansiyel katkısı olan insan kaynağının da çıktılarıyla ilgilenerek, “problem çözücü-işbirlikçi yönetimi tarzını” tercih edebileceği öngörülmüştür. Bu çalışmanın en önemli kısıtı, öngörülerin bir ampirik çalışma ile desteklenmemiş olmasıdır. Bundan sonraki çalışmalarda, bu çalışmada belirlenen önermelere ilişkin uygulamalı araştırmaların yapılması ve test edilmesi faydalı olacaktır.

### Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3, 9-16.
- Alexander, D. C. (1995). *Conflict management styles of administrators in schools for the deaf: teacher perceptions of job satisfaction*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gallaudet University.
- Aykut, B. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 1-25.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. In Vasta R. (Eds.), *Annals of Child Development* (Vol 6, pp. 1-60). Greenwich, CT: Jai Press Ltd.

- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychology*, 52(3), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Baysal, A. C., & Erdal, T. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıo Basım.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R., H. Shepard A., & J. S. Mouton (1964). *Managing intergroup conflict industry*. Houston: Gulf.
- Bolat, T., & Oya, A. S. (2002). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzı'nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Erişim Tarihi: 11.11.2009, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m4.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Cox, J. F. (1994). The effects of super leadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship. *Dissertation Abstracts International*, 55.
- Craig L. P., Jr. Sims, H. P., Cox, G., Ball, Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2000). Transactors, transformers, and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1974). Conceptual dimensions and boundaries of participation: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Projesi.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.



- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds), *Current development in the study of leadership* (pp. 1-37). Carbondale: Southern Illinois University Pres.
- Graham, R. (1994). *Mary Parker follett-prophet of management*. USA: Harvard Business Pres.
- Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (2001). *Interpersonal conflict*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior*. New York: Harcourt, Brace and World.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of charismatic leadership. In: J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Pres.
- Jandt, F. E., & Pedersen, P. B. (1996). *Constructive conflict management: Asia-pacific cases*. Sage Publications.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. (1950). *Productivity, supervision and morale in office situation*. Ann Arbor, MI: Institute of Social Research.
- Kılınç, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lewicki, R. J., Barry, B., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2003). *Negotiation*. New York: McGraw Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Willey & Sons.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, J. B.(1988). *Organizational behavior*. New York: Random House Business Division.
- Park; H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41, 110–125.
- Pondy, L. R. (1967). Organization conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Rahim, A. M., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(4), 1323-1344.
- Rahim, A. (1985). A Strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38, 81-89.

- Rahim, A., Buntzman, G. F., & White, D. (1999) An empirical study of stages of moral development and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10(2), 154-171.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rollinson, D. (2004). *Organizational behavior and analysis: An integrated approach*. Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 25, 46-67.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Sims, R. R. (2002). *Managing organizational behavior*. Quorum Books.
- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Şahin, A., Emini, F. T., & Ünsal, Ö. (2007). Çatışma Yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15.
- Şimşek, Ş. (1987). Örgütlerde çatışma ve yaratıcılığın önemi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, 7(1).
- Tabak, A. (2001). Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri. Erişim Tarihi: 15.10.2009, [www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1)
- Tekarslan, E. & diğ. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Tosi, H. L., Neal P. M., & John, R. R. (2000). *Managing organizational behavior*. USA: Blackwell Publishing.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices ? *Group and Organization Management*, 23(3), 220-236.

- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and human resource management*, 13 (pp. 117-151). Greenwich, CT: JAI Pres.
- Tsui, A. S., Pearce J. L., Porter, L.W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict positive organization: stimulate diversity and create unity (Addison-Wesley series on organization development)*. New York: Addison, Wesley Publishing Company.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909.
- Varoğlu, A. K., & Sığırı, Ü. (2008). *İş, yönetim ve diplomasi dünyasında müzakere*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wei, L., David, P. L., Riki, T., & Henry, P. S. (2003), Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127-152.
- Wright, P. M., Macmahon, G. C., & MacWilliams, W. A. (1994). Human resource and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Yürür, Ş. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.

