

Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi

Fatih KARCIOĞLU (*)

Cem KAHYA (**)

Özet: Bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşiminin kalitesini ve örgüt içerisindeki çatışmayı yönetmede liderler tarafından sıklıkla kullanılan çatışma yönetim stili belirlenmek ve lider-üye etkileşimi ile lider tarafından sıklıkla kullanılan çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda; lider-üye etkileşiminin kalitesi oldukça yüksek bulunmuş, liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stili problem çözme olarak belirlenmiş ve lider-üye etkileşimi ile belirlenen çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, Lider-Üye Etkileşim Modeli, Liderlik.

The Relationship between Leader-Member Exchange and Conflict Management Style

Abstract: The purpose of this study is to determine the quality of leader-member exchange and conflict management style which is often used by leaders, and to examine whether there is a statistically significant relationship between leader-member exchange and conflict management style which is often used by leaders. At the result of research; the quality of leader-member exchange was found quite highly, problem solving was determined as conflict management style which is often used by leaders, and a statistically significant and positive relationship was found between leader-member exchange and conflict management style which is often used by leaders.

Key Words: Leader-Member Exchange Model, Conflict Management, Leadership.

*) Prof.Dr., Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. (e-posta: fkarci@atauni.edu.tr)

**) Arş.Gör., Bayburt Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. (e-posta: ckahya@bayburt.edu.tr)

Giriş

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi, örgütün başarılı ve etkili olabilmesi için insanlar arasında işbirliği yapılması gereklidir. İnsanoğlunun yaratılışından bu yana bu işbirliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda zevkle çalıştıracak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Cevrioğlu, 2007:1). Bununla birlikte örgütsel faaliyetlerin temeli insan unsuruna dayandığından ve insanın olduğu her yerde iletişim ve etkileşim kaçınılmaz olduğundan, sosyal hayatta insanlar arası ilişkilerin nasıl başladığı ve devam ettiğinin anlaşılması son derece önemlidir. Çünkü bu iletişim ve etkileşim süreci, çalışanların örgütsel verimliliğe etki edecek algılarını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Erdem, 2008:1).

Yukarıda değinilen iletişim ve etkileşim süreci içerisinde dikkat edilmesi gereken ve insanlar arasındaki işbirliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan diğer bir unsur ise çatışmadır (Seval, 2006:246). Çatışma en genel anlamıyla, anlaşmazlık ve uyumsuzluklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan interaktif bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sirivun, 2001:7).

Örgütlerde farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunan kişilerin yer alması çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgüt üyelerinin motivasyonunu olumsuz etkileyecek ve dolayısıyla verimlerinin azalmasına yol açacaktır (Seval, 2006:246).

Bir örgütte lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin artmasının, beraberinde örgütsel verimliliği de arttırdığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Graen vd., 1982; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderler, belirli çatışma yönetim stillerini uygulayarak, takipçileriyle olan ilişkilerini etkileyebilirler. Lider ve takipçisi arasındaki çatışma yönetimi ilişkisi gibi, lider ve takipçisi arasındaki ikili ilişki de süreç merkezlidir. Lider-üye ilişkisi, liderlik sürecindeki kilit kavramdır (Northouse, 2001:129).

Çatışma yönetimi ve lider ve takipçileri arasındaki ikili ilişkiler, çağdaş liderlik için sorun oluşturan konulardır. Liderler, takipçilerini etkiler ve dolayısıyla bir grup içerisindeki çatışmayı etkileyen tüm değişkenler üzerinde etkiye sahiptirler (Rahim, 2001:150).

Örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi anlaşılmasının, var olan sorunların iyi teşhis edilmesinin ve sorunlara doğru müdahaleler ile çözüm bulunmasının önemi giderek daha çok hissedilmektedir (Ceylan vd., 2005:26).

Literatür incelendiğinde lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetiminin birlikte incelendiği ulusal çalışmaya rastlanmazken, uluslararası alanda yapılan tek çalışma ise Green (2007) tarafından yapılmıştır. Literatürdeki bu boşluktan hareketle gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında araştırmaya katılanların lider-üye etkileşiminin kalitesi ve liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stili belirlenmiş ve belirlenen lider-üye etkileşimi ile çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır.

I. Lider-Üye Etkileşim Modeli

Lider, organizasyonun bugünü yöneten ve geleceği ile ilgili belirsizlikle savaşmak zorunda olan kişidir. Dolayısıyla liderlik, verimli olmayı gerektiren bir süreçtir. Verimlilik kriterleri; grup üyelerinin bireysel tatmininin sağlanması, grup normlarına uyum, liderin amacını yerine getirmesi, en düşük maliyetle örgüt amaçlarına ulaşılması, pazarda kârlılık oranının artması ve sosyal sorumluluk çerçevesinde faaliyette bulunma şeklinde sıralanabilir (Perizade; Sulaiman 2005, 332). Bu sonuçlara ulaşmak için lider, faaliyette bulunduğu astlarla en iyi etkileşim sürecini sağlamalıdır (Erdem, 2008:9-10).

Liderlikle ilgili teori ve yaklaşımların birçoğu, liderin izleyicilerine yönelik olarak çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta, ancak liderin kişilik özellikleri ile astların kişilik özellikleri arasındaki farklılıkları üzerinde durmamaktadır. Bu teoriler, liderlerin tüm astlarına benzer şekilde ve aynı tarzda davrandığı varsayımı ile hareket etmektedirler (Liden ve Graen, 1980:451; Baron ve Greenberg, 1989:396). Oysaki lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik sürecini lider ve ast arasında kurulan ikili etkileşimlere bağlı olarak açıklar. Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması demek; lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı, daha verimli ve faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması, demektir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise astlar, üstlerinden daha az düzeyde etkileşim, destek ve güven alır ve daha az ödüllendirilir (Çalışkan, 2008:72).

Önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan lider-üye etkileşim modeli, ilk kez Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülmüştür. Bu model, lider/yönetici ve üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele almış ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır (Dansereau vd., 1975).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderin her astına karşı istikrarlı ve eşit davrandığını ileri süren ortalama liderlik yaklaşımının aksine, liderin astlarına karşı farklı davranışlar sergilediği fikrinden hareketle ortaya çıkmıştır (Martin vd. 2005:142). Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin astlarıyla aynı düzeyde etkileşime sahip olmadığını öne sürer. Lider bazı astlarıyla, güven, sevgi ve karşılıklı saygı kriterlerine dayalı yüksek kalitede pozitif yönlü ilişkiler kurarken; bazılarıyla sadece ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede ve bazen negatif sayılabilecek ilişkiler kurar (Murphy vd. 2003:64).

Lider ve üye arasındaki ilişkiler, iki iç grup (in group) ve dış grup (out group) olmak üzere iki ayrı kategoride ele alınmıştır (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Cahsman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Zaman baskıları nedeniyle, yöneticiler ya da amirler bazı kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkiler geliştirirler. Bu tür bir ilişkide astlar, iç grup olarak tanımlanır. Dieneshe ve Liden (1986) ve Graen ve Scandura'ya (1987) göre, iç grupların üstleri ile ilişkileri sadece resmi sözleşmelere ve bir sözleşmedeki borç yükümlülüklerine dayalı değildir. Bu da iç grubun lider ya da amir ile ilişkilerini daha kaliteli kılar. Bu nedenle Liden vd.'ne (1997) göre iç gruplar, lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar. İç gruptan olanlar,

üstlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek ve güven alırlar; üstleri onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirir. Diğer kategoride yer alan dış grupla iletişimlerinde ise üstler, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle dış gruplar, ilişkilerinin kalitesi açısından düşük kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar (Çalışkan, 2008:72).

Yu ve Liang (2004)'a göre LÜE teorisi lider ve takipçileri arasında gerçekleşen üç ilişki biçimiyle gerçekleşir. Bunlar;

- ✓ Lider ve takipçisi arasındaki ilişkiler, birebir temelli dikey ilişki.
- ✓ Liderin bir grup takipçisiyle olan ilişkileri, (ortalama liderlik tarzı) gruptaki bütün üyelerle aynı seviyede etkileşim.
- ✓ Lider ve organizasyon içindeki iki farklı grup arasındaki ilişkiler (iç grup ve dış grup olarak adlandırılan gruplarla farklı şekilde, aynı grup üyeleriyle aynı şekilde etkileşim (Yu ve Liang, 2008:252).

Lider-üye etkileşim teorisi ile diğer liderlik teorileri arasındaki temel farklılık, lider-üye etkileşim teorisinin, lider-ast ikilileri arasında oluşan karşılıklı etkileşime odaklanması ile ilgilidir (Case, 1998:389).

Genel olarak lider-üye etkileşim teorisi, diğer liderlik teorilerinden ayıran dört unsur vardır:

- ✓ Öncelikle lider-üye etkileşim teorisi, tanımlayıcı bir teoridir. Organizasyona daha fazla katkı sağlayan ve daha az ya da çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını tanımlamaktadır.
- ✓ Lider-üye etkileşim teorisi, ikili ilişkiler kavramını liderlik olayının parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır.
- ✓ Lider-üye etkileşim teorisi, dikkatimizi liderlikte iletişimin önemine yönlendirdiği için dikkate değerdir.
- ✓ Lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili uygulamaların örgütsel sonuçlarla pozitif yönde ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda çalışma vardır. Lider-üye ilişkisinin performans, örgüte bağlılık, iş ortamı, yenilikçilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, yetki, yönetime bağlı ve dağıtıcı adalet, kariyer gelişimi gibi birçok örgütsel değişken ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Graen ve Uhl-Bien, 1995:219; Northouse, 1997:116; Dione, 2000:6).

Örgüt içerisinde, liderin bütün astlarına eşit davranışlar sergilemesi mümkün olmadığı gibi, her astına karşı farklı davranışlar sergilemesi de mümkün değildir. Liderler genellikle farklı gruptaki bireylere farklı, fakat aynı gruptaki bireylere eşit davranışlar sergileme eğilimindedirler. Dolayısıyla örgüt içerisinde lider ve üye arasındaki ilişkisinin en sağlıklı incelenebileceği model, lider-üye etkileşim modelidir (Yu ve Liang, 2004:252).

II. Çatışma Yönetimi

Yeryüzündeki bütün canlı organizmalar, yaşamları süresince ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunmaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi konusunda herhangi bir engellenmeyle karşılaşılması durumunda, sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma ortaya çıkmaktadır (Yelkikalan, 2006:198). İnsanlar bakımından ise çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halidir (Eren, 2000:527).

Çatışmanın pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar, araştırmacıların çatışmayı bir çıktı, bir süreç veya bir iletişim biçimi olarak algılamalarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir (Alexander, 1995:33). Can (2005)'e göre çatışma, çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, bir seçeneği tercih etmede bir bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak tanımlanabilir (Seval, 2006:246). Genç ve Demirdöğen (1995) ise nasıl tanımlanırsa tanımlansın, zıtlasma, anlaşmazlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme temeline dayandırdıkları çatışmayı; iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlamışlardır (Genç ve Demirdöğen, 1995:40). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları bulunan Rahim (1985) de çatışmayı, birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu olarak tanımlamıştır (Rahim, 1985:81). Bir diğer tanıma göre ise çatışma, birbirinden bağımsız en az iki taraf arasında, amaçlarına ulaşmada karşı tarafın müdahalesinin, birbirine zıt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak kaynakların kıt olduğunu algılama durumunda ortaya çıkan bir mücadeledir (Alexander, 1995:34).

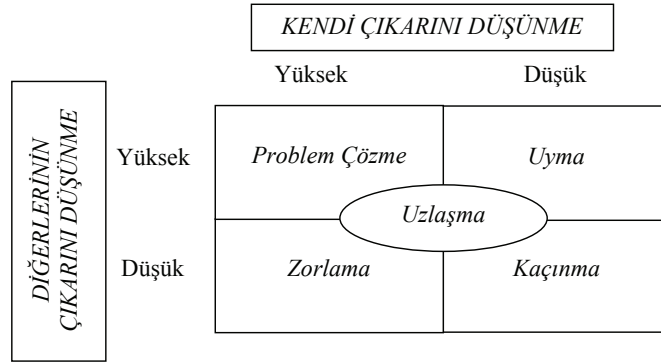
Genel olarak çatışma tanımlarında (Wall ve Callister, 1995; Henkin vd., 2000) çatışma, bir tarafın kendi çıkarlarının bir başka tarafça olumsuz etkilendiği veya o tarafça karşı çıktığının ve engellenmeye çalışıldığının algılanması süreci şeklinde ortak ifadelerle rastlanmaktadır (Taslak, 2008:122). Çatışmanın ortak bir tanımında uzlaşılsın ya da uzlaşılsın çatışmaların bir süreç olduğu, algılanması gerektiği, olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunabileceği, birçok seçenek arasından bir tercihte bulunulması gerektiği, inanç, düşünce, görüş farklılıklarından kaynaklandığı görüşleri çatışmanın ortak özellikleri arasında ifade edilebilir (Karataş, 2007:2).

Her ne kadar örgütlerde “çatışma” istenmeyen bir durum olarak gözüксе de, örgüte dinamizm katması ve yeni fikirlerin oluşmasına katkı sağlaması açısından varlığı kabullenilmiş, olumlu bir biçimde yönetilmesi için çözümler aranmaya başlanmıştır. Çatışmanın olmadığı örgütler, durağan bir yapıya bürünmekte, gelişmeyi sağlayacak iç dinamizmden yoksun kalmaktadırlar. İşte bu durumda ortaya “çatışma yönetimi” kavramı çıkmaktadır (Baykal ve Kovancı, 2008:21-22).

Çatışmanın yönetilmesinde çok çeşitli yöntemler geliştirilmeye birlikte genel olarak Thomas ve Ruble (1977) tarafından geliştirilen çatışma yönetim modeli, birçok araştırmacı tarafından esas alınmış olup, bu araştırmacılar arasında Rahim ve Bonoma (1979) tara-

findan çatışan tarafların tutumlarına bütünleşme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklinde yeniden yorumlanarak beş strateji içerisinde değerlendirilmektedir (Özmen, 1997:50).

Rahim ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen çatışma yönetim modeli kapsamında oluşturulan çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiler aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1. Bireyler Arası Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin İki Boyutlu Model
(Rahim, 2001:28).

Problem Çözme: Kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak çözüme kavuşturma yaklaşımıdır. Empatinin hâkim olduğu, açık iletişimin yaşandığı demokratik bir çözüm yöntemi olup kazan-kazan ilkesine dayanmaktadır. Problem çözme, taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirdiğinden sinerji oluşumunu sağlar (Üngören, 2008:891).

Uyma: Kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılama yaklaşımıdır. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetimi stratejisidir. Karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır (Üngören vd., 2009:40).

Zorlama: Kendinden başkalarını çok fazla dikkate almadan kendi kazanç ve kayıplarını hesap etme ya da birisinin pozisyon kazanmak için dayatma kullanmasına dayanmaktadır (Karataş, 2007:4).

Kaçınma: Bu tutum ve davranış görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Böylece çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir (Koçel, 2001:543). Başka bir deyişle bu tarz bir davranış, iddiasız ve işbirliksiz bir davranışı ifade eder (Özkalp ve Kirel, 1996:322).

Uzlaşma: Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan uzlaşma stratejisi, tarafların ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözü-

me kavuşma yaklaşımıdır. Bu stratejide tarafları kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf varlığından söz edilemez (Üngören vd, 2009:41).

IV. Araştırmanın Metodolojisi

1. Araştırmanın Amacı, Örneklemi ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, belirlenen örneklem üzerinde lider-üye etkileşiminin kalitesini ve liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stili belirlenmek ve lider-üye etkileşimi ile liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Yukarıda belirtilen amaçları gerçekleştirmek üzere, Trabzon ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren çeşitli bankaların merkez şubelerine gidilmiştir. Gidilen şube sayısı 20'dir. Bu 20 şubeye toplam 200 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan 200 anket formunun ancak 126 tanesi geri alınabilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı, %63'tür. Araştırmaya katılanların 30'u yöneticilerden, 96'sı da çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde banka çalışanlarına yönelik çalışmanın amacını içeren kısa bir sunum, ikinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili beş maddelik kişisel bilgi bölümü, üçüncü ve dördüncü bölümlerde sırasıyla Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen "lider-üye etkileşim-7" üye ölçeği (LMX-7 Member) ve "lider-üye etkileşim-7" lider ölçeği (LMX-7 Leader) ve son bölümde de Rahim (1983) tarafından geliştirilen "örgütsel çatışma envanteri-II" (ROCI-II) yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan "lider-üye etkileşim-7" üye ve "lider-üye etkileşim-7" lider ölçeklerinde yer alan maddeler, birbirleriyle aynı doğrultuda olmakla birlikte liderler ve takipçileri için ayrı olarak tasarlanmıştır. Lider-üye etkileşimi üye ölçeği, üyelerin görüşünü ortaya koyarken; lider-üye etkileşimi lider ölçeği ise, liderlerin görüşünü ortaya koymaktadır. Ölçeklerde lider ve takipçileri arasındaki iş ilişkilerinin çeşitli yönlerini ortaya koyan yedi unsur yer almaktadır. Bu unsurlar; iş ilişkilerinin etkililiği, iş ile ilgili problemlerin ve gereksinimlerin anlaşılması, kişisel potansiyelle ilgili farkında olma, diğerini desteklemeye istekli olma unsurlarını içermektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 701). Ölçekler, 5'li Likert ölçeğine göre puanlandırılmıştır (1- Hiç Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum). Ölçeği değerlendirirken aşağıdaki puanlama sistemi kullanılmıştır:

- 4.01 - 5.00 —→ Çok Yüksek
- 3.01 - 4.00 —→ Yüksek
- 2.01 - 3.00 —→ Orta
- 1.01 - 2.00 —→ Düşük
- 0.00 - 1.00 —→ Çok Düşük

Yüksek aralıklardaki puanlar, daha yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin güçlü bir göstergesi olmasına karşın (örneğin, iç grup); düşük aralıklardaki puanlar,

daha düşük kaliteli lider-üye etkileşiminin göstergesidir (örneğin, dış grup) (Northouse, 2001:127).

Araştırmada liderler ve üyeleri olmak üzere, her iki tarafın da karşılıklı etkileşimlerinin ortalaması alınmak suretiyle genel bir lider-üye etkileşim kalitesi belirlenmiştir. Araştırmada üye ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı %88 ve lider ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise yine %88 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek olan Rahim örgütsel çatışma envanteri-II, 28 maddeden oluşmakta olup, 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1: Hiç katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum). Ölçek; problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş alt boyutu içermektedir. Ölçeği oluşturan boyutların hangisinden en yüksek puan alındıysa o boyut, ilgili tarafın çatışmada kullandığı stratejiyi ifade eder (Üngören, 2008:893). Ölçeğin tümü için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı %74 olarak tespit edilmiş olup, alt boyutlar bakımından ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla problem çözme alt boyutu için %80, uyma alt boyutu için %73, zorlama alt boyutu için %74, kaçınma alt boyutu için %71 ve uzlaşma alt boyutu için de %70 olarak tespit edilmiştir.

Herhangi bir konuda hazırlanmış bir ölçeğin güvenilirlik durumu $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 0.100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül ve Çevik, 2003:428-435). Buna göre; lider-üye ölçeğinin lider ve üye boyutlarının yüksek derecede güvenilir ve örgütsel çatışma envanterinin tümü ve bütün alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

2. Araştırmanın Soruları

Çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuş ve bu sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

AS₁: Araştırmaya katılanların lider-üye etkileşimi ne düzeydedir?

AS₂: Araştırmaya katılan liderler tarafından sıklıkla kullanılan çatışma yönetim stili hangisidir?

AS₃: Lider-üye etkileşimi ile liderler tarafından sıklıkla kullanılan çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Araştırmanın Kısıtları

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların iş yükleri ve yoğunlukları dolayısıyla ve kolay ulaşmak gibi nedenler ile araştırmaya sadece Trabzon ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren bankaların merkez şubelerindeki banka personeli dâhil edilmiştir. Her iki ildeki bankaların merkez şubelerinin tümüne gidilmiş ancak bazı bankalardan gerekli izin alınamamış, bazılarından ise izin alınmıştır. Ancak izin alınan bankalardaki personel sayısı adedince dağıtılan anket formlarının geri dönüşünde eksiklikler yaşanmış ve çalışma 20 şube ve 126 personel ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenlerden ötürü araştırmadan elde edilen bulgular, genellenememektedir.

IV. Bulgular

Aşağıda araştırmaya katılanların demografik özellikleri, lider-üye etkileşiminin kalitesi, liderlerin örgüt içerisinde sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stili ve lider-üye etkileşimi ile çatışma yönetim stili arasındaki ilişkiyle ilgili bilgiler, tablolar yardımıyla verilmiştir.

1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleriyle İlgili Bulgular

Tablo 1’de araştırmaya katılan banka personelinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	Kişi Sayısı	Yüzdesi
Yaş	30’dan küçük	69	54,8
	30-40	47	37,3
	40’dan büyük	10	7,9
Cinsiyet	Erkek	67	53,2
	Kadın	59	46,8
Eğitim Seviyesi	Lise	32	25,4
	Yüksekokul	5	4,0
	Üniversite	89	70,6
Pozisyon	Yönetici	30	23,8
	Ast	96	76,2
Görev Süresi	0-5 yıl	73	57,9
	6-10 yıl	26	20,6
	11 yıl ve üzeri	27	24,1

Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunu %54,8 ile (69 kişi) 30 yaş altı banka personeli oluşturmaktadır. Geri kalan %37,3’lük bölüm (47 kişi) 30-40 yaş arası banka personeli ve % 7,9’luk bölüm ise (10 kişi) 40 yaş üzeri banka personelinden oluşmaktadır.

Cinsiyet yönünden oranlar birbirine yakın olmakla birlikte, %53,2’lik bölümü (67 kişi) erkekler ve geriye kalan %46,8’lik bölümü de (59 kişi) kadınlar oluşturmaktadır.

Eğitim seviyesi dikkate alındığında %70,6 ile (89 kişi) banka personelinin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmüş, geriye kalan %25,4’ünün (32 kişi) lise mezunu ve %4’ünün ise (5 kişi) yüksekokul mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu %76,2 ile (96 kişi) ast pozisyonundaki banka personelinden oluşmaktayken, %23,8’i ise (30 kişi) yönetici pozisyonundaki banka personelinden oluşmaktadır.

Görev sürelerine bakıldığında ise çoğunluğu %57,9 ile (73 kişi) 0-5 yıl arası çalışan banka personeli oluştururken, %24,1'lik bölümü (27 kişi) 6-10 yıl arası çalışan banka personeli ve geriye kalan %20,6'luk bölümü de (26 kişi) 11 yıl ve üzerinde çalışan banka personeli oluşturmaktadır.

2. Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle İlgili Bulgular

Tablo 2'de üyelerin, liderleriyle aralarındaki ikili ilişkinin kalitesini belirlemek amacıyla, lider-üye etkileşimi üye ölçeğindeki maddelere ilişkin ortalamalara yer verilmiştir.

Tablodaki ortalamalara bakıldığında; üyelerin, liderleriyle aralarındaki ikili ilişkinin kalitesinin yüksek olduğu görülmektedir. Üyeler açısından değerlendirildiğinde; lider ile üyeleri arasındaki ikili ilişkinin kalitesini belirlemeye yönelik ifadeler içerisinde en yüksek değerlere sahip olan maddeler, "Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum." değişkeni (Ort.= 4,21) ve "Yöneticim ile iş ilişkim etkindir." değişkenidir (Ort.= 4,01). En düşük değere sahip olan değişken ise, "Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararını pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum." değişkenidir (Ort.= 3,42).

Tablo 2: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi (Üyeler)

	Değişkenler	Puan
1	Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.	4,21
2	Yöneticimin, ben olmadıgımda benim kararlarımı savunacak kadar bana karşı güveni vardır.	3,81
3	Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.	4,01
4	Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	3,71
5	Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararını pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.	3,42
6	Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	3,79
7	Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	3,77
TOPLAM		3,82

Tablodaki ortalamalara bakıldığında; üyelerin, liderleriyle aralarındaki ikili ilişkinin kalitesinin yüksek olduğu görülmektedir. Üyeler açısından değerlendirildiğinde; lider ile üyeleri arasındaki ikili ilişkinin kalitesini belirlemeye yönelik ifadeler içerisinde en yüksek değerlere sahip olan maddeler, "Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum." değişkeni (Ort.= 4,21) ve "Yöneticim ile iş ilişkim etkindir." değişkenidir (Ort.= 4,01). En düşük değere sahip olan değişken ise, "Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararını pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum." değişkenidir (Ort.= 3,42).

Tablo 3’de liderlerin, üyeleriyle aralarındaki ikili ilişkinin kalitesini belirlemek amacıyla, lider-üye etkileşimi lider ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalara yer verilmiştir.

Tablo 3: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi (Lider)

Değişkenler		Puan
1	Astlarım bana karşı genellikle konumlarını bilirler.	4,20
2	Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar onlara güvenim vardır.	4,20
3	Astlarım ile iş ilişkim etkindir.	4,47
4	Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.	4,07
5	Astlarım gerçekten ihtiyaçları olduğunda, kendi zararım pahasına onları zor durumdan kurtaracağım konusunda bana güvenir.	4,13
6	Astlarımın potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum.	4,20
7	Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işindeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim.	4,47
TOPLAM		4,25

Tablodaki ortalamalara bakıldığında; liderlerin, üyeleriyle aralarındaki etkileşimin kalitesinin çok yüksek olduğu görülmektedir. Liderler açısından değerlendirildiğinde; lider ile üyeleri arasındaki etkileşimin kalitesini belirlemeye yönelik maddeler arasında en yüksek değerlere sahip olan maddeler, “Astlarım ile iş ilişkim etkindir.” maddesi (Ort.= 4,47) ve “Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işindeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim.” maddesidir (Ort.= 4,47). En düşük değere sahip olan madde ise, “Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.” maddesidir (Ort.= 4,07).

Hem liderlerin, hem de üyelerinin lider-üye etkileşim ölçeği kapsamında sunulan ifadelerle ilişkin puanlamaları dikkate alındığında ise, lider-üye etkileşiminin oldukça yüksek kaliteye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Ort.= 4,04).

3. Liderlerin Sıklıkla Kullandıkları Çatışma Yönetim Stiliyle İlgili Bulgular

Tablo 4’te liderlerin örgüt içerisindeki çatışmayı yönetmede sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stiline ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablodaki ortalama değerlerine bakıldığında, liderler tarafından sıklıkla kullanılan çatışma yönetim stiline problem çözme stili olduğu görülmektedir (Ort.= 4,01). Ardından uzlaşma stili gelmektedir (Ort.= 3,63). Liderlerin en az kullandığı çatışma yönetim stiline ise uyma stili olduğu görülmektedir (Ort.= 2,84).

Tablo 4: Liderlerin Sıklıkla Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili

Çatışma Yönetim Stilleri	Madde	Ortalama
<i>Problem Çözme</i>	7	4,01
<i>Uzlaşma</i>	4	3,63
<i>Uyma</i>	6	2,84
<i>Kaçınma</i>	6	2,90
<i>Zorlama</i>	5	3,27

4. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesinin, Çatışma Yönetim Stiline Karar Verme Üzerindeki Etkisiyle İlgili Bulgular

Daha önce yapılan analizler sonucunda liderler ve üyeleri arasındaki etkileşimin kalitesi ve liderlerin örgüt içerisinde sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stili belirlenmişti. Bu başlık altında ise, lider-üye etkileşiminin kalitesi ile sıklıkla kullanılan çatışma yönetim arasındaki ilişki sorgulanacaktır. Bu bağlamda; lider ve üyeleri arasındaki etkileşimin kalitesinin, liderlerin örgüt içerisindeki çatışmayı yönetmede sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stiline karar vermeleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 5’de, yapılan korelasyon analizine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 5: Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi

Değişkenler		<i>Problem Çözme</i>
<i>Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi</i>	Pearson Korelasyonu (p) değeri	0,624 0,013

Tablo 5’e bakıldığında, lider-üye etkileşiminin kalitesi ile liderlerin sıklıkla kullandığı çatışma yönetim stili olarak belirlenen problem çözme stili arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p=0,013 < 0,05$).

Sonuç ve Öneriler

Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile liderler tarafından sıklıkla kullanılan çatışma yönetim stilini belirlemek ve lider-üye etkileşimi ile liderlerin sıklıkla kullandığı çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını araştırdığı bu çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Lider-üye etkileşiminin kalitesi, oldukça yüksek bulunmuştur. Buna göre, liderler ve üyeleri arasında kaliteli bir etkileşim söz konusu olmakla beraber, bu etkileşim her iki tarafın da birbiriyle etkin ve verimli bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir.

Liderlerin örgüt içerisindeki çatışmayı yönetmede sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stiline, problem çözme stili olduğu görülmüştür. Buna göre; liderlerin, üyelerine karşı sorumlu ve ilgili davrandıkları, onlarla bilgilerini açık bir şekilde paylaştıkları ve sorunlarının çözümünde alternatif yollar aramaya çalışarak, yaratıcı çözümler üretmeye çalıştıkları sonucu çıkarılabilir. Ayrıca yapılan birçok araştırmada problem çözme stiline, çatışmayı yönetmede en uygun yol olduğu belirlenmiştir (Gross ve Guerro, 2000; Green, 2007; Baykal ve Kovancı, 2008; Üngören, 2008; Özkalp vd., 2009; Barbuto vd., 2010).

Lider-üye etkileşimi ile liderlerin sıklıkla kullandığı çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Buradan; liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stili belirlerken, üyeleriyle etkileşimlerini dikkate aldıkları sonucu çıkarılabilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında bazı öneriler geliştirilmiş ve aşağıda sunulmuştur:

- Yöneticiler, örgüt içerisindeki çatışmaları tamamıyla bitirme amacıyla olmamalı, çatışmanın zararlı yanlarını mümkün olduğunca ortadan kaldırmalı ancak çatışmanın örgütsel gelişmeye katkı sağlayacak yanları da göz önüne alıp, bunu etkin bir şekilde yöneterek, hem örgüt için hem de çalışanlar için optimum verim sağlayacak noktaya getirme amacıyla olmalıdır.

- Bu çalışma kapsamında zaman kısıdı dolayısıyla sadece 15 bankanın Trabzon ve Bayburt İl merkezlerinde faaliyet gösteren şubelerinde inceleme yapma olanağı bulunmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara ilave olarak başka değişkenlerin de analize dahil edilmesi ve daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılması, bu çalışmanın faydasını arttıracaktır.

Unutulmaması gereken en önemli konu, bir örgüt içerisinde mutlaka yönetici-yönetici, yönetici-ast ve ast-ast uyumu sağlanmalıdır. Bunu sağlamak için ise tüm çalışan gruplarının değer, fikir ve önerileri en etkin ve verimli bir şekilde sürece katılmalıdır.

Kaynakça

Alexander, D., C. (1995). "Conflict Management Styles of Administrators in Schools for the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction". Unpublished Document. Gallaudet University.

Baron, R., A. ve Greenberg, J. (1989). "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work". 3th. Ed., Boston: Allyn Bacon Inc.

Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). "Yönetici ve Astlar Arasındaki Çatışmanın Çözümüne Yönelik Bir Araştırma". Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3(3), ss. 21-38.

Case, R. (1998). "Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications". Journal of Sport Behavior, 21 (4), 387-396.

Cevrioğlu, E. (2007). "Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan A., Özbal S., Dinç A., Keşgin M. (2005). "Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma". İÜ. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı: 50, ss. 25-40.

Çalışkan, S. C. (2008). "Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. (1975). "A Vertical Dyadic Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A longitudinal investigation of the role making process". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-70.

Dionne, L. (2000). "Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction" (Unpublished Document), Shippagan: Université de Moncton.

Erdem, F., S. (2008). "Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Genç, N. ve Demirdöğen, O. (1996). *Yönetim El Kitabı*, Erzurum: Birey Yayıncılık.

Graen, G., B., Cahsman, J. (1975). "A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach". In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.). *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State University.

Graen, G., B. (1976). "Role-making processes within complex organizations". In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.

Graen, G., B., Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multilevel, multi-domain perspective". *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Karataş, S. (2007). "Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri". *Üniversite ve Toplum Dergisi*, 7(2). www.universite-toplum.org.

- Green, C. (2008). "Leader Member Exchange and the Use of Moderating Conflict Management Styles: Impact on Relationship Quality". *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 92-111.
- GROSS, M., A., GUERRO, L., K. (2000). "Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles". *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200-226.
- Barbuto, Jr., J., E., Phipps, K., A., Xu, Y. 2010. "Testing Relationship between Personality, Conflict Styles and Effectiveness". *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 434-447.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Liden, R., Graen, G. (1980). "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership". *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451- 465.
- Liden, R., C., Sparrow, R., T., Wayne, S., J. (1997). "Leader-member Exchange theory: the past and potential empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-416.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., McNamara, R. (2005). "The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.: 78, 141-147.
- Maslyn, J., M., Uhl-Bien, M. (2001). "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality". *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 697-708.
- Murphy, S., M., Wayne, S., J., Liden, R., C., Erdogan, B. (2003). "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships". *Human Relations*, Vol: 56, No: 1, 61-84.
- Northouse, P., G. (1997). "Leadership: Theory and Practice". Thousand Oaks Ch. 7: Sage Publications.
- Northouse, P., G. (2001). "Leadership Theory & Practice". 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). "Örgütsel Davranış". Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı, Yayın No: 11. Eskişehir.
- Özkalp, E., Sungur, Z., Özdemir, A., A. (2009). "Conflict Management Styles of Turkish Managers". *Journal of European Industrial Training*, Vol: 33, No: 5, 419-438.
- Özmen, F. (1997). "Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ.

- Rahim, M., A. (1983). "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict". *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368-376.
- Rahim, M., A. (1985). "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations". *Human Relations*, 38 (1), 81-89.
- Rahim, M., A. (2001), "Managing Conflict in Organizations". (3rd Edition). Westport, CT: Quorum.
- Scandura, T., A., Graen, G. (1984). "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention". *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Seval, H. (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi". *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, ss. 245-254.
- Sirivun, U. (2001). "An Investigation of The Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in The Role of Local Managers". (Unpublished Document). *International Managers and College Students in Thailand*, Nova Southeastern University.
- Taslak, S. (2008). "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, ss. 121-144.
- Üngören, E. (2008). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), ss. 880-909.
- Üngören, E., Cengiz, F., Algür, S. (2009). "İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler dergisi*, 8(27), ss. 36-56.
- Yelkikalan, N. (2006). "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) 2, ss. 195-209.
- Yu, D., Liang, J. (2004), "A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory". *HRDI*, 7(2), 251-264.