




LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

Süleyman AĞRAŞ¹ 

Saadet ÖZ² 

ÖZET

Bu çalışmada Düzce'deki bir kamu kurumunun yöneticilerinin liderlik tarzı ile çatışma yönetimi biçimi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüş olup, veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Kullanılan anket formu etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeği, örgütsel çatışma yönetimi ölçeği ve demografik bilgiler formu olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Veriler kamusal sosyal hizmet sunan kamu kurumunun farklı teşkilatları ve pozisyonlarında görev yapan kişilerden yüz yüze toplanmıştır. Elde edilen verilere tanımlayıcı ve keşfedici istatistiki analiz uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ve çatışma yönetme stratejileri arasında pozitif ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiş bazı bulguların astlarının belirli demografik özelliklerine ve kurum içi statülerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların algılarına göre, etkileşimci lider özellikleri taşıyan yöneticilerin çatışma yönetme süreçlerinde hükmetme ve kaçınma yönlü davranışlar sergilediği; dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin ise tümleştirme ve uzlaşma yönlü davranışlar gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Çatışma Yönetimi

EXAMINATION THE RELATIONS AMONG LEADERSHIP STYLES AND
ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT: CASE OF A PUBLIC INSTITUTION

ABSTRACT

In this study, the relationships between the leadership style of the managers of a public institution in Düzce and the conflict management style were investigated. The study was carried out with the quantitative research method and the data were collected by the questionnaire technique. The questionnaire form used consists of three parts: interactionist and transformational leadership scale, organizational conflict management scale and demographic information form. The data were collected

¹ Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Yönetim Bilimleri A.D., suleyman.agras@duzce.edu.tr.

² Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, saadetozyoz27@gmail.com.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

face-to-face from the different organizations and positions of the public institution providing public social services. Descriptive and exploratory statistical analysis was applied to the obtained data. As a result of the research, positive and negative relations of the managers' interactional and transformational leadership styles and conflict management strategies were determined, some of the findings differed according to the specific demographic characteristics and internal status of their subordinates. However, according to the perceptions of the employees, managers with interactionist leadership characteristics exhibit domination and avoidance behaviors in conflict management processes; On the other hand, it has been determined that managers who show transformational leadership characteristics show integrating and reconciliation-oriented behaviors.

Keywords: *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Conflict Management.*

1. GİRİŞ

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir çalışma alanı olmakla birlikte örgütsel anlamda bu alanda yapılan bilimsel çalışmalar klasik yönetim teorisi dönemine kadar dayanmaktadır (Tengimoğlu, 2005: 3). Bununla birlikte çok çalışılan ve tartışılan bir konu olmasına rağmen liderliğin mahiyeti ve liderlik süreçleri henüz yeterince açıklığa kavuşturulamayarak (Bakan, 2008: 3) bu alandaki çalışmalara hız kesmeden devam edilmektedir. Liderlik hakkında yapılan araştırmaların geniş bir ölçekte ve farklı disiplinleri kapsayıcı nitelikte olması liderlikle ilgili çok sayıda tanımı beraberinde getirmiştir. Liderliği tanımlama çalışmaları halen devam etmektedir. Bu tanımların bazılarında liderlik; başkalarının görüşleri, eylemleri ve eğilimlerini etkileyerek örgütsel yapıyı harekete geçirme, yönlendirme ve yönetme (Bass, 1990:18, Bennis ve Nanus, 1985: 56) olarak tanımlanmıştır. Liderlikle ilgili yetenek temelli bazı tanımlamalarda ise başkalarını ikna etme, inandırma, diğerlerinden beklenen davranışı ortaya çıkarabilme (Hellriegel ve Slocum, 1992: 467) gibi yetenekler üzerinde durulmuştur. Liderliğin örgütler açısından önemi ise örgütsel başarı ve performans, örgütün devamlılığı ve farklı durumlar karşısında örgütün dayanıklılığı ve güvenilirliği açılarından ele alınmıştır (Bennis, 2001: 18).

Örgütlere liderlik eden yöneticilerin zaman ve enerjilerinin çoğunu örgüt içinde ve dışında ortaya çıkan çatışmaları çözmek için kullandıkları ifade edilmiştir. Etkileşimci yaklaşıma göre doğru yönetilen bir çatışma, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve değişimi tetiklemesi gibi faydalar sağlamaktadır (Tutar, 2016: 98). atışmalardan kurum lehine olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmek ise liderlerin çatışma yönetme yetkinliğine bağlıdır. Bu çalışmanın amacı yöneticilerin astları tarafından algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yönelimleri ile algılanan çatışma yönetimi stilleri arasında ilişkiyi araştırmaktır. Düzce'de bir kamu kurumunun farklı teşkilatları ve pozisyonlarında görev yapan kişilerin gönüllülük esasına göre doldurdıkları anketlere dayanmaktadır. Sosyal yaşamın olduğu her yerde çatışmanın kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde odak noktası insan olan, toplumsal yapıda önemli bir yere sahip



olan kamusal hizmet sunan kurumlarda yöneticilerin çatışmaları doğru yönetmeleri kurum çalışanları ve hizmet sunulan kesimler açısından oldukça önemlidir. Çalışma kapsamında astların bakış açıları temel alınarak kurum yöneticilerinin liderlik tarzı ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Ulaşılan bulgularda çalışanların belirli demografik özelliklerine ve hizmet birimlerine göre farklılaşma durumları da incelenmiştir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Liderlik kavramı

Birçok açıdan farklı içeriklerde tanımlansa da liderlikle ilgili tanımlamalarda en fazla üzerinde durulan anahtar kelimenin “etkileme” olduğu görölmektedir. Liderler örgütün yapısını, takipçilerinin motivasyonunu, performansını ve grup kültürü gibi birçok faktörü etkilemektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 100). Liderlik kavramı tanımlanırken etkileme kavramı üzerinde sıklıkla durulmakta, güç ve otorite kavramları da etkilemenin kaynakları olarak gösterilmektedir. Bu alanda literatür liderlerin güç kaynaklarının tanımlanması ve etkileme çabalarındaki rolünün irdelenmesine yoğunlaşmıştır.

Geçmişten günümüze, liderlerin insanları nasıl etkilediği konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre liderlerin insanları nasıl etkilediği konusunda birçok teori geliştirilmiş ancak hangi liderlik teorisinin daha etkili ve açıklayıcı olduğu konusu açık bir yanıtta ulaşamamıştır (Bolat, ve diğ. 2008). Liderlikle ilgili kuramlar genel olarak, özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsal teoriler ve modern teoriler olarak sınıflandırılmaktadır. Özellikler teorisi, liderin ayırt edici özelliklerine vurgu yaparken, davranışsal teoriler işe ve kişiye yönelik davranışlara atıf yapmıştır. Diğer yandan durumsal teoriler belirli bir özellik ve davranıştan çok duruma uygun liderlik tarzına vurgu yaparken, modern teoriler ise liderliğe yönelik çoklu bakış açılarını gündeme getirmiştir (Yukl, 2018). Bu alanda yapılan araştırmaların önemli bir bölümünün davranışsal liderlik teorileri ile ilgili olduğu görölmektedir. Görev ve ilişki yönelimli davranışları inceleyen Ohio Üniversitesi araştırmaları (Can, 2005); etkili ve etkisiz liderleri tanımlayan Michigan Üniversitesi araştırmaları ((Lunenburg ve Ornstein 2013); demokratik ve otoriter liderlik davranışlarını inceleyen Iowa Üniversitesi araştırmaları(Lewin, 1939: 1-4) davranışsal liderlik araştırmalarına yön vermiştir. Ayrıca çok sayıda teorisyenin (Mc Gregor, Rensis Likert, Robert Bale ve Blake ve Mouton gibi) davranışsal liderlik kuramlarına ilgisi davranışsal liderlik araştırmalarının gelişmesine katkı sağlamıştır (Kirel, ve diğ., 2014; Budak ve Budak, 2009; Eren, 2010; Durmaz, 2007).

Liderlikte ana akım teorilerden biri de durumsallık teorisidir. Bu teori, her zaman, her yerde geçerli olan tek bir liderlik yaklaşımının olmayacağını, liderin etkinliğinin, durumun gerektirdiği uygun davranışı sergilemesi ile sağlanabileceğini ileri sürmektedir(Kılınç, 1995: 60). Durumsal liderlik



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

araştırmalarının odak noktalarına bakıldığında liderlik tarzını etkileyen ve liderlerin etkinliğini belirleyen/sınırlayan durumsal faktörlerin; Liderlin görev ve ilişkilerde etkili olabilme derecesi (Zel, 2001); amaçlar ve amaçların özellikleri (Can, 2005; Organ ve Bateman, 1986); astların özellikleri ve olgunluk seviyeleri ((Blanchard, ve diğ., 2019); durumun elverişliliği (Mendez-Morse, 1992; Yukl, 2018) ve kararların kalitesi ile kabul dereceleri (Greenberg ve Baron, 1996: 456) olduğu tespit edilmiştir.

Toplumsal yapıdaki değişimler ve küreselleşme gibi etkenlerin liderlik yaklaşımlarında yeni arayışlara neden olmuştur. Bu çerçevede liderlik literatüründe son dönem ilgi gören ve çok sayıda araştırmaya konu olan karizmatik liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, manevi, hizmetkar, otantik ve etik liderlik, lider üye ilişkileri, değişim ve vizyoner liderlik, stratejik liderlik ve kültürlerarası liderlik gibi çok sayıda liderlik kuramı/yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Yukl, 2018). Bu kuramlardan bir kısmının birbiri ile ilişkili ve tamamlayıcı taraflarının olduğu vurgulanmıştır. Örneğin, karizma hem karizmatik hem de dönüşümcü liderlik kuramlarında önemli bir yer tutmaktadır. Ancak iki farklı liderlik teorisinde farklı bağlamlarda ele alınmışlardır.

2.2. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik

Modern liderlik teorileri arasında bulunan bu iki teorinin çıkış süreçleri birbirine benzemekle birlikte kapsamaları farklıdır. Dönüşümcü liderlik, fikir olarak öncelikle 1973 yılında Downton'un Rebel Leadership (İsyancı Liderlik) isimli çalışmasında yer almıştır. Downton'dan sonra 1978 yılında James MacGregor Burns'un "Liderlik" isimli kitabında geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik kavramı daha sonra Bass ve House tarafından yönetim alanına taşınmıştır (Özalp ve Öcal, 2000: 211-212). Dönüşümcü liderlik, bir liderin grubun hedef ve misyonunu benimseyip, takipçilerin çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçtiğinde var olabilen liderlik tarzıdır (Schermerhorn, ve diğ., 2000: 301). Dönüşümcü liderlik tarzı, lider ve takipçilerinin arzu, etik, beklenti ve insan ilişkilerini daima bir üst seviyeye çıkarmayı (Conger ve Kanungo, 1994:748) onlarda coşkunluğa yol açıp, istenilen gelecek hakkında iyimserlik taşıyarak onların amaç ve özelemlerini ateşlemeyi (Gootty, ve diğ., 2010: 979) amaçlamaktadır. Benzer şekilde etkileşimci liderlik teorisi de ilk olarak Burns (1978) tarafından ortaya atılmış daha sonra Bass ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik yaklaşımında lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler bir değiş tokuş süreci olarak değerlendirilir. Lider, takipçilerinin performansı karşılığında ödüllendirme davranışı sergiler (İşcan, 2006:165; Arzi, 2014: 187-200). Çalışanlar, ödül almak için ne yapmaları gerektiğini bilmekte (Koh, ve diğ., 1995: 319-333) ancak liderin karar verme sürecini etkileyememektedir (Nazim ve Mahmood, 2016: 19).



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

Tablo 1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikte Boyutlar/Davranışlar

| Liderlik Tarzı | Boyutlar | Davranışlar |
|--|----------------------------|--|
| Dönüşümcü Liderlik Davranışları | İdealleştirilen etki | Cesaret ve adanmışlık konusunda örnek olma, özveride bulunma |
| | Bireylere önem verme | Bireylere destek olma, koçluk etme |
| | İlham verici motivasyon | Cazip bir vizyon ortaya koyma, sembollerden yararlanma |
| | Entelektüel uyarım | Problemlere yeni bakış açıları ile bakmayı sağlama |
| Etkileşimci Liderlik Davranışları | Koşullu ödül | Ödülü hak etmek için gerekenlerin açıklanması |
| | İstisnalarla aktif yönetim | Hataları önlemek için kurallar belirleme |
| | İstisnalarla pasif yönetim | Performans standartlarından sapmanın cezalandırılması |

Kaynak: Yukl, 2018'den uyarlanmıştır.

Liderlerin örgütsel yaşamda karşılaştıkları ve çözmek/yönetmek zorunda kaldıkları konuların başında örgütsel çatışmalar gelmektedir. Çatışma üzerine yapılan ilk araştırmalar çatışmanın istenmeyen/olumsuz bir durum olduğunu savunmuştur. Klasik anlayışa göre çatışma olumsuz bir durumdur ve tamamen engellenmelidir. Modern yaklaşımlarda ise çatışma iyi yönetildiği sürece, gelişime katkı sağlayan desteklenmesi gereken bir durumdur (Kirel, 2014). Örgütsel performansın artması için çatışma zorunlu olup, çatışmasız örgütler değişime kayıtsız kalır, esnekliğini ve uyum becerilerini kaybeder (Özkalp ve Kirel, 2005; Coser, 1956: 152). Örgütsel çatışmaların etkin yönetimi liderlerin/yöneticilerin çatışma çözme stratejilerine olan gereksinimlerini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin zamanlarının %40'ını örgüt içi çatışmalara ve çatışma sonrası yaşanan olumsuzlukları gidermeye ayırdıklarını göstermiştir (Şenturan, 2014: 148).

2.3. Örgütsel çatışma yönetim stratejileri

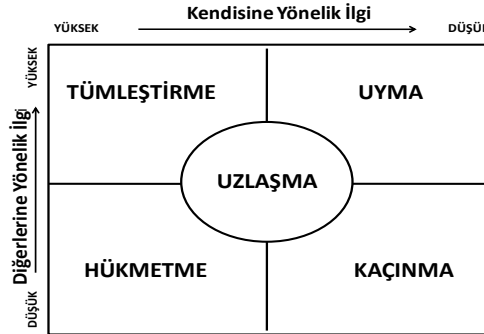
Çatışma kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, silahlı büyük kavga, arbede, karşılıklı vuruşmak, kavga etmek, birbirine çatmak ve söz, iddia veya davranışın birbirini tutmaması olarak tanımlanmıştır (TDK, 2005: 401). Çatışma birinin diğer bir kişiyi engellemesi ya da engellemeye çalışması ile ortaya çıkan bir süreç, (Thomas, 1992: 265); iki ya da daha fazla taraf arasında çıkan zıtlık sebebiyle tarafların direniş göstermesi (Robbins, 1991: 428); bir örgütteki bireylerden birinin diğerleriyle amaç, değer yargıları, davranış, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların yaşanmasıyla ortaya çıkan anlaşmazlık durumu (Rahim, 2000: 5-8) olarak tanımlanmıştır. Örgütsel çatışma, örgütlerde farklı gruplar arasında yaşanan anlaşmazlık durumu olarak veya birey ve grup ile örgüt yönetimi arasında yaşanan anlaşmazlık olarak da ortaya çıkabilmektedir. Örgüt düzeyindeki çatışmalar genellikle otorite yapısı, liderlik tarzı, iletişim, yönetim tarzı gibi faktörlerle ilişkilidir (Tutar, 2016: 99).

Örgütsel çatışmalar değişik açılardan sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalarda, çatışmaya taraf olanlar, ortaya çıkış şekli, niteliği ve örgüt içindeki pozisyonlar dikkate alınmıştır. Öte yandan çatışmaların kişilik farklılıklarından çıkar farklılıklarına kadar çok sayıda nedeninin olabildiği vurgulanmıştır (Mutlu, 1995: 168). Çatışma nedenlerinden dikkat çeken bir başlık ise yönetim anlayışı

olmuştur. Baskıcı ve sıkı denetimci yaklaşımların örgütlerde gerginliklere ve çatışmalara kapı araladığı ifade edilmiştir (Wexley ve Yukl, 1977: 179; Nortcraft ve Neale, 1990: 328).

Türü ve nedeni farklı olabilen örgütsel çatışmaların yönetimi, yönetici/liderlerin önemli görevleri arasında kabul edilmektedir. Rahim (2002: 222) ise çatışma yönetim sürecini öncelikle çatışmanın teşhis edilmesi daha sonra müdahale edilerek çatışma yönetimi stratejisi belirlenmesi ve geri bildirim verilmesi şeklinde açıklamıştır. Çatışma çözümede çok farklı yöntemler kullanılmakla beraber en fazla kullanılan yaklaşımlar davranışsal ve tutumsal yaklaşımlardır. Davranışsal yaklaşımlarda Kenneth Thomas çatışma çözümede rekabet, işbirliği, kaçınma, uyum ve uzlaşma olmak üzere beş farklı yaklaşım geliştirmiştir (Özkalp ve Kırel, 2005: 404). Tutumsal yaklaşım ise çatışmaları çözümlerken, bireylerin davranışlarını değiştirmekle kalmaz, davranışsal yaklaşımlardan farklı olarak; bireylerin çatışma konusundaki düşüncelerini de değiştirmeye çalışır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1984: 464). Çatışma yönetim stratejileri ile ilgili yapılan araştırmalar, çatışma çözerken her zaman aynı ya da tek bir strateji kullanmadığını, ilgili stratejinin çatışmanın türüne ve seyrine göre farklılaştığını göstermiştir (Folger, ve diğ., 2013: 11-112). Rahim (2002: 307)'geliştirdiği çatışma yönetim modeline göre 5 strateji önerilmektedir (şekil 1).

şekil 1. Çatışma Yönetimi Stratejileri



Kaynak: Rahim, 1992: 24,

İşbirliği temeline dayanan *tümleştirme* stratejisinde girişkenlik ve işbirliği ön plandadır. Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önem yüksektir. Yönetici her iki taraf içinde kaygı taşıyarak çatışmayı çözümlemeye çalışır (Folger vd., 2013: 110). *Hükmetme* stratejisinde ise, yönetici, kendi çıkarlarına odaklanır ve karşı tarafın çıkarlarını tamamen göz ardı eder (Sökmen, 2010: 266). Yaptırım uygulamayı ifade eden bu strateji, taraflardan birinin kazanmak ve üstünlük kurmak için her yola başvurabileği bir çeşit rekabet yöntemi olarak da adlandırılmaktadır. Uzlaşma stratejisinde ise çatışma yaşayan tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözümler bulmak için fedakârlık göstermesi ve taviz vererek anlaşmasıdır (Rahim, 2002: 220). Bu yöntem çatışmayı durdurabilir ancak gerginliği düşürmediği için ilerleyen süreçte çatışmanın yeniden ortaya çıkmasına

sebepl olabilmektedir (Güreş, 2008:9). *Kaçınma* stratejisinde taraflar çatışmadan kaçınarak karşı tarafın ve kendisinin çıkarlarını önemsememektedirler. Güçlü bir rakip karşısında kaybetmemek için çatışmadan kaçınma stratejisi kullanılmaktadır. *Uyma* stratejisinde bireyin kendisine düşük, karşı tarafa ise yüksek ilgi duyduğu, kendi amaçlarından vazgeçerek karşı tarafın isteklerine boyun eğdiği bir yöntemdir. *Uyma* stratejisinin boyun eğicilik ve teslim oluculuk olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır (Folger ve diğ., 2013: 116-118).

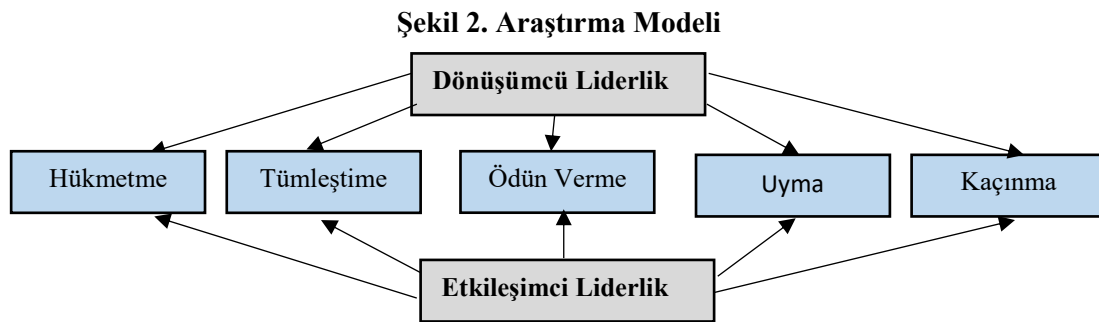
Rahim (1992), çatışma çözmeye stratejilerden hangisinin en uygun olduğunu belirlemede stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı, toplumsal ihtiyaçların tatmini ve örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması olmak üzere üç temel ölçütün kullanılmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Stratejik problemlerin çözümünde tümleştirme ve uzlaşma stratejileri, günlük iş ve işlemlerde ise uyma, hükmetme ve kaçınma stratejileri kullanıldığında faydalı olabilmektedir. Çatışma çözmeye stratejilerinin etkili olması her stratejinin kendine özđü durumda uygulanması ile mümkün olabilmektedir.

3. ARAşTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, Düzce'deki bir kamu kurumu ve ona bağlı kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzı ve çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla birlikte, kurum yöneticilerinin liderlik tarzı ve çatışma yönetme stratejileri ile ilgili algılamaların, belirli değişkenlere göre farklılaşma durumu da incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri ve aralarındaki ilişkiler şekil 2'de gösterilmiştir.



Araştırma modelinin temel savı, çatışma yönetme stratejilerinin, belirli bir liderlik tarzına (dönüşümcü/etkileşimci) bağlı olarak değiştiğidir.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

3.2. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini Düzce merkez ve ilçelerinde faaliyette bulunan bir kamu kurumu ve ona bağlı kuruluşlarında çalışan tüm personel oluşturmaktadır. Araştırmanın planlandığı aşamada, kurumda görev yapan toplamda 339 personel olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde örneklem büyüklüğü 181 olarak hesaplanmış ancak %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 190 olarak belirlenmiştir. Örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan örnekleme araçlarından elverişlilik örnekleme (reliance on available subjects) tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte, evren içindeki örnekler, araştırmacı için elverişli olduklarından örnekleme dahil edilmekte; seçilme olasılıkları bakımından bir olasılık hesabı yapma imkanı yoktur. En kolay ulaşılabilen örnek, en güvenilen örnek düşüncesi söz konudur (Böke, 2014:123). Bu kapsamda, tüm personele dağıtılan anketlerden 200 adet ankette geri dönüş sağlanmışır. Eksik veya hatalı doldurulmuş olan formlar çıkarıldıktan sonra ana kütleyi temsil etmek üzere 189 anket analize dahil edilebilmiştir.

3.3. Veri toplama ve analiz araçları

Araştırmada, yöneticilerin algılanan liderlik yönelimlerinin ölçülmesi amacıyla Dönmez (2014) tarafından geliştirilmiş olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği, algılanan çatışma yönetme stratejilerini ölçmek üzere Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olan örgütsel çatışma ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcıların kişisel bilgilerini içeren demografik bilgi formu olmak üzere üç ayrı formdan faydalanılmışır. Bu çalışmada kullanılan Ölçek 5’li likert tipinde olup çatışma yönetme stratejileri 28 soruyla ölçülmektedir. Ölçek, tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Dönmez (2014) tarafından geliştirilen etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeği 37 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert tipinde olan ölçeğin, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan kişisel bilgiler formunda ise katılımcılara cevapları kategorize edilerek demografik bilgileri içeren 4 soru, çalışma hayatı ile ilgili bilgileri içerir 4 soru olmak üzere toplam 8 soru yöneltilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizi tanımlayıcı ve keşfedici analizler kullanılmışır.

4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı istatistikler

Tablo 2: Katılımcılara Yönelik Demografik Bilgiler

| Cinsiyet | N | % | Yaş | N | % |
|----------------------|------------|---------------|--------------------------------------|------------|---------------|
| Erkek | 83 | 43.9 | 18-24 | 2 | 1.1 |
| Kadın | 106 | 56.1 | 25-34 | 53 | 28.0 |
| Toplam | 189 | 100.00 | 35-44 | 93 | 49.2 |
| Medeni Durum | N | % | 45-54 | 38 | 20.1 |
| Evli | 148 | 78.3 | 55 ve Üstü | 3 | 1.6 |
| Bekar | 41 | 21.7 | Toplam | 189 | 100.00 |
| Toplam | 189 | 100.00 | Kamuda Çalışma Süresi | N | % |
| Öğrenim Durumu | N | % | 1 yıldan az | 17 | 9.0 |
| İlköğretim | 14 | 7.4 | 1-3 yıl arası | 16 | 8.5 |
| Lise | 82 | 43.4 | 4-6 yıl arası | 52 | 27.5 |
| Ön Lisans | 22 | 11.6 | 7-9 yıl arası | 38 | 20.1 |
| Lisans | 66 | 34.9 | 10 yıl ve üzeri | 66 | 34.9 |
| Lisans Üstü | 5 | 2.6 | Toplam | 189 | 100.00 |
| Toplam | 189 | 100.00 | Kurum Yöneticileriyle Çalışma Süresi | N | % |
| Kuruluştaki Pozisyon | N | % | 1 yıldan az | 41 | 21.7 |
| Mesleki Personel | 119 | 63.0 | 1-3 yıl arası | 84 | 44.4 |
| Ofis Personeli | 25 | 13.2 | 4-6 yıl arası | 46 | 24.3 |
| Hizmetli Personel | 45 | 23.8 | 7-9 yıl arası | 10 | 5.3 |
| Toplam | 189 | 100.00 | 10 yıl ve üzeri | 8 | 4.2 |
| | | | Toplam | 189 | 100.00 |

4.2. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler

Tablo 3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Tanımlayıcı İstatistiksel Özellikler

| Yapılar | Faktörler | Ort. | Std. Sapma | En Düşük | En Yüksek | Soru Sayısı | Ölçek Düzeyi |
|-----------------------|----------------------|------|------------|----------|-----------|-------------|--------------|
| Liderlik Tarzı | Etkileşimci Liderlik | 3.11 | .60 | 1 | 5 | 7 | 2 |
| | Dönüşümcü Liderlik | 3.32 | .96 | 1 | 5 | 26 | 2 |

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, liderlik ölçeğinin alt boyutları olup iki ayrı alt teste ait puanlar incelenmiştir. Alt testlere ilişkin puanların normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutları arasında dönüşümcü liderlik (\bar{X} =3.32, S_s =.96) düzeyinin etkileşimci liderlik (\bar{X} =3.11, S_s =.60) düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir.

4.3. Çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler

Tablo 4. Çatışma Yönetimi Stilleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistiksel Özellikler

| Yapılar | Faktörler | Ort. | Std. Sapma | En Düşük | En Yüksek | Soru Sayısı | Ölçek Düzeyi |
|-------------------------------|-------------|------|------------|----------|-----------|-------------|--------------|
| Çatışma Yönetimi Stratejileri | Tümleştirme | 3.36 | 1.06 | 1 | 5 | 7 | 5 |
| | Ödün Verme | 2.97 | .80 | 1 | 5 | 6 | 5 |
| | Hükmetme | 2.93 | .99 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| | Kaçınma | 2.80 | .79 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| | Uzlaşma | 3.22 | .90 | 1 | 5 | 6 | 5 |

Çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin alt boyutları olan tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma alt testlerine ait olan puanlar incelenmiştir. Alt testlere ilişkin puanların normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Çatışma yönetim stratejileri boyutları arasında en yüksek düzeyin tümleştirme ($\bar{X}=3.36$, $Ss=1.06$) boyutuna ait olduğu, ikinci sırada ise uzlaşma ($\bar{X}=3.22$, $Ss=.90$) boyutunun olduğu daha sonra sırasıyla ödün verme ($\bar{X}=2.97$, $Ss=.80$), hükmetme ($\bar{X}=2.93$, $Ss=.99$) ve kaçınma ($\bar{X}=2.80$, $Ss=.79$) boyutlarının geldiği görülmektedir.

4.4. Açıklayıcı faktör analizleri

Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett Küresellik Testi yapılmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

| Faktörler | Değişkenler | Ort. | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|-------------|----------------|------|----------------|-------------------|----------|
| Tümleştirme | Tümleştirme 1 | 3.41 | .728 | 41.278 | 11.128 |
| | Tümleştirme 4 | 3.42 | .802 | | |
| | Tümleştirme 5 | 3.44 | .831 | | |
| | Tümleştirme 12 | 3.37 | .730 | | |
| | Tümleştirme 22 | 3.11 | .598 | | |
| | Tümleştirme 23 | 3.35 | .820 | | |
| Ödün verme | Tümleştirme 28 | 3.44 | .781 | 13.339 | 3.647 |
| | Ödün verme 2 | 3.51 | .796 | | |
| | Ödün verme 10 | 3.42 | .696 | | |
| | Ödün verme 11 | 2.19 | .643 | | |
| | Ödün verme 13 | 2.82 | .580 | | |
| Hükmetme | Ödün verme 19 | 2.60 | .578 | 5.211 | 4.794 |
| | Ödün verme 24 | 3.26 | .757 | | |
| | Hükmetme 8 | 2.48 | .737 | | |
| | Hükmetme 9 | 2.72 | .717 | | |
| | Hükmetme 18 | 2.73 | .622 | | |
| Kaçınma | Hükmetme 21 | 3.65 | .607 | 4.672 | 4.015 |
| | Hükmetme 25 | 3.07 | .630 | | |
| | Kaçınma 3 | 3.05 | .476 | | |
| | Kaçınma 6 | 2.68 | .494 | | |
| | Kaçınma 16 | 2.84 | .734 | | |
| Uzlaşma | Kaçınma 17 | 2.42 | .731 | 4.210 | 1.333 |
| | Kaçınma 26 | 2.67 | .730 | | |
| | Kaçınma 27 | 3.11 | .647 | | |
| Uzlaşma | Uzlaşma 7 | 3.38 | .748 | 4.210 | 1.333 |
| | Uzlaşma 14 | 3.36 | .731 | | |



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

| | | | | | |
|--------------------------|--|------|------|--|--|
| | Uzlaşma 15 | 3.48 | .718 | | |
| | Uzlaşma 20 | 2.64 | .576 | | |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: .914 Approx. Chi-Square: :3966.492, Barlett's Test of Sphericity: 0,000 Extraction Method: Principal Components, Rotation Method: Oblimin (0.05) Açıklanan Varyans Toplamı: 68.710 | | | | |

Çatışma yönetimi ölçeğinin KMO değeri .914 ve Barlett testi .000 olarak bulunmuş olup ölçeğin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin faktör analizinde döndürme tekniği olarak oblimin kullanılmış, analiz sonucunda çatışma yönetme ölçeği için 5 faktör yapısına ulaşılmıştır. Bu bulgunun ölçeği geliştirmiş olan Rahim'in (1983) çalışması ile tutarlılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Tabloda görüldüğü üzere faktör yükleri .476 ile .831 arasında değişmektedir. Faktör yükleri toplam varyansın %48'i ile %83'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansları tümleştirme boyutu için 41.278, ödün verme boyutu için 13.339, hükmetme boyutu için 5.211, kaçınma boyutu için 4.672 ve uzlaşma boyutu için 4.210 olarak bulunmuştur.

Tablo 6. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

| Faktörler | Değişkenler | Ort. | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer |
|----------------------|----------------|------|----------------|-------------------|----------|
| Etkileşimci Liderlik | Etkileşimci 1 | 3.14 | .227 | 52.677 | 17.213 |
| | Etkileşimci 2 | 3.07 | .632 | | |
| | Etkileşimci 3 | 3.31 | .551 | | |
| | Etkileşimci 5 | 3.10 | .557 | | |
| | Etkileşimci 8 | 2.62 | .481 | | |
| | Etkileşimci 14 | 3.48 | .261 | | |
| | Etkileşimci 15 | 3.04 | .749 | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Dönüşümcü 4 | 3.26 | .316 | 6.882 | 3.623 |
| | Dönüşümcü 6 | 3.16 | .705 | | |
| | Dönüşümcü 7 | 3.33 | .623 | | |
| | Dönüşümcü 9 | 3.15 | .772 | | |
| | Dönüşümcü 10 | 3.54 | .767 | | |
| | Dönüşümcü 11 | 3.73 | .546 | | |
| | Dönüşümcü 12 | 3.53 | .728 | | |
| | Dönüşümcü 13 | 3.32 | .727 | | |
| | Dönüşümcü 16 | 3.33 | .554 | | |
| | Dönüşümcü 17 | 2.83 | .283 | | |
| | Dönüşümcü 18 | 3.38 | .122 | | |
| | Dönüşümcü 19 | 3.51 | .692 | | |
| | Dönüşümcü 20 | 3.28 | .802 | | |
| | Dönüşümcü 21 | 3.06 | .582 | | |
| | Dönüşümcü 22 | 2.95 | .497 | | |
| | Dönüşümcü 23 | 3.39 | .582 | | |
| | Dönüşümcü 24 | 3.34 | .763 | | |
| | Dönüşümcü 25 | 3.37 | .831 | | |
| | Dönüşümcü 26 | 3.60 | .645 | | |
| | Dönüşümcü 27 | 3.32 | .657 | | |
| Dönüşümcü 28 | 3.25 | .791 | | | |
| Dönüşümcü 29 | 3.30 | .657 | | | |
| Dönüşümcü 30 | 3.13 | .777 | | | |



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

| | | | | | |
|--------------------------|---|------|------|--|--|
| | Dönüşümcü 31 | 3.28 | .856 | | |
| | Dönüşümcü 32 | 2.88 | .512 | | |
| | Dönüşümcü 33 | 4.00 | .407 | | |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: .927 Approx. Chi-Square: : 4095.353, Barlett's Test of Sphericity: 0,000 Extraction Method: Principal Components, Rotation Method: Oblimin (0.05) Açıklanan Varyans Toplamı: 59.559 | | | | |

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeğinin KMO değeri .927 ve Barlett testi .000 olarak bulunmuş olup ölçeğin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin faktör analizinde döndürme tekniği olarak oblimin kullanılmış, analiz sonucunda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeği için 2 faktör yapısına ulaşılmıştır. Dönmez (2014) ölçeği geliştirmiş olduğu çalışmada, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının birbirinden ayrılmadığı ancak ana faktörlerin yani dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin ayrıştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sebeple bu çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Tabloda görüldüğü üzere faktör yükleri .122 ile .856 arasında değişmektedir. Faktör yükleri toplam varyansın %12 ile %86'sını açıklamaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansları etkileşimci liderlik için 52.677, dönüşümcü liderlik için 6.882 olarak bulunmuştur.

4.5. Demografik özelliklere göre yöneticilerin algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının karşılaştırılması

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu

| Faktörler | Cinsiyet Grubu | N | Ort. | Std. Sapma | t | p |
|----------------------|----------------|-----|------|------------|--------|------|
| Etkileşimci Liderlik | Erkek | 83 | 3.04 | .55 | -1.291 | .198 |
| | Kadın | 106 | 3.16 | .64 | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Erkek | 83 | 3.29 | 1.03 | -.266 | .791 |
| | Kadın | 106 | 3.33 | .91 | | |

Yöneticilerin algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-test sonucuna göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > .05$). Bu bulgu cinsiyet faktörünün algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu

| Faktörler | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|----------------------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| Etkileşimci Liderlik | Gruplararası | 21.211 | 4 | 5.303 | .291 | .883 |
| | Grupiçi | 3349.075 | 184 | 18.201 | | |
| | Toplam | 3370.286 | 188 | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Gruplararası | 7886.809 | 4 | 1971.702 | 3.289 | .012 |
| | Grupiçi | 110316.726 | 184 | 599.547 | | |
| | Toplam | 118203.534 | 188 | | | |

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların yaşlarına göre dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı farklar tespit edilmekle birlikte etkileşimci liderlik puanlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Grupların dönüşümcü liderlik puanları incelendiğinde 18-24 yaş grubu ve 55 ve üstü yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında anlamlı fark olmadığı, 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-54 yaş grubu arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür (F=3.289, p=.012). 25-34 yaş grubunda bulunan katılımcıların puanlarının diğer iki grubun puanlarından daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 9 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

| Faktörler | Medeni Durum | N | Ort. | Std. Sapma | t | p |
|----------------------|--------------|-----|------|------------|------|------|
| Etkileşimci Liderlik | Evli | 148 | 3.15 | .61 | 1.6 | .111 |
| | Bekâr | 41 | 2.98 | .58 | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Evli | 148 | 3.33 | .97 | .272 | .786 |
| | Bekâr | 41 | 3.28 | .97 | | |

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-test sonucuna göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>.05). Bu bulgu medeni durum faktörünün algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

| Faktörler | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|----------------------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| Etkileşimci Liderlik | Gruplararası | 32.640 | 4 | 8.160 | .450 | .772 |
| | Grupiçi | 3337.645 | 184 | 18.139 | | |
| | Toplam | 3370.286 | 188 | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Gruplararası | 5482.894 | 4 | 1370.723 | 2.238 | .067 |
| | Grupiçi | 112720.641 | 184 | 612.612 | | |
| | Toplam | 118203.534 | 188 | | | |

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların öğrenim durumlarına göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı fark bulunmamaktadır. Bu bulgu öğrenim durumu faktörünün algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

4.6. Katılımcıların kurumsal bilgilerine göre yöneticilerin algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının karşılaştırılması

Bu bölümde katılımcıların kurumsal bilgilerine göre yöneticilerin algılanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının karşılaştırılması amacı ile One-Way ANOVA yapılmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Kurum Yöneticisi ile Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu

| Faktörler | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|----------------------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| Etkileşimci Liderlik | Gruplararası | 31.187 | 4 | 7.797 | .430 | .787 |
| | Grupiçi | 3339.099 | 184 | 18.147 | | |
| | Toplam | 3370.286 | 188 | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Gruplararası | 6269.664 | 4 | 1567.416 | 2.577 | .039 |
| | Grupiçi | 111933.871 | 184 | 608.336 | | |
| | Toplam | 118203.534 | 188 | | | |

Tabloda görüldüğü üzere grupların kurum yöneticisi ile çalışma sürelerine göre etkileşimci liderlik puanlarında anlamlı bir fark bulunmamış, dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı farklar bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik puanlarına bakıldığında kurum yöneticisi ile 7-9 yıl arası çalışan grup ile 1 yıldan az çalışan, 1-3 yıl arası çalışan ve 4-6 yıl arası çalışan gruplar arasında anlamlı fark olduğu, 7-9 yıl arası çalışan grup puanının diğer grup puanlarından düşük olduğu görülmektedir (F=2.577, p=.039). Diğer grupların kurum yöneticisi ile çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 12. Katılımcıların Görev Yaptığı Kuruluştaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu

| Faktörler | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|----------------------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| Etkileşimci Liderlik | Gruplararası | 1.760 | 2 | .880 | .049 | .953 |
| | Grupiçi | 3368.526 | 186 | 18.110 | | |
| | Toplam | 3370.286 | 188 | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Gruplararası | 5814.163 | 2 | 2907.081 | 4.811 | .009 |
| | Grupiçi | 112389.371 | 186 | 604.244 | | |
| | Toplam | 118203.534 | 188 | | | |



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

Tabloda görüldüğü üzere grupların görev yaptığı kuruluşlardaki pozisyonlarına göre etkileşimci liderlik puanlarında anlamlı fark bulunmadığı, dönüşümcü liderlik puanlarında ise anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Grupların dönüşümcü liderlik puanları incelendiğinde mesleki personel grubu ile diğer gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Ofis personeli grubu ile hizmetli personel grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ofis personeli grubu puanının hizmetli personel grubu puanından yüksek olduğu görülmektedir ($F=4.811, p=.009$).

4.7. Katılımcıların belirli özelliklerine göre yöneticilerin algılanan çatışma yönetme stratejilerine ilişkin algılamaları

Tablo 13. Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklaşma Durumu

| Faktörler | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|-------------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| Tümleştirme | Gruplararası | 659.330 | 4 | 164.832 | 4.449 | .002 |
| | Grupiçi | 6817.344 | 184 | 37.051 | | |
| | Toplam | 7476.674 | 188 | | | |
| Ödün Verme | Gruplararası | 284.202 | 4 | 71.050 | 4.818 | .001 |
| | Grupiçi | 2713.611 | 184 | 14.748 | | |
| | Toplam | 2997.812 | 188 | | | |
| Hükmetme | Gruplararası | 271.744 | 4 | 67.936 | 2.896 | .023 |
| | Grupiçi | 4316.586 | 184 | 23.460 | | |
| | Toplam | 4588.330 | 188 | | | |
| Kaçınma | Gruplararası | 104.436 | 4 | 26.109 | 1.180 | .321 |
| | Grupiçi | 4070.376 | 184 | 22.122 | | |
| | Toplam | 4174.812 | 188 | | | |
| Uzlaşma | Gruplararası | 405.443 | 4 | 101.361 | 3.377 | .011 |
| | Grupiçi | 5523.441 | 184 | 30.019 | | |
| | Toplam | 5928.884 | 188 | | | |

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların yaşlarına göre tümleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma puanlarında anlamlı farklar tespit edilmekle birlikte kaçınma puanlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Grupların tümleştirme puanları incelendiğinde 18-24 yaş grubu ve 55 ve üstü yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında anlamlı fark olmadığı, 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-54 yaş grubu arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ($F=4.449, p=.002$). 25-34 yaş grubunda bulunan katılımcıların puanlarının diğer iki grubun puanlarından daha düşük olduğu görülmektedir. Grupların ödün verme puanları incelendiğinde 18-24 yaş grubu ve 55 ve üstü yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında anlamlı fark olmadığı, 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-54 yaş grubu arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ($F=4.818, p=.001$). 25-34 yaş grubunda bulunan katılımcıların puanlarının diğer iki grubun puanlarından daha düşük olduğu görülmektedir. Grupların hükmetme puanları incelendiğinde 18-24 yaş grubu ve 55 ve üstü yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında anlamlı fark olmadığı, 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-

54 yaş grubu arasında anlamlı fark olduğu görölmüştür ($F=2.896$, $p=.023$). 25-34 yaş grubunda bulunan katılımcıların puanlarının diğer iki grubun puanlarından daha yüksek olduğu görölmektedir. Grupların uzlaşma puanı incelendiğinde ise 18-24 yaş grubu ve 55 ve üzeri yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı, 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-54 yaş grubu arasında anlamlı fark olduğu görölmüştür ($F=3.377$, $p=.011$). 25-34 yaş grubu puanlarının diğer iki gruba göre daha düşük olduğu görölmektedir. 24-35 yaş grubunun daha büyük yaş gruplarına göre tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma puanlarının düşük olduğu, hükmetme puanının ise daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

| Faktörler | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|-------------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| Tümleştirme | Gruplararası | 481.661 | 4 | 120.415 | 3.167 | .015 |
| | Grupiçi | 6995.012 | 184 | 38.016 | | |
| | Toplam | 7476.674 | 188 | | | |
| Ödün Verme | Gruplararası | 198.399 | 4 | 49.600 | 3.260 | .013 |
| | Grupiçi | 2799.413 | 184 | 15.214 | | |
| | Toplam | 2997.812 | 188 | | | |
| Hükmetme | Gruplararası | 245.192 | 4 | 61.298 | 2.597 | .038 |
| | Grupiçi | 4343.138 | 184 | 23.604 | | |
| | Toplam | 4588.330 | 188 | | | |
| Kaçınma | Gruplararası | 21.754 | 4 | 5.438 | .241 | .915 |
| | Grupiçi | 4153.059 | 184 | 22.571 | | |
| | Toplam | 4174.812 | 188 | | | |
| Uzlaşma | Gruplararası | 398.228 | 4 | 99.557 | 3.312 | .012 |
| | Grupiçi | 5530.656 | 184 | 30.058 | | |
| | Toplam | 5928.884 | 188 | | | |

Tablo 14'te Farklılıkların yönünü belirlemek için yapılan testlerde *tümleştirme* puanlarında ilköğretim mezunu olan grupla diğer mezuniyet grupları arasında anlamlı fark olmadığı, ortaöğretim mezunu grupla lisans ve lisansüstü mezunu gruplar arasında anlamlı fark olduğu görölmüştür. Ortaöğretim mezunu grubun puanlarının lisans ve lisansüstü mezunu grupların puanlarından yüksek olduğu görölmüştür. Ayrıca ön lisans mezunu grup ile lisans ve lisansüstü gruplar arasında da anlamlı fark bulunmuş olup, ön lisans mezunu grubun diğer iki gruba göre puanının daha yüksek olduğu görölmüştür ($F=3.167$, $p=.015$). Grupların *ödün verme* puanlarına bakıldığında ilköğretim mezunu ve lisansüstü grupların diğer gruplarla arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ortaöğretim mezunu grupla lisans mezunu grup arasında anlamlı bir fark olduğu görölmekle beraber ortaöğretim mezunu grubun puanının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ön lisans ve lisans grubu arasında da anlamlı bir fark bulunmakta, ön lisans grubu puanının daha yüksek olduğu görölmüştür ($F=3.260$, $p=.013$). Grupların *hükmetme* puanlarında ilköğretim mezunu grupla diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

Ortaöğretim mezunu grupla lisans mezunu grup arasında anlamlı fark olduğu ve ortaöğretim grubu puanlarının diğer gruba göre daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Ön lisans grubu ile lisans grubu arasında anlamlı fark bulunmakta ve ön lisans grubunun puanlarının lisans grubu puanlarından daha düşük olduğu görülmektedir ($F=2.597$, $p=.038$).Uzlaşma puanlarına bakıldığında ise ilköğretim mezunu ve lisansüstü grupların diğer gruplarla arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür Ortaöğretim mezunu grup ile lisans mezunu grup arasında anlamlı fark bulunmuş, ortaöğretim mezunu grubu puanlarının lisans grubu puanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ön lisans mezunu grup ile lisans mezunu grup arasında da anlamlı fark bulunmakta olup ön lisans grubu puanlarının diğer grubun puanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($F=3.312$, $p=.012$).Ortaöğretim ve ön lisans grubunun çatışma yönetim stillerinden tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma puanlarının yüksek, hükmetme puanlarının düşük olduğu görülmüştür..

Tablo 15. Katılımcıların Görev Yaptığı Kuruluştaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu

| Faktörler | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ort. | F | P |
|-------------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| Tümleştirme | Gruplararası | 244.874 | 2 | 122.437 | 3.149 | .045 |
| | Grupiçi | 7231.800 | 186 | 38.881 | | |
| | Toplam | 7476.674 | 188 | | | |
| Ödün Verme | Gruplararası | 85.335 | 2 | 42.668 | 2.725 | .068 |
| | Grupiçi | 2912.477 | 186 | 15.658 | | |
| | Toplam | 2997.812 | 188 | | | |
| Hükmetme | Gruplararası | 2.801 | 2 | 1.400 | .057 | .945 |
| | Grupiçi | 4585.529 | 186 | 24.653 | | |
| | Toplam | 4588.330 | 188 | | | |
| Kaçınma | Gruplararası | 64.271 | 2 | 32.135 | 1.454 | .236 |
| | Grupiçi | 4110.542 | 186 | 22.100 | | |
| | Toplam | 4174.812 | 188 | | | |
| Uzlaşma | Gruplararası | 177.203 | 2 | 88.601 | 2.865 | .059 |
| | Grupiçi | 5751.682 | 186 | 30.923 | | |
| | Toplam | 5928.884 | 188 | | | |

Tablo 15’da görüldüğü üzere tümleştirme puanlarında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Grupların tümleştirme puanları incelendiğinde mesleki personel grubu ile hizmetli personel grubu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Mesleki personel grubu ile ofis personeli grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki personel grubu puanlarının diğer gruptan düşük olduğu görülmektedir. Ofis personeli ile hizmetli personel arasında anlamlı fark tespit edilmiş, ofis personeli puanlarının hizmetli personel puanlarından yüksek olduğu görülmüştür ($F=3.149$, $p=.045$). Tablo 20’de liderlik tarzları ve çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu verilmiştir.

Tablo 16. Korelasyon Analizi

| FAKTÖRLER | | Etkileşimci Liderlik | Dönüşümcü Liderlik | Tümleştirme | Ödün Verme | Hükmetme | Kaçınma | Uzlaşma |
|----------------------|---|----------------------|--------------------|-------------|------------|----------|---------|---------|
| Etkileşimci Liderlik | r | 1 | | | | | | |
| | p | | | | | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | r | -.043 | 1 | | | | | |
| | p | .553 | | | | | | |
| Tümleştirme | r | -.024 | .892** | 1 | | | | |
| | p | .747 | .000 | | | | | |
| Ödün Verme | r | .065 | .721** | .754** | 1 | | | |
| | p | .341 | .000 | .000 | | | | |
| Hükmetme | r | .308** | -.500** | -.477** | -.268** | 1 | | |
| | p | .000 | .000 | .000 | .000 | | | |
| Kaçınma | r | .159* | .441** | .405** | .592** | .031 | 1 | |
| | p | .029 | .000 | .000 | .000 | .670 | | |
| Uzlaşma | r | -.019 | .850** | .905** | .766** | -.440** | .455** | 1 |
| | P | .797 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

p* < 0.05; p** < 0.01

Tablo 16’da belirtildiği üzere etkileşimci liderlik puanları ile hükmetme puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.308$), kaçınma puanları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ($r=.159$) anlamlı ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik puanları ile çatışma yönetme stratejisi boyutlarından tümleştirme puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r=.892$), ödün verme puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r=.721$), hükmetme puanları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r=-.500$), kaçınma puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.441$) ve uzlaşma puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r=.850$) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada ulaşılan bulgular ışığında anketi yanıtlayan katılımcıların belirli özelliklerine göre çalıştıkları yöneticilerin liderlik tarzı ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili algılamalarının farklılaştığı söylenebilir. Bazı çalışmalarda da (Bolat, 2018; Boğa, 2018) teyit edildiği üzere cinsiyet faktörü liderlik tarzı ile ilgili algılamalarda farklılıklar oluşturmaktadır. Bu çalışmada cinsiyet faktörünün yalnızca dönüşümcü liderlik tarzı ile ilgili algılamalarda farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Özellikle 24-35 yaş grubunun yöneticilerinin liderlik vasıflarını dönüşümcü algılamaması dönüşüm ve değişim beklentisinin yüksek olabilmesi ile açıklanabilir. Ulaşılan diğer bir sonuç ise bir kurumda daha uzun süre çalışmanın liderlik tarzı algısı üzerinde etkili olduğudur. “Aynı yönetici ile uzun süre çalışmak liderin daha az dönüşümcü lider olarak algılanması” yönündeki tespitler, bazı çalışmaların (Bucak, 2010) sonuçları ile farklılık göstermektedir. Belirtilen çalışmada personelin bir üst yöneticisi ile çalışma süreleri arttıkça, liderlik davranışları alt boyutları olan iş gören odaklı, görev odaklı ve değişim odaklı liderliği kullanma durumu algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Personelin kurumda görev yaptığı



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

pozisyona bakıldığında ise ofis personelinin hizmetli personele göre yöneticisini daha fazla dönüşümcü lider olarak algıladığı görülmüştür. Tespit edilen farklılığın olası nedeni, araştırmanın bir kamu kurumunda yürütülmüş olması ve uzun süre çalışan personelin “hizmetli” kadrosunda bulunması olarak açıklanabilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara dayanılarak çatışma yönetme stratejilerine ilişkin algılamaalarda cinsiyet faktörünün anlamlı bir farklılık oluşturmadığı; ancak yaş faktörü dikkate alındığında özellikle 24-35 yaş aralığındaki çalışanların bu konuda farklı düşündüğü tespit edilmiştir. Buna göre genç katılımcıların, birlikte çalıştıkları yöneticilerini daha çok “hükmetme yönlü” algıladığı ve buna bağlı olarak çatışma çözümünde otorite ve yetki kullanımının baskın olduğu söylenebilir. Öte yandan kamu kurumlarına yönelik daha önce yapılan bazı araştırmalarda (Nural, Ada ve Çolak, 2012; Aksu, 2003) ise cinsiyet faktörünün çatışma yönetme stratejilerinin algılanmasında farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Anketi yanıtlayan çalışanların eğitim durumları da birlikte çalıştıkları yöneticilerin çatışma yönetme tarzlarını algılamada farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Buna göre kurum çalışanlarının eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticilerini “daha az ılımlı” çatışma çözme stratejisi tercih ettikleri yönünde algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte bazı çalışmalarda (Nural, vd., 2012) katılımcıların çatışma yönetimi algılarında öğrenim durumuna göre bir farklılaşma bulunmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların kurum yöneticisi ile çalışma süreleri ile algıladıkları çatışma yönetme tarzı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Kamu sektöründe yapılan bazı araştırmalarda (Bucak, 2010 gibi) böyle bir farklılık tespit edilmiş olmasına rağmen bu araştırmada tespit edilmemiştir. Öte yandan, çalışanların görev yaptığı kuruluştaki pozisyonlarına göre yalnızca tümleştirme puanlarında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Ofis personelinin, mesleki personel ve hizmetli personele göre yöneticisini daha fazla tümleştirici olarak algıladığı görülmüştür.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkilere bakıldığında; etkileşimci liderlik ile çatışma yönetme stili boyutlarından olan tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Personel algılarına göre, etkileşimci liderlerin çatışma yönetme stratejileri boyutlarından hükmetme ve kaçınmayı kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimci liderlerin çatışma yönetim stratejilerinden, hükmetme ve kaçınma boyutunu tercih etmelerinin, etkileşimci liderlik özelliklerine uygun bir sonuç olduğu söylenebilir. Bu sonuç bu alanda daha önce yapılan bazı araştırmaların (Geçmez, 2009) bulguları ile örtüşmemektedir. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik ile çatışma yönetme stratejileri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Personel algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili kullanma sıklığı arttıkça çatışma yönetme stratejilerinden tümleştirme boyutunu kullanma eğilimi de artmaktadır. Dönüşümcü liderlerin çatışma yönetme stratejilerinden en fazla tümleştirme, daha sonra ödün verme ve uzlaşma boyutunu tercih ettikleri, kaçınma boyutunu da orta düzeyde kullandıkları söylenebilir. Personel algılarına göre



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilini gösterme eğilimleri arttıkça, hükmetme stratejisini kullanma eğilimlerinin azalmakta olduğu görülmüştür.

Rahim tarafından (1983) geliştirilen örgütsel çatışma ölçeğinin A, B ve C olmak üzere üç ayrı formu bulunmaktadır. A formu kendilerini değerlendirmeleri üzere üstlere, B formu üstlerini değerlendirmeleri üzere astlara, C formu ise aynı statüde çalışanlara uygulanarak hangi çatışma çözme yöntemini kullandıklarını belirlemektedir. Bu çalışma bulgularının bir kısmının daha önce A formu kullanılarak yapılan araştırmaları destekler nitelikte olmamasının olası bir nedeni; A formunda yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi, bu çalışmada kullanılan B formunda ise yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Ancak örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin B formu kullanılarak yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmesinin istenildiği bir araştırmada (Çağlı, 2019) etkileşimci liderlik stili ile çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaması, tümleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunması bu çalışmanın bulgusunu desteklemektedir. Yine aynı araştırmada dönüşümcü liderlik stili ile çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma boyutu arasında anlamlı ilişki olmadığı, tümleştirme ödün verme ve uzlaşma boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde, hükmetme boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmış olup bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılmış olan ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin B formu kullanılarak gerçekleştirilmiş bir çalışmada dönüşümcü liderlik stili ile tümleştirme, ödün verme, uzlaşma stratejileri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik stili ile kaçınma boyutu arasında pozitif yönde düşük bir ilişki, hükmetme boyutu arasında ise negatif yönlü orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir (Maral, 2016). Bu araştırmanın bulguları bu yönüyle literatürdeki bazı çalışmaların bulgularını doğrulamaktadır. Dönüşümcü özellikler gösteren yönetici/liderlerin daha tümleştirici ve uzlaştırıcı yöntemler kullandığı bir kez daha teyit edilmiştir.

Bu araştırmanın bulguları Düzce’de bir kamu kurumunun farklı teşkilatları ve pozisyonlarında görev yapan kişilerin gönüllülük esasına göre doldurdukları anketlere dayanmaktadır. Ancak üst yöneticileri değerlendirmenin kişiler üzerinde bir takım negatif etkileri olabilmektedir. Personelin yöneticisini değerlendirirken çekimser davranması araştırma sonuçlarını yanlış yönde etkileyebilir. Bu sebeple bu araştırmada anket formları kapalı zarf içerisinde dağıtılmış ve toplanmıştır. Liderlik zamana ve toplumlara göre sürekli değişen, gelişen bu nedenle de farklı boyutlarda incelenmesi gereken bir konudur. İnsan odaklı hizmet üreten kamu kurumlarında diğer tüm örgütlerde olduğu gibi liderlik tarzı ve çatışma yönetim sürecinin çalışma yaşamının kalitesi ve üretilen hizmetlerin etkinliği açılarından oldukça önemlidir. Bu araştırma, kamusal hizmet sunan kurumlarda liderlik ve çatışma yönetme



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

ilişkilerini inceleyecek araştırmacılara ve bu alandaki literatüre katkı sağlamayı hedeflemiştir. Hiç şüphesiz, çatışma yönetme biçimi yalnızca belirli liderlik tarzları ile ilgili değildir. İlerde yapılacak araştırmalarda liderlerin kişisel özellikleri, değerleri, güç yönelimleri ve etkileme taktikleri ile çatışma yönetme tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. (2003). “Örgütsel Çatışma Yönetimi”, Ege Eğitim Dergisi, 3 (2), 99-107.
- Arslandaş, H.İ., Özkan, M. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 20 (2), 555-570.
- Arzi, S. ve Farahbod, L. (2014). “Relationship of Transformational Stylewith Job Satisfaction”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 6, 187–204.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMU İİBF Dergisi, 1 (10). 13-40.
- Bass, B. M. (1985). “Leadership and Performance Beyond Expectations”, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”, Organizational Dynamics, 18.
- Bennis, W. (2001). “Bir Lider Olabilmek”, (Çev. U. Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). “Leaders: Strategiesfor Taking Charge”, London: Collins Business Essentials.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. Ve Zigarmi, D. (2019). “Çok Boyutlu Liderlik ve Bir Dakika Yöneticiliği”, (Çev. M. Özcan). (5. Basım). İstanbul: Hümanist Yayınevi.
- Bolat, G. (2018). “Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Çatışma Yönetim Stili Ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). “Yönetim ve Organizasyon”, 6. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bucak, F. (2010). “Ankara’da İki Farklı Hastanede Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Astları Tarafından Algılanma Durumları” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Budak, G. ve Budak, G. (2009). “İşletme Yönetimi”, 7. Basım, İzmir: Barış Yayınları.
- Can, H. (2005). “Organizasyon ve Yönetim”, 7. Basım, Ankara: Siyasal Kitapevi.



DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

- Conger, J. A. ve Kanungo R. N. (1994). "Charismatic Leadership in Organizatipns: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", *Journal of Organizational Behavior*. 15 (5), 439-452.
- Coser, L. A. (1956). "The Functions of Social Conflict", London; Routledge.
- Çağlı, M. (2019). "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dönmez, S. (2014). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarını Ölçen Likert Tipi Ölçek Geliştirilmesi", Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2010). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", 12. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Folger, J.P., Poole, M.S and Stutman, R. K. (2013). "Working Through Conflict Strategies For Relationships, Groups, and Organizations", (Çev. Akkoyun, F.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Geçmez, T. (2009). "Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki Ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gooty, J., Conneelly, S., Griffith, J. ve Gupta, A. (2010). "Leadership, Affect and Emotions: A State of the Science Review", *The leadership Quarterly*. 21, 979-1004
- Greenberg J. ve Baron A. R. (1996). "Behavior in Organization", Prentice-Hall, Sixth Edition:New Jersey.
- Gümüşeli, A.İ. (1994). "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güreş, N. (2008). "Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenir?", *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. 5 (9). 227-241.
- Hellriegel, D., ve Slocum, J.W. (1992). "Management", Newyork: Addison Wesley Publising Company.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., ve Johnson, D.E. (1996). "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource" 7 th Edition, Englewood Cliffs.
- İşcan, Ö.F. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11. 160-177.
- Kırel, Ç., Kayaoğlu, A. ve Gökdağ, R. (2014). "Sosyal Psikoloji 2", 4. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

Koh, W.L., Steers, . M. ve Terborg, J. R.(1995).”The Effects of Transformational Leadership on Teacherattitudes and Student Performance in Singapore”, *Journal of Organizational Behavior*,16. 319-333.

Lewin, K. (1939). “Experiments in Social Space”, *Reflections*, 1 (1).

Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2013). “Eğitim Yönetimi”, (Çev. Arastaman, G.), 6. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Maral, M. (2016). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Mendez-Morse, S. (1992). “Leadership Characteristics That Facilitate School Change”
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED370215.pdf> (Erişim:14.09.2020)

Mouzelis, N.P. (2001). “Örgüt ve Bürokrasi” (Çev. Akın, H. B.). Konya: Çizgi Kitapevi.

Nazim, F. ve Mahmood, A. (2016). “Principals’ Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers”, *Journal of Education and Practice*, 7 (34). 18-22.

Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,16 (3), 197-210.

Odabaşoğlu, F. (2013). “İlkokul Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stillere İlişkin Öğretmen Algıları”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Organ, W.D. ve Bateman T. (1986). “Organizational Behavior An Applied Psychological Approach”, Texas: Business Publications Inc.

Otrar, M. ve Övün, Y. (2013). “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki (Gebze İlçesi Örneği)”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* , 26 (26), 95-110.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (4), 207-227.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). “Örgütsel Davranış”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:149.

Rahim M.A. (1983). “Rahim Organizational Conflictinventories: Professional Manual”, Consulting Psychologist Press (b): Palo Alto.

Rahim, M. A. (2002). “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict”, *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.

Rahim, M.A (1992). “Managing Conflict in Organizations”, (Third edition). London: Westport Connecticut.

Robbins, S. P. (1991). “Organizational Behavior”. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1121412

BANÜSAD, 2022; 5(2), 21-44

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2000). “Organizational Behavior”, Amerika: John Wiley and Sons.

Sökmen, A. (2010). “Yönetim ve Organizasyon”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Şenturan, Ş. (2014). “Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış”, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, A.C. (2000). “Davranışın Sosyal Psikolojisi”, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayıncılık.

Tengimoğlu, D. (2005). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1. 23-45.

Tutar, H. (2016). “Örgütsel Davranış”, Ankara: Detay Yayıncılık..

Vechio, R. (1988). “Organizational Behavior”, USA: Printice Hall Inc.

Weber, M. (1986). “Sosyoloji Yazıları” (Çev. Talha Parla). İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları.

Wexley, K. ve Yukl, G. (1977). “Organizational Behavior and Personnel Psychology”, R.D. Comp.

Yukl, G. (2018). “Örgütlerde Liderlik”, 8.Basım, (Çev: Çetin, Ş. ve Baltacı, R), Ankara; Nobel Yayınları.

Zel, U. (2001). “Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.