

Liderlik Tarzlarının İşyeri Çatışması Üzerindeki Etkisi: Sağlık Hizmetleri Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama

The Effect of Leadership Styles on Workplace Conflict: An Application for Healthcare Professionals

Merve Kaplan¹

Öz

Araştırma, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderliğin işyeri çatışması üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada "kolayda örneklem yöntemi" kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Gaziantep'deki kamu ve özel hastanelerde görev yapan ve idari görevi bulunmayan sağlık hizmetleri çalışanlarından 406 geçerli anket toplanmıştır. "Kısmi en küçük kareler" (PLS) ve "Yapısal Eşitlik Modellemesi" (SEM), dönüşümcü, etkileşimci, tam serbesti tanıyan liderlik ve işyeri çatışması arasında önerilen teorik hipotezlerin incelenmesi için yürütülmüştür. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilginin bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde negatif etkileri olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca etkileşimci liderlik alt boyutlarından koşullu ödülün bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca etkileşimci liderliğin diğer alt boyutları olan istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasifin bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde pozitif etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmada son olarak tam serbesti tanıyan liderlik tarzının bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Hastane.

Abstract

The research was conducted to measure the effects of transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire leadership on workplace conflict. "Convenience sampling method" was used in the research. Survey technique was used to collect research data. Within the scope of the research, 406 valid surveys were collected from healthcare professionals who work in public and private hospitals in Gaziantep and do not have administrative duties. "Partial Least Squares" (PLS) and "Structural Equation Modeling" (SEM) were conducted to examine the theoretical hypotheses proposed between transformational, transactional, laissez-faire leadership and workplace conflict. According to the results of the structural equation model, it was concluded that inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration, which are transformational leadership sub-dimensions, have negative effects on cognitive and relational conflict. The research also concluded that contingent reward, one of the transactional leadership sub-dimensions, has a negative effect on cognitive and relational conflict. In addition, it was concluded that the other sub-dimensions of transactional leadership, management by exception-active and management by exception-passive have a positive effect on cognitive and relational conflict. Finally, the study concluded that the laissez-faire leadership style does not have any effect on cognitive and relational conflict.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez-faire leadership, Hospital.

JEL Codes: M, M1, M120

Araştırma Makalesi [Research Paper]

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Çalışmanın araştırma kısmı Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 03.04.2024 tarih ve 2024 / 08 sayılı Kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Submitted: 08 / 05 / 2024

Accepted: 24 / 09 / 2024

¹Öğr. Gör. Dr., Gaziantep Üniversitesi Öğuzeli MYO, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Gaziantep, Türkiye, kaplanmerve33@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5648-0902>.

Giriş

Liderler, pozisyonları itibarıyla aldıkları ve uyguladıkları kararlarla işletme kuruluşlarında, işleyişlerinde ve geleceklerinde önemli rol oynarlar. Heifetz ve Laurie (1997: 125), bir liderin, işletmeye ilişkin tüm kalıpları adeta “*bir balkondaymış gibi görebilmesini, eylem alanında sürüklenmenin kimseye bir faydası olmayacağını*” vurgulayarak liderliğin işletmeler için önemine dikkat çekmişlerdir. İşletmeler için liderlerinin sahip oldukları özellikler kadar liderlik etme tarzları ve bu durumun organizasyonlar tarafından nasıl anlaşıldığı da büyük önem taşımaktadır. Literatürde, liderlik tarzlarının organizasyonlar için önemine ilişkin araştırmalar yer almaktadır (Westerberg ve Tafvelin, 2014; Elqadri vd., 2015; Sfantou vd., 2017). Bununla birlikte liderlik tarzları bağlamında dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının literatürde kapsamlı şekilde ele alındığı görülmektedir. Araştırmalar, bu üç liderlik tarzının, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine ilişkin önemli bulgular ortaya çıkarmıştır (Dunn vd., 2012; Zareen vd., 2015; Long vd., 2014; Afshari ve Gibson, 2016; Andriani vd., 2018). Literatürde, bu liderlik tarzlarının işletmeler için olumsuz sonuçları olan stres, tükenmişlik gibi değişkenlerle ilişkisinin de ele alındığı araştırmalara rastlanılmaktadır (Rowold ve Schlotz, 2009; Hildenbrand vd., 2018; Diebig ve Bormann, 2020; Usman vd., 2020). Değişen iş yaşamının organizasyonlar üzerindeki etkileri dikkate alındığında, liderlik tarzlarının işletmelere yönelik etkilerinin daha fazla araştırılması önemlidir zira çalışanların uygulanan liderlik tarzlarına yönelik geri bildirimlerini anlamak, organizasyonlara, mevcut durum değerlendirmesinin yanı sıra gelecekteki stratejilerin belirlenmesinde de önemli bilgiler sağlayacaktır. Saeed vd. (2014), liderlik tarzlarını inceledikleri araştırmalarında, kişilik faktörleri ve örgütsel çevrenin özellikleriyle ilgili konularda daha fazla araştırma yapılmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu araştırmanın, dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli rol üstlenen kamu ve özel hastaneler bağlamında incelenmesinin, literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünüldüğünden önem taşıdığına inanılmaktadır.

Çatışma, elverişli bir işletme yapısı içerisinde işletmelerin gelişimine katkı sağlayabilir ancak iyi yönetilemediği takdirde işletmeler için zararlı sonuçlara neden olabilir. İşletmelerde, çatışmanın yıkıcı etkilerinin bertaraf edilmesi ya da minimum düzeyde tutulması çatışmanın etkin yönetilmesine ve çatışmayı tetikleyen faktörlerin anlaşılmasına bağlıdır. Aminu ve Marfo (2010), çatışmaların iyi yönetildikleri zaman kuruluşlara faydalı olacağını ancak çözülmemiş veya kötü çözülmüş çatışmaların kuruluşlar için olumsuzluklar ortaya çıkaracağını ifade etmişlerdir. Rahim vd. (1992), çatışmanın etkin yönetimi açısından, çatışmanın nasıl gerçekleştiğinin bilinmesinin organizasyonlara önemli bilgiler sunacağına dikkat çekmişlerdir. Khan vd. (2015), birey ya da grupların birbirlerine olan bağlılıklarının eylemleri üzerinde etkili olduğunu dolayısıyla çatışmanın doğal ve kaçınılmaz bir sonuç olduğunu vurgulamışlardır. Bu değerlendirmeler, çatışmanın organizasyonlar bağlamında daha fazla ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır. Literatürde işyeri çatışmasına ilişkin kapsamlı araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Tinsley ve Brett, 2001; Ayoko vd., 2003; Currie vd., 2017). Literatürde ayrıca liderlik tarzları ile çatışma arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da yer almaktadır (Doucet vd., 2009; Zhang vd., 2011; Soieb vd., 2013; Akanji vd., 2018). Organizasyonların belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmalarında ve kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanmalarında lider ve yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Organizasyonlarda uygulanan liderlik tarzlarının işyeri çatışmasına yönelik etkilerinin farklı organizasyon yapılarında araştırılması ve sonuçların öncül araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılması, literatüre, uygulayıcılara katkı sağlayacak ayrıca lider ve yöneticilere sahip oldukları bilgileri güçlendirmek adına önemli kazanımlar sunacaktır. Diğer ifadeyle bu durum, uygulanan liderlik tarzlarının işyeri çatışması üzerindeki etkilerinin anlaşılması adına lider ve yöneticilere yararlanabilecekleri bilgiler sağlayacaktır. Böylelikle çatışma yönetimi açısından organizasyon yapısına uygun strateji ve politikalar üretilmesinin yanı sıra çatışmanın organizasyonlar için yıkıcı etkilerinin olabildiğince azaltılmasının mümkün olacağı düşünülmektedir. Saeed vd. (2014), liderlik tarzları ve çatışma yönetimi konularının kâr amaçlı olsun olmasın tüm kuruluşlarda daha fazla ele alınmasının önemine dikkat çekmişlerdir. Bu araştırma, kamu ve özel hastanelerde uygulanan liderlik tarzlarının işyeri çatışması üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Sağlık hizmetlerine yönelik talebin sürekli arttığı günümüzde sağlık kuruluşları içerisinde önemli bir yere sahip olan hastanelerde işgücünün etkin yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Hastane lider ve yöneticilerinin organizasyonlardaki çatışmayı doğru yönetebilmeleri adına uygulanan liderlik tarzlarının etkilerini araştırmaları ve gerektiğinde liderlik tarzlarına yönelik düzeltici tedbirlere başvurmaları yararlı olacaktır. Bu kapsamda araştırmada, dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının işyeri çatışmasına yönelik etkileri değerlendirilmektedir. Araştırma Gaziantep ilinde kamu ve özel hastanelerde görev yapan ve yönetici statüsü bulunmayan sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirilmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler, kendilerinin veya çalışanlarının mevcut ihtiyaçlarının ötesinde gelecekteki ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu tarz liderler, uzun vadeli sorun ve fırsatlara daha fazla eğilim gösterirler ve örgüt-İçİ/dİşİ faktörlere bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşmayı tercih ederler (Saeed vd., 2014: 218). Bass ve Avolio (1993: 112), dönüşümcü liderlerin

(idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi) olmak üzere dönüşümcü liderliğin dört bileşeni/özelliği kapsamında karakterize edildiğini ifade etmişlerdir. Bass, bu dört boyutu dönüşümcü liderliğin bir dizi alt boyutu olarak tanımlamış ve bu boyutlardan “karizma” daha sonra “idealleştirilmiş etki” olarak adlandırılmıştır (Rafferty ve Griffin, 2004: 330). Bass (1999: 11), dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin olgunluk düzeylerini, ideallerini, kendini gerçekleştirme arzularını ve bunlarla birlikte başkalarının, organizasyonun ve toplumun refahına yönelik kaygılarını artırdıklarına dikkat çekmiştir. Araştırmacı, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (karizma), ilham, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla takipçileri anlık kişisel çıkarların üzerine çıkardığını belirtmiştir. Yammarino vd. (1993: 85), dönüşümcü liderlerin karizmatik ve ilham verici olduklarını, takipçileri üzerinde büyük bir referans gücünün olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca, liderin sahip olduğu karizma ve ilhamın astların harekete geçirilmesinde önemli itici bir güç olduğunu belirtmişlerdir. Barbuto (1997: 689), dönüşümcü liderlerin, takipçilerini bireysel çıkar arayışları yerine örgütsel hedefleri takip etmeye teşvik eden bir liderlik anlayışına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Dönüşümcü bir liderin başarısının özünde liderin, takipçiler tarafından karizmatik olarak algılanması yatmaktadır. Liderin sahip olduğu karizma ona büyük bir güç ve etki kazandırmaktadır (Bass, 1990: 21). *İdealleştirilmiş etki*; liderin takipçilerine örnek olmasını ve örgüt çıkarlarının bireysel çıkarların üzerinde olduğunu vurgulayan davranış ve anlayışı yansıtmaktadır (Doucet vd., 2009; Datche ve Mukulu, 2015). Takipçiler, liderin karizmasından etkilendikleri zaman onların isteklerini benimserler ve ayrıca liderlerini taklit konusunda çaba sarf ederler. Dönüşümcü liderlerin *ilham verici motivasyonu*; takipçilerine, paylaşılan hedeflere ve girişimlere bağlanılmasının anlamını ve bunlara ulaşılması için meydan okumanın önemini aktarmaktadır. *Entelektüel uyarım*; takipçilerin varsayımları sorgulamasına ve sorunlara daha yaratıcı çözümler üretmesi için onlara yardım etmeyi, *bireyselleştirilmiş ilgi* ise her takipçinin bir birey olarak değerlendirilmesini ve onlara koçluk yaparak gelişim olanakları sunulmasını ifade etmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Dionne vd. (2004: 182), idealleştirilmiş etki/ilham verici motivasyonun genel anlamda vizyonun ve/veya zorlayıcı hedeflerin ifade edilmesiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Hay (2006: 6-7), ilham verici motivasyonun idealleştirilmiş etkiyle ilişkili olduğunu ancak karizmanın, bireyleri motive etmek için kabul edilirken, ilham verici liderliğin tüm organizasyonu (örneğin, yeni bir fikri takip etmeye motive etmekle) ilgili olduğunu ifade etmiştir. Avolio ve Bass (1995: 202), liderlerin uygulamada, takipçilerin çabalarına destek vererek, özelliklerinin gelişimini teşvik ederek, onları uzmanlıkları ve ilgileri doğrultusunda daha fazla sorumluluk almaya cesaretlendirerek onlara daha fazla bireyselleştirilmiş ilgi gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

1.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ile takipçileri arasındaki değiş-tokuş işlemine dayanmaktadır. Bu liderlik anlayışında lider, örneğin kurallara uyulması karşılığında takipçilerine daha fazla maaş ödemeyi kabul eder. Böylelikle gerçekleşen ilişkiden her iki taraf değerli bir şeyler elde etmiş olurlar (Humphreys, 2001: 150). Araştırmacılar, dönüşümcü liderliğin sorun ve değişimin olduğu dönemlerde ortaya çıktığını ve sosyal değerleri yansıttığını ifade etmişlerdir. Buna rağmen, etkileşimci liderliğin düzenli bir toplulukta gözlemlenme ihtimalinin çok daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Bass, 1985; Bass vd., 2003).

Etkileşimci liderlik; koşullu ödül, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif olmak üzere üç boyutla açıklanmaktadır. *Koşullu ödül*; liderin takipçilerine, yönlendirme veya katılım yoluyla çabalarının karşılığında ödüllendirilmeleri için ne yapmaları gerektiğini açıklamasıdır. Burada lider, takipçilerinin de rızasını alarak onlara ödül vaat eder veya bunu gerçekleştirir. *İstisnalarla yönetim-aktif*; liderin, takipçisinin performansını izlediği ve takipçisinin standartları karşılayamaması ve/veya hata yapması durumunda düzeltici eylemlere başvurmasını ifade etmektedir. *İstisnalarla yönetim-pasif* ise liderin, düzeltici eylemde bulunmadan önce sorunların, hataların ve sapmaların açığa çıkmasını beklediği diğer ifadeyle herhangi bir eylemde bulunmaktan kaçındığı, pasif liderlik biçimidir (Bass, 1997: 21; Bass, 1999: 10-11). Hater ve Bass (1988), koşullu ödülün, aktif ve pozitif bir değişim olduğunu vurgulamışlardır. Buna göre koşullu ödül, takipçilerin, üzerinde anlaşmaya varılan bir hedefe ulaşılması karşılığında ödüllendirilmesine dayanmaktadır. Bununla birlikte liderler, hatalara odaklanarak, kararlarını erteleyerek veya sorunlar baş gösterene kadar durumu görmezden gelerek de takipçileriyle iletişim yolunu tercih edebilmektedirler (akt. Gellis, 2001: 18).

1.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Tam serbesti taniyan liderlik, liderlik etmede en iyi görüşün eylemde bulunmaması olduğu düşüncesine dayanan bir liderlik anlayışıdır. Burada lider, takipçileri hedefe ulaşamadığında veya bir sorunla karşılaştığında müdahale eden, istisnalarla yönetim-pasifi kullanır. Bu tarz liderler, sorunlar önemli hale gelmeden veya kendisine sunulmadan önce eyleme geçmezler. Dolayısıyla bu liderlik tarzı, aktif olmayan bir liderliği yansıtmaktadır (Jones ve Rudd, 2008). Tam serbesti taniyan liderlik, dönüşümcü liderliğin aksine pasif ve etkisiz bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler, takipçilerine müdahale etmekten ve sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar (Breevaart ve Zacher, 2019). Bu liderlik tarzı, istisnalarla yönetim olarak da adlandırıldığından, bu tarz liderlerin, liderlik görevleri için yeterince motivasyona ve beceriye sahip

olmadıkları düşünülür (Silva ve Mendis, 2017: 15). Bu liderlik anlayışını benimseyen liderler, örgüt için hayati öneme sahip örgütsel konularda bile sınırlı katılım göstermeyi ve kritik konularla ilgili tepkilerini ertelemeyi tercih ederler (Khan vd., 2016). Bu liderlik tarzında liderler, tüm karar verme yetkilerini takipçilerine devrederler. Bu tarz bir liderlik, takipçilerin bilgi, uzmanlık ve deneyimlerinin yetersiz olduğu, işlerin bitirilmesi için isteksiz davranılan ya da başarılı çalışanlara sahip olmayan örgütler için uygun değildir (Zareen vd., 2015: 536). Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, liderin yönetim anlayışını içeren tek boyutlu bir yapıyla açıklanmaktadır (Doucet vd., 2009).

1.4. İşyeri Çatışması

İşyerinde çatışma farklı gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (De Dreu, 2008). Çatışma; kişisel, kişilerarası, iş grubu içerisinde ve iş grupları arasında olmak üzere farklı şekillerde tezahür edebilir (Rahim, 1985). Örgütsel çatışma yönetimi, çatışmanın nasıl tezahür ettiğinin açıkça anlaşılmasını gerektirir (Rahim vd., 1992: 424). Örneğin, Jehn ve Bendersky (2003), grup içi çatışmayla ilgili değerlendirmelerinde, görev, ilişki ve süreç çatışmalarının ortaya çıkışlarının uygulamada birbirleriyle ilişkili olduğunu, çatışmanın grup sonuçları üzerindeki etkisinin ise grupta yaşanan çatışmanın türüyle ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Çatışmanın türlerine ilişkin tanımlar dikkate alındığında *ilişki çatışması*; grup üyeleri arasındaki kişisel uyumsuzluk ve anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Bu tür çatışmalar bireysel farklılıklardan kaynaklanabileceği gibi görev dışı konulara ilişkin görüş ve tercih farklılıklarından da kaynaklanabilmektedir. *Görev çatışması*; grup üyelerinin, gerçekleştirilen görevin içeriği ile ilgili fikir ve görüş ayrılıklarından *süreç çatışması* ise görevin içeriği ve özünden ziyade göreve ilişkin farklı stratejik yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır (Jehn, 1995; Jehn, 1999; Jehn ve Bendersky, 2003). Jehn (1995), ilişki çatışmasının, grup üyeleri arasındaki kişilerarası uyumsuzluklarla ortaya çıkacağına belirtmektedir.

Kişilerarası çatışma genel bir değerlendirmeyle “*birbirlerine katılmayan, anlaşamayan, karşı tarafa olumsuz duyguları ve müdahale olasılığı bulunan, farklı çıkarlara sahip bağımlı insanların etkileşimi*” olarak ifade edilmektedir (Bao vd., 2016: 542). Barki ve Hartwick (2004), kişilerarası çatışmaya iki boyutlu bir çerçeve sunmaktadırlar. Araştırmacılar, öncül araştırmalara atıfta bulunarak kişilerarası çatışmanın, görev, ilişki ve süreç çatışma türlerinden oluştuğunu, olumsuz duygusal ilişkinin ilişki çatışması ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğundan ilişki çatışmasının aynı zamanda duygusal çatışma olarak da ifade edildiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca, anlaşmazlık, olumsuz duygu ve müdahalenin kişilerarası çatışmanın bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerini yansıttığını ve bu üç öğenin içeriğinin kişilerarası çatışma yapısının büyük bir kısmını kapsadığını ifade etmişlerdir. Bu değerlendirme, kişilerarası çatışma çerçevesinin ilk boyutunu oluşturmaktadır. Araştırmacılar çerçevenin ikinci boyutunun ise, görev ve kişilerarası ilişkiler olarak, kişilerarası çatışmanın iki hedefini tanımladığını ifade etmişlerdir. Brehmer (1976), bilişsel faktörlerin çatışma biçimlerini ve çatışmanın neden çözülemediğini açıklamak için yeterli olduğunu, çatışmanın analizi için, çatışan kişilerle birlikte çatışmanın doğasının da dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir. Priem ve Price (1991), bilişsel çatışmayı görevle ilgili çatışma; sosyal-duygusal çatışmayı ise görevle ilgisi olmayan kişilerarası çatışma olarak ele almışlardır. Araştırmacılar, sosyal-duygusal çatışmanın (rekabet ve kişisel anlaşmazlıklar kapsamında) kişilerarası yönüne vurgu yapmışlardır. Doucet vd. (2009), kişilerarası çatışmanın, görevle ilişkili çatışmalar, kişilerarası uyumsuzluklar veya işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin yaklaşımlarla özümlenen (*bilişsel çatışma*) ve anlaşmazlıkların duygusal uyumsuzluklardan ve engelleyici ya da müdahaleci davranışlardan kaynaklandığını içeren (*ilişkisel çatışma*) olmak üzere iki boyutlu bir yapıyla açıklandığını ifade etmişlerdir. Bu araştırmada kişilerarası çatışma, Doucet vd. (2009) araştırmasına atıfta bulunarak bilişsel ve ilişki boyutlarla ele alınmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Dönüşümcü Liderlik ve İşyeri Çatışması İlişkisi

Dönüşümcü liderler, görünüşte, çatışan çıkarları dengelemek için yöntemler geliştiren liderlerdir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 208). Zhang vd. (2011), Çin’de 108 ekip ile gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları arasında, ekip liderinin dönüşümcü liderlik davranışının, üyelerin çatışmaya karşı işbirlikçi yaklaşımı benimsemesiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu, çatışmaya rekabetçi yaklaşımı benimsemesiyle ise negatif yönde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Almost vd. (2016), sağlık ekipleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, ilham verici motivasyonu kullanan liderlerin çalışanlar arasındaki görev ve ilişki çatışmasını azalttığını, entelektüel uyarımı kullanan yöneticilerin görev çatışmasının miktarını artırdığını, bireyselleştirilmiş ilgiyi kullanan yöneticilerin ise ilişki çatışmasının miktarını azalttığı sonuçlarını paylaşmışlardır. Li ve Hung (2009), dönüşümcü liderliğin dört boyutunun lider-üye etkileşimi üzerinde, bireyselleştirilmiş ilgi ve ilham verici motivasyonun iş arkadaşlığı ilişkileri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Saeed vd. (2014), dönüşümcü liderlik tarzının yapıcı çatışma yönetimi stilleri ile pozitif, yıkıcı çatışma stilleri ile negatif ilişkiye sahip olduğu sonucunu paylaşmışlardır. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlerin uyguladıkları yöntemlerle kaos ve çatışma ortamlarını yönetmekte daha etkin olmalarının muhtemel olduğunu da belirtmişlerdir. Doucet vd. (2009), dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun bilişsel ve ilişki çatışma ile negatif ilişkiye sahip olduğu

sonucunu paylaşmışlardır. Araştırmacılar ayrıca, entelektüel uyarımın sadece bilişsel çatışma üzerinde anlamlı etkisi olduğunu, bireyselleştirilmiş ilginin ise sadece ilişkisel çatışmayla negatif yönde ilişkili olduğunu, bilişsel çatışma üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, son olarak, idealleştirilmiş etkinin her iki çatışma üzerinde de anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucunu paylaşmışlardır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: İlham verici motivasyonun *bilişsel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

H1b: İlham verici motivasyonun *ilişkisel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

H2a: İdealleştirilmiş etkinin *bilişsel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

H2b: İdealleştirilmiş etkinin *ilişkisel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

H3a: Entelektüel uyarımın *bilişsel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

H3b: Entelektüel uyarımın *ilişkisel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

H4a: Bireyselleştirilmiş ilginin *bilişsel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

H4b: Bireyselleştirilmiş ilginin *ilişkisel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

2.2. Etkileşimci Liderlik ve İşyeri Çatışması İlişkisi

Stordeur vd. (2001), fiziksel ve sosyal çevreden kaynaklanan stresin rol belirsizliği ile, istisnalara göre aktif liderliğin artan duygusal tükenme seviyesi ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, ek olarak, dönüştürücü ve koşullu ödül liderliğinin duygusal tükenmeyi etkilemediği sonucunu paylaşmışlardır. Doucet vd. (2009), istisnalarla yönetim-pasifin bilişsel ve ilişkisel çatışma ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu, istisnalarla yönetim-aktifin ise bilişsel çatışmayla ilişkili olmasa da ilişkisel çatışma üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ancak araştırmacılar, koşullu ödülün her iki çatışma biçimi üzerinde de etkisi olmadığı sonucunu paylaşmışlardır. Malloy ve Penprase (2010), istisnalarla yönetim aktif ve pasif ile tam serbesti tanıyan liderliğin yönetime uygun davranışlar sergileyen liderlerin çalışma ortamlarını olumsuz etkilediklerini, dönüştürücü liderlik bileşenleriyle uyumlu spesifik liderlik yaklaşımlarının ise olumlu bir çalışma ortamı yaratmanın yanı sıra iş tatminini, bağlılığı ve motivasyonu artırmada daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Heller ve Notgrass (2021), ekip liderlerinin hem entelektüel teşvik hem de koşullu ödül davranışlarını kullanma düzeyinin, grup içi çatışma düzeyi ile ekip üyelerinin bireysel ekstra çaba düzeyi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Sandhu vd. (2013), dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile ilişkisel çatışma arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H5a: Koşullu ödülün *bilişsel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

H5b: Koşullu ödülün *ilişkisel çatışma* üzerinde negatif etkisi vardır.

H6a: İstisnalarla yönetim-aktifin *bilişsel çatışma* üzerinde pozitif etkisi vardır.

H6b: İstisnalarla yönetim-aktifin *ilişkisel çatışma* üzerinde pozitif etkisi vardır.

H7a: İstisnalarla yönetim-pasifin *bilişsel çatışma* üzerinde pozitif etkisi vardır.

H7b: İstisnalarla yönetim-pasifin *ilişkisel çatışma* üzerinde pozitif etkisi vardır.

2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik ve İşyeri Çatışması İlişkisi

Bass (1999), tam serbesti tanıyan liderliğin, lider özellikleriyle ilişkili olarak, astların memnuniyetsizliği, çatışması ve etkisiz olması ile güçlü ilişkisine vurgu yapmaktadır. Skogstad vd. (2007), tam serbesti tanıyan liderlik tarzının bir tür sıfır liderlik tarzı olmadığı varsayımıyla gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları arasında, tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile rol çatışması, rol belirsizliği ve iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Gray ve Williams (2012), gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında bazı sonuçlara ulaşmışlardır. Buna göre araştırmacılar, perakende yöneticilerinin çoğunun iç ve dış çatışmaları çözerken tam serbesti tanıyan liderlik tarzını seçtiklerini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca tam serbesti tanıyan liderlik tarzının çalışanların çatışmadan kaçınmaları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucunu da paylaşmışlardır. Saeed vd. (2014), tam serbesti tanıyan liderlik tarzının çatışmadan kaçınma tarzını anlamlı etkilediğini, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin ise böyle anlamlı bir etki göstermediğini ifade etmişlerdir. Nguyen vd. (2017), araştırma sonuçları arasında, tam serbesti tanıyan liderliğin kuruluşların psikolojik güvenlik iklimi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ve işyerinde zorbalık davranışlarını artırdığı sonucunu paylaşmışlardır. Ågotnes vd. (2021), tam serbesti tanıyan liderliğin işyerinde çatışmaların tırmanmasında ve zorbalığın gelişmesinde önemli bir bileşen olduğunu ancak dönüştürücü liderliğin böyle bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

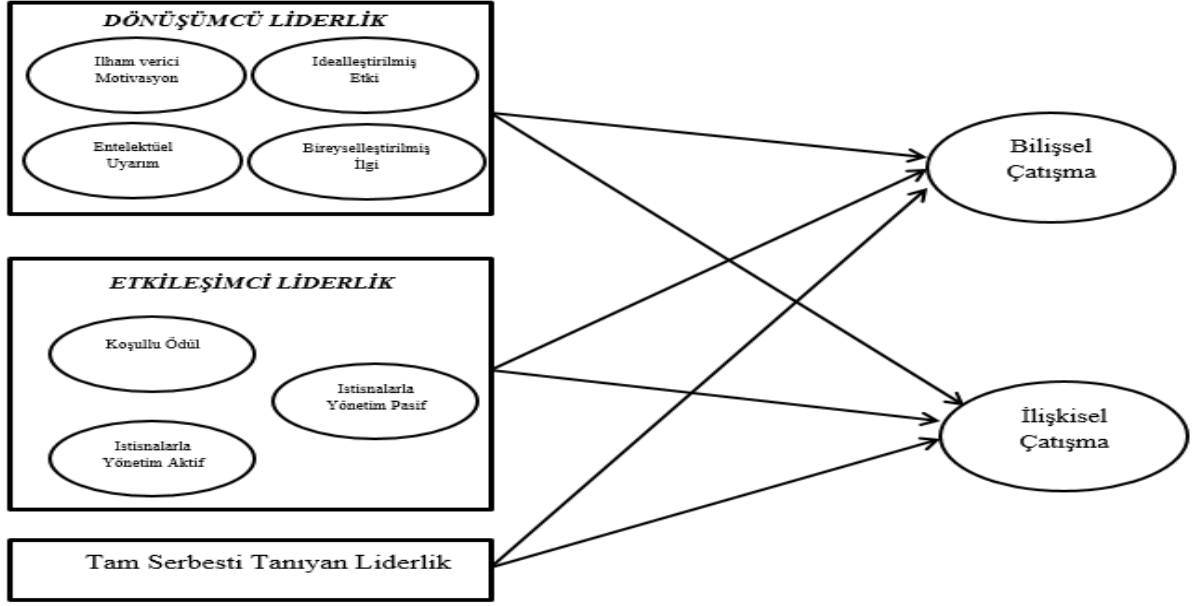
H8a: Tam serbesti tanıyan liderlik tarzının *bilişsel çatışma* üzerinde pozitif etkisi vardır.

H8b: Tam serbesti tanıyan liderlik tarzının *ilişkisel çatışma* üzerinde pozitif etkisi vardır.

3. Yöntem

Araştırma, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının işyeri çatışması üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda araştırmada doğrudan etkilere ilişkin hipotezlerin rolü incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Gaziantep'deki kamu ve özel hastane çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan 03.04.2024 tarih ve 08 nolu toplantısında alınan karar ile etik uygunluk onayı alınmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

- İlham verici motivasyonun bilişsel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- İlham verici motivasyonun ilişkisel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- İdealleştirilmiş etkinin bilişsel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- İdealleştirilmiş etkinin ilişkisel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- Entelektüel uyarımın bilişsel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- Entelektüel uyarımın ilişkisel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- Bireyselleştirilmiş ilginin bilişsel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- Bireyselleştirilmiş ilginin ilişkisel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- Koşullu ödülün bilişsel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- Koşullu ödülün ilişkisel çatışma üzerinde negatif etkisi vardır.
- İstisnalarla yönetim-aktifin bilişsel çatışma üzerinde pozitif etkisi vardır.
- İstisnalarla yönetim-aktifin ilişkisel çatışma üzerinde pozitif etkisi vardır.
- İstisnalarla yönetim-pasifin bilişsel çatışma üzerinde pozitif etkisi vardır.
- İstisnalarla yönetim-pasifin ilişkisel çatışma üzerinde pozitif etkisi vardır.
- Tam serbesti tanıyan liderlik tarzının bilişsel çatışma üzerinde pozitif etkisi vardır.
- Tam serbesti tanıyan liderlik tarzının ilişkisel çatışma üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, Gaziantep'in merkez ilçelerindeki kamu ve özel hastane çalışanlara yönelik gerçekleştirilmiştir. Ancak veri toplama sürecinde, genel iş yoğunlukları vs. nedenlerle bazı hastanelere ulaşmak ve veri toplamak mümkün olmamıştır. Diğer ifadeyle araştırma verileri merkez ilçelerde yer alan ve sadece araştırmaya katılmayı kabul eden kamu ve özel hastanelerden toplanabilmiştir. Araştırmaya, çalıştıkları hastanelerde idari sorumlulukları bulunmayan sağlık çalışanları, idari destek çalışanları, yardımcı hizmetlerde görev yapan çalışanlar ve kalifiye olmayan çalışanlar katılmıştır. Diğer ifadeyle araştırmaya doktorlar ve idari personeller dahil edilmemişlerdir. Araştırmada verilerin toplanması anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem metotlarından ise "kolayda örneklem yöntemi" kullanılmıştır. Evrenin geniş olması, verilerin daha çabuk elde edilmesi (Malhotra, 2004) ve evrenin tümüne ulaşılmasının birçok anlamda olanaksız olması nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen anketler hastanelerde yüz yüze toplanmıştır. Bu kapsamda belirlenen hastanelere toplam 463 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 57'sinin hiç doldurulmadığı ya da analizler için yeterli veri setine sahip olmadığı anlaşıldığından araştırmadan çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda toplamda 406 geçerli yanıt alınmıştır. Analize tabi tutulan anketlerin dağıtılan anketlere oranı %88'dir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanması için oluşturulan anket formu; demografik özellikler ve modelde yer alan ifadeler olmak üzere iki bölüm olarak düzenlenmiştir. Anketin ilk bölümünde, katılımcıları tanımlamaya yönelik (yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir algısı) ölçülmüştür. Anketin ikinci bölümünde katılımcılara araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ifadeler yöneltilmiştir. Değişkenler; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim-aktif, istisnalarla yönetim-pasif, tam serbesti tanıyan liderlik, bilişsel ve ilişkisel çatışmayı ölçmeye yönelik ifadelerden oluşturulmuştur. Değişkenlere ilişkin ifadeler ölçüm amacıyla katılımcılara beşli likert ölçeğine uyarlanarak "Kesinlikle katılmıyorum, Kesinlikle katılıyorum" (1-5) aralığında yöneltilmiştir. Araştırmada yararlanılan ölçeklere ait bilgiler ve ölçek ifadeleri aşağıda ayrıntılı olarak ifade edilmiştir:

Araştırmada **dönüşümcü liderliğe** ait dört alt boyut yer almaktadır. İdealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutlarına ait ifadeler Doucet vd. (2009)'nin Podsakoff vd. (1990)'nin çalışmasından uyarladığı şekliyle kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri şu şekildedir:

İdealleştirilmiş etki

1. Amirim takip etmek açısından iyi bir model sunmaktadır. 2. Amirim örnek bir liderlik sergiler. 3. Amirim sadece "söylemek" yerine "yaparak" liderlik eder.

Entelektüel uyarım

1. Amirim beni, işleri yapma şeklimi yeniden düşünmeye teşvik etti. 2. Amirim beni, eski sorunlar hakkında yeni yollarla düşünmeye zorlar. 3. Amirim beni, işime ilişkin bazı temel varsayımlarımı yeniden incelemeye zorlayan fikirleri var.

İlham verici motivasyon

1. Amirim nereye gittiğimizi açıkça bilir. 2. Amirim grubumuz için geleceğe dair ilginç bir resim çizer.

Bireyselleştirilmiş ilgi

1. Amirim kişisel duygularıma saygı gösterir. 2. Amirim kişisel ihtiyaçlarımı dikkate alarak davranır. 3. Amirim bana, kişisel duygularımı dikkate alarak davranır.

Etkileşimci liderlik ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Koşullu ödül alt boyutu Doucet vd. (2009)'nin Podsakoff vd. (1990)'nin çalışmasından uyarladığı şekliyle kullanılmıştır. İstisnalarla yönetim-aktif, istisnalarla yönetim-pasif alt boyutları ise Doucet vd. (2009)'nin Avolio vd. (1999) çalışmasından uyarladığı şekliyle kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri şu şekildedir:

Koşullu ödül

1. Amirim iyi performansımı sık sık takdir eder. 2. Olağanüstü bir iş yaptığımda amirim beni kişisel olarak över. 3. İyi performans sergilediğimde amirim bana her zaman olumlu geribildirim verir.

İstisnalarla yönetim-aktif

1. Amirim sıklıkla hatalarıma odaklanır. 2. Amirim hiçbir hata olmadığından emin olmak için her zaman hatalarımı takip eder. 3. Amirim başarılarım yerine başarısızlıklarıma odaklanır.

İstisnalarla yönetim-pasif

1. Amirim sorunlara yalnızca ciddi olduklarında tepki verir. 2. Amirim sorunlara yalnızca kronik olduklarında tepki verir.

Tam serbesti tanıyan liderlik ölçeği, Doucet vd. (2009)'nin Avolio vd. (1999)'nin çalışmasından uyarladığı şekliyle kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu ifade edilmiştir. Ölçek ifadesi aşağıdaki şekildedir:

1. Amirim çoğu zaman isteklerime yanıt vermeyi geciktirir.

İşyeri çatışması ölçeği Doucet vd. (2009)'nin, Barki ve Hartwick (2001), Jehn (1994), Jehn (1995), Cox (1998) ve Jehn ve Mannix (2001) çalışmalarından uyarladığı şekliyle kullanılmıştır. Ölçek bilişsel ve ilişkisel çatışma olarak iki alt boyutta ifade edilmiştir. İfadeler şunları içermektedir:

Bilişsel Çatışma

1. İş fikirleriyle ilgili birçok çatışma var. 2. Ne yapılması gerektiği konusunda sık sık fikir ayrılıkları yaşanır.

İlişkisel Çatışma

1. Çalışanlar arasında anlaşmaya ilişkin büyük bir isteksizlik var. 2. Anlaşmalar sıklıkla gizli yapılır. 3. İnsanlar diğerleri için sık sık engeller yaratırlar.

4. Bulgular

“Kısmi en küçük kareler” (PLS) ve “Yapısal Eşitlik Modellemesi” (SEM), dönüşümcü, etkileşimci, tam serbesti tanıyan liderlik ve işyeri çatışması arasında önerilen teorik hipotezlerin incelenmesi için yürütülmüştür. Toplanan verileri değerlendirmek için Leguina (2015)'nin iki aşamalı yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemde, ölçüm modeli (dış model olarak adlandırılır) güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilir ve ardından yapısal model (iç model olarak adlandırılır) gerçekleştirilmiş önerilen hipotezleri desteklemek veya reddetmek için test edilir.

Ölçüm modeli değerlendirilmeden önce katılımcıların sayısı ve demografik özellikleri belirlenerek (yaş, cinsiyet, eğitim, gelir algısı) Tablo 1'de sunulmuştur.

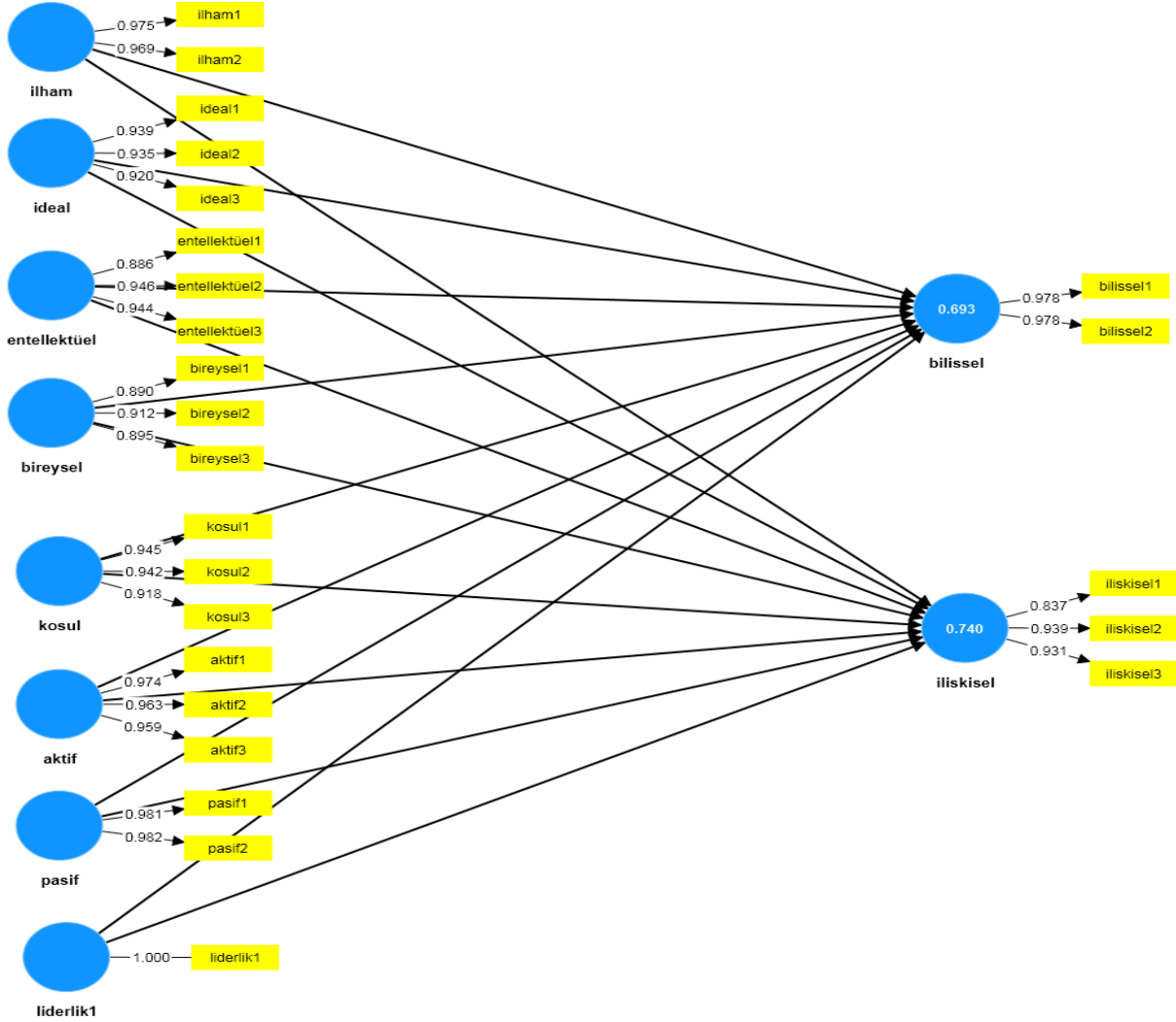
Tablo 1. Demografik Özellikler

Değişkenler		n	%
Yaş	20-30	84	20,7
	31-40	108	26,7
	41-50	139	34,2
	51≤	75	18,4
Cinsiyet	Kadın	194	47,8
	Erkek	212	52,2
Eğitim	İlköğretim	41	10,1
	Lise	74	18,2
	Ön lisans	103	25,4
	Lisans	124	30,5
	Lisansüstü	64	15,8
GelirAlgısı	Çok düşük	34	8,4
	Düşük	97	23,9
	Orta	125	30,8
	Yüksek	87	21,4
	Çok yüksek	63	15,5

Değişkenlerde ölçüm modeliyle iç tutarlılık güvenilirliği (Cronbach Alpha-CA, Composite Reliability-CR), birleşme geçerliliği (Factor Loading, Average Variance Extracted-AVE) ve ayrışma geçerliliği (Fornell-Larcker Criterion, Heterotrait-Monotrait Ratio-HTMT) analizleri (Hair vd., 2014) yapılmıştır.

Dış modeli değerlendirmenin ilk adımı, kompozitlerde kullanılan her bir ölçüm maddesi için yüklemelerin istatistiksel anlamlılığını ve boyutunu incelemektir (Hair vd., 2017). Bu bakımdan gösterge yüklerinin analiz edilmesi, bir PLS-SEM çalışmasında dış ölçüm modelinin analiz edilmesinde gerekli ilk adımdır (Hair vd., 2019). Gefen ve Straub (2005)'a göre, doğrulayıcı faktör analizinde faktör yüklerinin $\geq 0,6$ olması kabul edilebilir bir değerdir.

Ölçümün gösterge yüklerinin yeterli seviyede olduğu belirlendikten sonra (Bkz Tablo 2), yapının iç tutarlılık güvenilirliği değerlendirme aşamasına geçilmiştir. İç tutarlılık, ifadelerin ne ölçüde aynı fikri ölçtüğünü belirlemektedir (Hair vd., 2015). Bir PLS-SEM çalışmasında iç tutarlılık güvenilirliğini değerlendirirken incelenmesi gereken iki istatistik bulunmaktadır (Çavuşoğlu, 2021). Bunlar Cronbach alfa katsayısı ve bileşik güvenilirlik istatistiğidir. Literatürde bu istatistik değerlerinin 0.70 ve üzerinde olması gerektiği belirtilmiştir (Hair vd., 2017).



Şekil 2. Geçerlik ve Güvenirlik

Gösterge güvenilirliklerinin beklenen değerlerin üzerinde olduğunun tespit edilmesinin ardından (Bkz. Tablo 2), ölçüm modelinin yakınsak geçerliliği (convergent validity) değerlendirilmiştir. Örtük yapıyı değerlendirmek ve kullanılan göstergelerin hepsinin ölçüme katkıda bulunduğundan emin olmak için faktör yükleri ve çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Yakınsak geçerlilik değerlendirmesi için AVE'deki temel kural 0.5 veya daha yüksek olması, yani her bir maddenin varyansının ortalama olarak en az %50'sinin çıkarılmasıdır (Hair vd., 2017; Hair vd., 2019).

Tablo 1. Geçerlik ve Güvenirlik

Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	CA	CR	AVE
İlham Verici Motivasyon	İVM1	0.975	0.942	0.972	0.945

	İVM2	0.969			
İdealleştirilmiş Etki			0.924	0.952	0.868
	İE1	0.939			
	İE2	0.935			
	İE3	0.920			
Entellektüel Uyarım			0.917	0.947	0.857
	EU1	0.886			
	EU2	0.946			
	EU3	0.944			
Bireyselleştirilmiş İlgı			0.881	0.927	0.808
	Bİ1	0.890			
	Bİ2	0.912			
	Bİ3	0.895			
Koşullu Ödül			0.928	0.954	0.874
	KÖ1	0.945			
	KÖ2	0.942			
	KÖ3	0.918			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)			0.963	0.976	0.932
	İYA1	0.974			
	İYA2	0.963			
	İYA3	0.959			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)			0.962	0.981	0.963
	İYP1	0.981			
	İYP2	0.982			
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	TSTL1	1.000	1.000	1.000	1.000
Bilişsel Çatışma			0.955	0.978	0.957
	BÇ1	0.978			
	BÇ2	0.978			
İlişkisel Çatışma			0.886	0.930	0.816
	İÇ1	0.837			
	İÇ2	0.939			
	İÇ3	0.931			

Tablo 2'ye göre, tüm araştırma değişkenleri için elde edilen Cronbach alfa katsayıları, bileşik güvenilirlik, faktör yükleri ve AVE değerleri kabul edilmiştir.

Tablo 2.Fornell-Larcker Kriteri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İVM	0.972									
İE	0.811	0.932								
EU	0.679	0.725	0.926							
Bİ	0.649	0.737	0.885	0.899						
KÖ	0.669	0.724	0.786	0.869	0.905					
İYA	0.292	0.396	0.443	0.452	0.407	0.965				
İYP	0.107	0.202	0.176	0.172	0.130	0.691	0.981			
TSTL	0.374	0.416	0.417	0.430	0.473	0.077	0.449	1.000		
BÇ	-0.216	-0.310	-0.298	-0.316	-0.285	0.809	0.631	0.014	0.978	
İÇ	-0.240	-0.325	-0.339	-0.346	-0.306	0.857	0.624	0.055	0.819	0.904

* İVM (İlham verici motivasyon); İE (İdealleştirilmiş etki); EU (Entellektüel uyarım); Bİ (Bireyselleştirilmiş ilgi); KÖ (Koşullu ödül); İYA (İstisnalarla yönetim-aktif); İYP (İstisnalarla yönetim-pasif); TSTL (Tam serbesti tanıyan liderlik); BÇ (Bilişsel çatışma); İÇ (İlişkisel çatışma)

Ölçüm modelinin değerlendirilmesindeki son adım ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesidir. Bu test bileşiklerin birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilir (Moore, 2020). Tespit edilebilmesi için genel olarak Fornell-Larcker kriteri ve Heterotrait-Monotrait korelasyon oranı (HTMT) kullanılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981; Henseler vd., 2015; Hair vd., 2017). Fornell-Larcker kriteri, her bir yapının AVE istatistiğinin karekökünün modeldeki yapıların her biri için korelasyon değerleriyle inceleyerek değerlendiren sezgisel bir araçtır (Franke ve Sarstedt, 2019). Ayırt edici geçerliliğin sağlanabilmesi için, diğer yapılar arasındaki korelasyonların bir yapı için AVE değerinin karekökünden daha az olması (Bkz. Tablo 3) gerekmektedir (Hair vd., 2017).

Tablo 3. HTMT Kriteri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İVM										
İE	.869									
EU	.736	.792								
Bİ	.711	.817	.883							
KÖ	.715	.784	.853	.862						
İYA	.305	.419	.469	.490	.430					
İYP	.112	.213	.186	.186	.136	.718				
TSTL	.384	.434	.434	.457	.491	.078	.457			
BÇ	.227	.329	.317	.343	.302	.843	.658	.014		
İÇ	.261	.357	.374	.390	.335	.826	.674	.056	.885	

* İVM (İlham verici motivasyon); İE (İdealleştirilmiş etki); EU (Entelektüel uyarım); Bİ (Bireyselleştirilmiş ilgi); KÖ (Koşullu ödül); İYA (İstisnalarla yönetim-aktif); İYP (İstisnalarla yönetim-pasif); TSTL (Tam serbesti tanıyan liderlik); BÇ (Bilişsel çatışma); İÇ (İlişkisel çatışma)

Değişkenlerin ayırıcı geçerliliğini değerlendirmek için son olarak Heterotrait-Monotrait korelasyon oranı (HTMT) kullanılmıştır. HTMT, tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir (Yıldız, 2021). Bu ölçüt için 0,9'un altındaki değerler kabul edilir (Bkz. Tablo 4) niteliktedir (Henseler vd., 2015). Sonuçların tamamı, ölçümlerin yeterli güvenilirliğe, ayırt edici ve yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, hipotez testi için yapısal model değerlendirilmesine geçilmiştir.

Kavramsal modelin geçerliliği ve güvenilirliği analiz edildikten sonra yapısal model değerlendirilmiştir. Yapısal modeli değerlendirmek için doğrusallık (VIF), belirleme katsayısı (R^2), etki büyüklüğü (f^2), tahmin gücü (Q^2) ve yol katsayıları hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarına ilişkin; VIF, R^2 , f^2 ve Q^2 değerleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler	VIF	R^2	f^2	Q^2
İVM	2,203		0,173	
İE	1,910	0,693	0,138	0,653
EU	2,237		0,035	
Bİ	1,524		0,084	
KÖ	2,382		0,124	
İYA	2,240	0,740	0,190	0,590
İYP	2,325		0,114	
TSTL	1,524		0,033	

* İVM (İlham verici motivasyon); İE (İdealleştirilmiş etki); EU (Entelektüel uyarım); Bİ (Bireyselleştirilmiş ilgi); KÖ (Koşullu ödül); İYA (İstisnalarla yönetim-aktif); İYP (İstisnalarla yönetim-pasif); TSTL (Tam serbesti tanıyan liderlik); BÇ (Bilişsel çatışma); İÇ (İlişkisel çatışma)

İç model değerlendirmesindeki ilk adım, modeli çoklu doğrusal bağlantı sorunları açısından değerlendirmektir (Hair vd., 2017; Hair vd., 2019). Bu değerlendirme, her bir yapıyla ilişkili VIF değerlerinin analiz edilmesiyle gerçekleştirilir. İdeal olarak, çoklu doğrusal bağlantı mevcutsa ortaya çıkabilecek sorunları önlemek için VIF değerleri 3'ün altında olmalıdır (Diamantopoulos ve Sigauw, 2006). Değerlerin eşik değer olan 3'ün altında olması nedeniyle değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı anlaşılmıştır (Bkz. Tablo 5).

Yapısal modelin değerlendirilmesinde bir diğer adım R^2 istatistiğidir. Bir modelin tahmin kabiliyetinin ölçüsü olan ve belirleme katsayısı olarak da adlandırılan R^2 istatistiği, dışsal yapılar tarafından açıklanan içsel yapılarıdaki varyans miktarını ölçer (Hair vd., 2016). R^2 değerleri 0.75 veya üzerinde ise önemli; 0.50 ile 0.75 arasında ise orta; 0.25 ile 0.50 arasında ise zayıf olarak değerlendirilebilir (Hair vd., 2010; Hair vd., 2016). Gerçekleştirilen analizler neticesinde değişkenler arasında genel olarak orta düzeyde bir önem derecesi tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 5).

Modele ilişkin bir başka değerlendirme ölçütü f^2 istatistiğidir. f^2 istatistiği, bir yapının modelin R^2 'sine katkısının ölçüsüdür (Hair vd., 2019). Esasen bu istatistik, bağımsız bir yapının belirli bir bağımlı yapıda açıklanan varyans miktarı üzerindeki etkisini göstermektedir (Yıldız, 2021). 0.02'den 0.15'e kadar olan değerler küçük; 0.15'den 0.35'e kadar olan değerler orta; 0.35'den büyük olan değerler ise büyük olarak kabul edilmektedir (Cohen, 1992). Gerçekleştirilen analizler neticesinde değişkenler arasında genel olarak küçük düzeyde bir etki büyüklüğü tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 5).

Her bir yapı için etki büyüklükleri değerlendirildikten sonra Q² istatistiği belirlenmelidir (Geisser, 1974; Stone, 1974). Q² istatistiği, dışsal yapıların modeldeki içsel bir yapıyı tahmin etme kabiliyetini tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir (Hair vd., 2019). Q² değerleri 0'ın üzerindeyse söz konusu yapıdaki varyans modeldeki dışsal yapılar tarafından açıklanmaktadır. Q² değerleri 0'ın altındaysa, modelin öngörüsül uygunluğu zayıf olarak açıklanmaktadır (Hair vd., 2017). Gerçekleştirilen analizler neticesinde Q² istatistiklerinin 0'ın üzerinde olduğu belirlenmiştir (Bkz. Tablo 5).

Tablo 5: Yapısal Model (Hipotez Testleri)

Hipotezler	β	t-değerleri	p-değerleri	Sonuçlar
H _{1a} İVM>>>BÇ	-0.462	6.340	0,000	Desteklendi
H _{1b} İVM>>>İÇ	-0.260	3.654	0,000	Desteklendi
H _{2a} İE>>>BÇ	-0.292	3.818	0,000	Desteklendi
H _{2b} İE>>>İÇ	-0.194	2.914	0,022	Desteklendi
H _{3a} EU>>>BÇ	-0.364	5.372	0,000	Desteklendi
H _{3b} EU>>>İÇ	-0.424	6.123	0,000	Desteklendi
H _{4a} Bİ>>>BÇ	-0.093	2.634	0,015	Desteklendi
H _{4b} Bİ>>>İÇ	-0.079	2.047	0,037	Desteklendi
H _{5a} KÖ>>>BÇ	-0.570	7.898	0,000	Desteklendi
H _{5b} KÖ>>>İÇ	-0.638	8.173	0,000	Desteklendi
H _{6a} İYA>>>BÇ	0.380	5.436	0,000	Desteklendi
H _{6b} İYA>>>İÇ	0.265	3.784	0,005	Desteklendi
H _{7a} İYP>>>BÇ	0.188	2.829	0,028	Desteklendi
H _{7b} İYP>>>İÇ	0.297	4.004	0,000	Desteklendi
H _{8a} TSTL >>>BÇ	0.047	1.024	0.318	Desteklenmedi
H _{8b} TSTL >>>İÇ	0.017	0.497	0,675	Desteklenmedi

* İVM (İlham verici motivasyon); İE (İdealleştirilmiş etki); EU (Entelektüel uyarım); Bİ (Bireyselleştirilmiş ilgi); KÖ (Koşullu ödül); İYA (İstisnalarla yönetim-aktif); İYP (İstisnalarla yönetim-pasif); TSTL (Tam serbesti tanıyan liderlik); BÇ (Bilişsel çatışma); İÇ (İlişkisel çatışma)

Hipotezleri test etmek için yol katsayıları (β) hesaplanmıştır. Yol katsayılarının anlamlılığını ölçmek için PLS'de 5000 alt örneklem ile t-istatistikleri hesaplanarak bootstrapping kullanılmıştır. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilginin bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde negatif etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bu bakımdan H_{1a}, H_{1b}, H_{2a}, H_{2b}, H_{3a}, H_{3b}, H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan etkileşimci liderliğin alt boyutlarını temsil eden koşullu ödülün bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde negatif, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif değişkenlerinin ise bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_{5a}, H_{5b}, H_{6a}, H_{6b}, H_{7a} ve H_{7b} hipotezleri kabul edilmiştir. Son olarak tam serbesti tanıyan liderliğin iş yeri çatışması üzerindeki etkisi incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde tam serbesti tanıyan liderliğin bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu bakımdan H_{8a} ve H_{8b} hipotezleri desteklenmemiştir.

Sonuç ve Değerlendirme

Gerçekleştirilen bu çalışmada, liderlik tarzlarının işyeri çatışması üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, dönüşümcü, etkileşimci liderlik alt boyutları ile tam serbesti tanıyan liderliğin işyeri çatışmasının iki alt boyutu olan bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır. Sağlık hizmetleri çalışanlardan toplanan verilere bağlı olarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve önerilen model kapsamında belirlenen hipotezler test edilmiştir.

Araştırmada dönüşümcü liderlik alt boyutları olan ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilginin bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde negatif etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar literatürle uyumludur. Örneğin, Almost vd. (2016), ilham verici motivasyonun görev ve ilişki çatışmasının miktarını azalttığı, bireyselleştirilmiş ilginin ise sadece ilişki çatışmasının miktarını azalttığı sonuçlarına dikkat çekmişlerdir. Diğer taraftan araştırmacılar, şaşırtıcı olarak, entelektüel uyarımı kullanan yöneticilerin görev çatışmasının miktarını artırdığını tespit etmişlerdir. Doucet vd. (2009), ilham verici motivasyonun bilişsel ve ilişkisel çatışma ile negatif ilişkili olduğu bununla birlikte entelektüel uyarımın sadece bilişsel çatışma üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucunu paylaşmışlardır. Araştırmacılar ayrıca, bireyselleştirilmiş ilginin ilişkisel çatışma ile negatif yönde ilişkili olduğunu ancak bilişsel çatışma üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığını ifade etmişlerdir. Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin etkilerine yönelik elde edilen sonuçlara bağlı olarak bazı çıkarımlar yapmak olanaklıdır. Buna göre, amirin geleceği görebilmesi, çalışanlar için iyi bir model sunması ve onlara örnek olması, çalışanları sorunlar karşısında yeni yollarla düşünmeye teşvik edebilmesi ve onların duygu, düşünce ve eylemlerine saygılı olmaları işyeri çatışmasını negatif etkileyecektir. Sonuçlar, kamu ve özel hastanelerde sağlık hizmetleri çalışanlarına yönelik dönüşümcü liderlik uygulamalarının işyeri çatışmasını yönetmekte etkin bir liderlik tarzı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda lider ve

yöneticilere dönüşümcü liderliğe odaklanmaları önerilmektedir. Buna göre lider/yöneticilere, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarına önem göstermeleri, mevcut ve olası sorunlara ek olarak, işlerin yapılmasında yeni yöntemler geliştirmeleri ve bunları çalışanlarla paylaşmaları, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına odaklanmaları ve sorunların çözümünde işbirlikçi bir yaklaşım benimsemeleri önerilmektedir. Bununla birlikte lider/yöneticilerin organizasyondaki iletişime önem vermeleri (örneğin işyerinde şikayet-öneri sistemlerinin daha aktif kullanılması ve çalışan geri bildirimlerine odaklanılması) işyeri çatışmanın yönetilmesinde yararlı birer uygulama olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada ayrıca etkileşimci liderliğin alt boyutları olan koşullu ödülün bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde negatif, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasifin ise bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürle uyumludur. Örneğin, Malloy ve Penprase (2010), gerçekleştirdikleri araştırmasının sonuçları arasında, istisnalarla yönetim aktif ve pasif ile tam serbesti tanıyan liderlik ile yönetime uygun davranışlar sergileyen liderlerin çalışma ortamlarını olumsuz etkiledikleri sonucunu paylaşmışlardır. Ayrıca Sandhu vd. (2013), üç liderlik tarzı (dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan) ile ilişki çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bu araştırmalara ek olarak Stordeur vd. (2001) ve Doucet vd. (2009) araştırmaları da araştırmada elde edilen bu sonuçları destekleyici nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırmada, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasifin, araştırma hipotezlerinde de belirtildiği gibi ilişkisel ve bilişsel çatışma üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda hastane lider ve yöneticilerinin bu iki liderlik uygulamalarına hassasiyet göstermeleri önerilmektedir. Diğer taraftan ulaşılan bir diğer sonuç, etkileşimci liderlik bağlamında koşullu ödüle ilişkin liderlik uygulamalarının kamu ve özel hastanelerde işyeri çatışmasını yönetmekte yararlı olabileceği hakkında bir fikir sunmaktadır. Bu kapsamda lider ve yöneticilere, çalışanların performans ve başarılarına odaklanmaları ve bu durumu takdir etmeleri önerilmektedir. Böylelikle performansının onaylandığını ve takdir edildiğini algılayan çalışanların işyerinde daha az çatışma yaşamaları muhtemel olacaktır. Ayrıca lider ve yöneticilere, çalışanları hataya zorlayan sıkı kontrollerden sakınmaları ve işyerindeki sorunlar ciddi olmadan müdahalede bulunmaları önerilmektedir. Bu kapsamda çalışanlarla sürekli iletişim halinde olunması, geri bildirimlerin zamanında değerlendirilmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesi yararlı olacaktır. Böylelikle işyeri için zararlı olabilecek çatışmalar ortaya çıkmadan bertaraf edilebilir ya da mevcut çatışmaların yönetilmesi daha olanaklı hale gelebilir.

Araştırmada son olarak, tam serbesti tanıyan liderliğin bilişsel ve ilişkisel çatışma üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla tam serbesti tanıyan liderliğin işyeri çatışması üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan hipotezler kabul edilmemiştir. Oysa ki literatürde, tam serbesti tanıyan liderlikle iş arkadaşları arasında yaşanan çatışma, işyerindeki zorbalık davranışı (Skogstad vd., 2007; Nguyen vd., 2017; Ågotnes vd., 2021) arasındaki ilişkiye ilişkin araştırma sonuçları yer almaktadır. Bununla birlikte Doucet vd. (2009), tam serbesti tanıyan liderliğin bilişsel ve ilişkisel çatışma ile anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma birtakım sınırlılıklar içermektedir. Araştırmada sadece dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderliğin etkilerine odaklanılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı liderlik tarzlarının araştırılması önerilmektedir. Ayrıca araştırma sağlık hizmetleri açısından oldukça önemli olan hastanelerden toplanan veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmaların farklı hizmet sektörlerini de kapsayacak şekilde genişletilmesinin ve bu araştırmada elde edilen sonuçlarla karşılaştırmalar yapılmasının hizmet sektörlerine ilişkin kapsamlı öneriler geliştirilmesi bakımından yararlı olacağına inanılmaktadır.

Kaynakça

- Afshari, L. ve Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507-519.
- Ågotnes, K. W., Skogstad, A., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., Bakker, A. B. ve Einarsen, S. V. (2021). Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39(4), 423-433.
- Akanji, B., Mordi, T., Ajonbadi, H. ve Mojeed-Sanni, B. (2018). Impact of leadership styles on employee engagement and conflict management practices in Nigerian universities. *Issues in Educational Research*, 28(4), 830-848.
- Almost, J., Wolff, A. C., Stewart-Pyne, A., McCormick, L. G., Strachan, D. ve D'Souza, C. (2016). Managing and mitigating conflict in healthcare teams: An integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 72(7), 1490-1505.
- Aminu, D. ve Marfo, C. (2010). Managing workplace conflict in the school environment: Challenges, rewards and the way forward. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 2(2), 31-48.
- Andriani, S., Kesumawati, N. ve Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.

- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J. ve Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counter productive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.
- Bao, Y., Zhu, F., Hu, Y. ve Cui, N. (2016). The research of interpersonal conflict and solution strategies. *Psychology*, 07(04), 541-545.
- Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 689-697.
- Barki, H. ve Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information systems development. *MIS Quarterly*, 25(2), 195-228.
- Barki, H. ve Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244.
- 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(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Breevaart, K. ve Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409.
- Brehmer, B. (1976). Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict. *Psychological Bulletin*, 83(6), 985-1003.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.
- Cox, K. B. (1998). Antecedents and effects of intragroup conflict in the nursing unit. Unpublished doctoral dissertation. Virginia Commonwealth University, Richmond, VA.
- Currie, D., Gormley, T., Roche, B. ve Teague, P. (2017). The management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 492-509.
- Çavuşoğlu, S. (2021). Yeşile boyama ve yeşil satın alma davranışı arasındaki ilişkide yeşil marka imajı ve yeşil marka sadakatinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2146-2161.
- Datche, A. E. ve Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(1), 9-16.
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18.
- Diebig, M. ve Bormann, K. C. (2020). The dynamic relationship between laissez-faire leadership and day-level stress: A role theory perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 324-344.

- Diamantopoulos, A. ve Sigauw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. ve Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Doucet, O., Poitras, J. ve Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340-354.
- Dunn, M. W., Dastoor, B. ve Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-59.
- Elqadri, Z. M., Priyono, P., Suci, R. P. ve Chandra, T. (2015). Effect of leadership style, motivation, and giving incentives on the performance of employees--PT. Kurnia Wijaya various industries. *International Education Studies*, 8(10), 183-192.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Franke, G. ve Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: A comparison off our procedures. *Internet Research*, 29(3), 430-447.
- Gefen, D. ve Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model: *Biometrika*, 61(1), 101-107.
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in healthcare. *Social Work Research*, 25(1), 17-25.
- Gray, E. C. ve Williams, J. A. (2012). Retail managers: laissez-faire leadership is synonymous with unsuccessful conflict management styles. *Open Journal of Leadership*, 1(3), 13-16.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L. ve G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial leastsquares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., Tatman, R. L. ve Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M. ve Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: Part I – method. *European Business Review*, 28(1), 63-76.
- Hair, Joe, Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. ve Yee Loong Chong, A. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hair, Joseph F., Celsi, M., Money, A. ve Samuol, P. (2015). *Essentials of business research methods* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Hater, J. J. ve Bass, B. M. (1988). Superior's evaluation and subordinate's perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 1-19.
- Heifetz, R. A. ve Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75, 124-134.
- Heller, J. A. ve Notgrass, D. (2021). Moderating effect of leaders' level of intellectual stimulation and contingent reward behaviors on the relationship between intragroup conflict and individual extra effort. *Academy of Business Research Journal*, 2, 25-41.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A. ve Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31-43.

- Humphreys, J. H. (2001). Transformational and transactional leader behavior. *Journal of Management Research*, 1(3), 149-159.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1999). Managing workteam diversity, conflict, and productivity: A new form of organizing in the twenty-first century workplace. *University of Pennsylvania Journal of Labor and Employment Law*, 1(2), 473-486.
- Jehn, K.A. ve Mannix, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A. ve Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jones, D. ve Rudd, R. (2008). Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: An assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97.
- Khan, M. L., Langove, N., Shah, F. A. ve Javid, M. U. (2015). The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers. *Global Business and Management Research*, 7(2), 44-52.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I. ve Khan, D. I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 1-7.
- Leguina, A., (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Int. J. Res.Method Educ.* 38(2), 220-221.
- Li, C. K. ve Hung, C. H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1129-1142.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O. ve Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation* (4. Edition). Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Malloy, T. ve Penprase, B. (2010). Nursing leadership style and psychosocial work environment. *Journal of Nursing Management*, 18(6), 715-725.
- Moore, Z. M. (2020). *A review of the application of partial least squares structural equation modeling in business research* (Doctoral dissertation, University of South Alabama).
- Nguyen, D., Teo, S., Grover, S. ve Nguyen, N. P. (2017). Laissez-faire leadership behaviors in public sector in Vietnam. In *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* (Ed. Muenjohn, N. and McMurray, N.), 397-415.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Priem, R. L. ve Price, K. H. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, Devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Management*, 16(2), 206-225.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E. ve Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 423-432.
- Rowold, J. ve Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(1), 35-48.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M. ve Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.

- Sandhu, S. J., Farooqi, Y. A. ve Sajid, M. R. (2013). Linking leadership styles with workplace cognitive/task conflict. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(6), 805-813.
- Silva, D.A.C.S. ve Mendis, B. A. K. M. (2017). Relationship between transformational, transaction and laissez-faire leadership styles and employee commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(7), 13-21.
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M. ve Patelarou, E. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: A systematic review. *Healthcare*, 5(4), 1-17.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. ve Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Soieb, A. Z. M., Othman, J. ve D'Silva, J. L. (2013). The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behaviour on employee engagement: The mediating role of conflict management. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 91-99.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society Series B (Methodological)*, 36(2), 111-147.
- Stordeur, S., D'hoore, W. ve Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542.
- Tinsley, C. H. ve Brett, J. M. (2001). Managing workplace conflict in the United States and Hong Kong. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 360-381.
- Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M. ve Khan, M. A. S. (2020). The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(4), 423-434.
- Westerberg, K. ve Tafvelin, S. (2014). The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: Implications for home help services. *Health & Social Care in the Community*, 22(5), 461-468.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellenmesi reflektif ve formatif yapılar*. Seçkin Yayınevi.
- Zareen, M., Razzaq, K. ve Mujtaba, B. G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15, 531-549.
- Zhang, X. A., Cao, Q. ve Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611.

Extended Abstract

Introduction

There are researches in the literature on the importance of leadership styles for organizations (Westerberg and Tafvelin, 2014; Elqadri et al., 2015; Sfantou et al., 2017). However, in the context of leadership styles, it can be seen that transformational, transactional and laissez-faire leadership styles have been extensively discussed in the literature. Research has revealed important findings regarding the relationship of these three leadership styles with motivation, job satisfaction and organizational commitment (Dunn et al., 2012; Zareen et al., 2015; Long et al., 2014; Afshari and Gibson, 2016; Andriani et al., 2018). Considering the effects of changing business life on organizations, it is important to further investigate the effects of leadership styles on businesses because understanding employees' feedback on the applied leadership styles will provide organizations with important information in determining their future strategies as well as evaluating the current situation. It is believed that this research is important because it is thought to contribute to the literature and practitioners by examining transformational, transactional and laissez-faire leadership styles in the context of public and private hospitals that play an important role in the provision of health services.

In businesses, eliminating or minimizing the destructive effects of conflict depends on effective management of conflict and understanding the factors that trigger conflict. Aminu and Marfo (2010) stated that conflicts will be beneficial to organizations when they are managed well, but unresolved or poorly resolved conflicts will cause negativities for

organizations. Rahim et al. (1992) pointed out that knowing how conflict occurs will provide important information to organizations in terms of effective management of conflict. These evaluations suggest that it is important to further consider conflict in the context of organizations. Saeed et al. (2014) pointed out the importance of addressing leadership styles and conflict management issues more in all organizations, whether for profit or not. Within the scope of these evaluations, it is believed that further investigation of the relationship between leadership styles and workplace conflict is important in understanding and managing conflict by organizations.

Methodology

The research is carried out to examine the effects of transformational leadership, transactional leadership and laissez-faire leadership styles on workplace conflict. In this context, the role of hypotheses regarding direct effects was examined in the research. The sample of the research consists of public and private hospital employees in Gaziantep. Data collection in the research was carried out using the survey technique. Doctors and administrative staff were not included in the research. In this context, healthcare professionals, administrative support workers, employees working in auxiliary services and unskilled workers who did not have administrative responsibilities in the hospitals they studied participated in the research. The surveys were carried out using the "convenience sampling method", one of the sampling methods, and were collected face to face in hospitals. In this context, a total of 463 surveys were distributed to the designated hospitals and 406 valid responses were received. There are four sub-dimensions of transformational leadership in the research. Statements regarding the sub-dimensions of idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration were found in Doucet et al. (2009)'s Podsakoff et al. (1990) was used as adapted from his study. The transactional leadership scale consists of three sub-dimensions. The contingent reward subscale was developed by Doucet et al. (2009)'s Podsakoff et al. (1990) was used as adapted from his study. Management by exception-active and management by exception-passive sub-dimensions were determined by Doucet et al. (2009)'s Avolio et al. (1999) was used as adapted from his study. Workplace conflict scale Doucet et al. (2009) as adapted from the studies of Barki and Hartwick (2001), Jehn (1994), Jehn (1995), Cox (1998) and Jehn and Mannix (2001). The scale is expressed in two subscales; cognitive and relational conflict.

Findings

"Partial Least Squares" (PLS) and "Structural Equation Modeling" (SEM) were conducted to examine the theoretical hypotheses proposed between transformational, transactional, laissez-faire leadership and workplace conflict. Internal consistency reliability (Cronbach Alpha-CA, Composite Reliability-CR), convergent validity (Factor Loading, Average Variance Extracted-AVE) and discriminant validity (Fornell-Larcker Criterion, Heterotrait-Monotrait Ratio-HTMT) analyzes of the variables with the measurement model (Hair et al., 2014). Path coefficients (β) were calculated to test the hypotheses. To measure the significance of the path coefficients, bootstrapping was used by calculating t-statistics with 5000 subsamples in PLS. According to the results of the structural equation model, results regarding the hypotheses were reached.

Conclusion

The research found that inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation and individualized consideration, which are transformational leadership sub-dimensions, have negative effect on cognitive and relational conflict. The results obtained are compatible with the literature (Doucet et al., 2009; Almost et al., 2016). The study also found that contingent reward, which are the sub-dimensions of transactional leadership, have negative effect on cognitive and relational conflict, while management by-exception-active and management by-exception-passive have positive effect on cognitive and relational conflict. The results obtained are compatible with the literature (Malloy and Penprase, 2010; Sandhu et al., 2013). Finally, it was concluded in the research that laissez-faire leadership does not have any effect on cognitive and relational conflict. Therefore, the hypotheses regarding the effect of laissez-faire leadership on workplace conflict were not accepted.