

**T.C.**  
**BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI  
İLE YÖNETİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI ALGILAMA BİÇİMLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGING STYLES AND  
THE PERCEPTION OF MANAGER LEADING BEHAVIORS OF HEALTH  
CARE-SECTOR PERSONNEL**

**Hacer ŞENGÜL**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Nursel AYDINTUĞ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI**

**İSTANBUL (2017)**

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI  
İLE YÖNETİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI ALGILAMA BİÇİMLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGING STYLES AND  
THE PERCEPTION OF MANAGER LEADING BEHAVIORS OF HEALTH  
CARE-SECTOR PERSONNEL**

**Hacer ŞENGÜL**

**T.C.**

**BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ**

**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ SAĞLIK YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Nursel AYDINTUĞ**

**İSTANBUL (2017)**

## ONAY SAYFASI

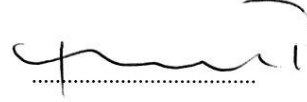
Biruni Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında Hacer ŞENGÜL tarafından hazırlanan "Sağlık Sektöründe Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzları ile Yönetici Liderlik Davranışlarını Algılama Biçimleri Arasındaki İlişki" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından YÜKSEK LİSANS tezi olarak **OY BİRLİĞİ** ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi:13.12.2017

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmza

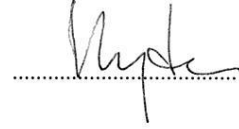
Jüri Üyesi;  
(Danışman) Yrd.Doç.Dr. Nursel AYDINTUĞ MYRVANG  
Biruni Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi,  
Sağlık Yönetimi Bölümü



Jüri Üyesi; Prof. Dr. İsmail KAYA Biruni Üniversitesi, Sağlık  
Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü



Jüri Üyesi; Prof. Dr. Haydar SUR Üsküdar Üniversitesi,  
Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi  
Bölümü



Tez hakkında alınan jüri kararı, Biruni Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından onaylanmıştır.



Doç. Dr. Leman Şenturan  
Sağlık Bilimleri Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmada benden her tŒrlŒ yardımı esirgemeyen, bana gŒvenen, her konu da beni bilgilendiren tez danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Nursel AYDINTUĞ'a, ve tezimi yazarken desteklerinden dolayı sevgili eőim Uz. Dr. Halil ŐENGŒL'e, canlarım, kızım Reyyan ŐENGŒL, oğlum Mehmet Fazıl ŐENGŒL, gelinim Fatma Nur ŐENGŒL'e ve Yıldız BİLGE'ye teőekkŒr ederim.



# ETİK KURUL ONAYI

## Biruni Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu

14.03.2017

*Sayın:* Hacer Şengül

Biruni Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu yapılan inceleme sonucunda **“Sağlık Sektöründe çalışanların çatışma yönetim tarzları ile yönetici liderlik davranışlarını algılama biçimleri arasındaki ilişki”** isimli araştırmanızın kurumumuzun **14/03/2017** tarihli toplantısında etik yönden uygun olduğuna karar verilmiştir.





Etik Kurul Başkanı

**Prof.Dr.Tülay İrez**

T.C.  
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

Tarih:14.03.2017 Toplantı Sayısı:4	Karar No: 2017/4-1
	Araştırmacı Hacer Şengül planladıkları “Sağlık Sektöründe çalışanların çatışma yönetim tarzları ile yönetici liderlik davranışlarını algılama biçimleri arasındaki ilişki” konulu araştırma incelendi, yapılan inceleme sonucunda araştırmamanın etik yönden uygun olduğuna karar verildi.

ÜYELER

Adı soyadı	Alanı	Bölümü	Katılım	İmza
Prof.Dr.Tülay İrez	Temel Tıp Bilimleri	Histoloji ve Embriyoloji	Etik kurul Başkanı	
Doç.Dr.Leman Şenturan	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Hemşirelik	Etik Kurul Başkan Yardımcısı	
Prof.Dr.Fatma Çelik	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Beslenme ve Diyetetik	üye	KATILMADI
Yrd .Doç.Dr.Şölen Himmetoğlu	Tıp Fakültesi Temel Bilimler	Tıbbi Biyokimya	Raportör	KATILMADI
Yrd.Doç.Dr.Ayşe Tuğba Ceyhan Duman	Eğitim Fakültesi	Zihin Engelliler	üye	
Yrd.Doç.Dr.Belen Şirinoğlu Çapan	Diş Hekimliği Fakültesi	Pedodonti	üye	

# SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE YÖNETİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI ALGILAMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

HACER ŞENGÜL

## ÖZET

İnsanın yaratılışıyla birlikte çatışma olgusu da oluşmuştur. Çatışma sadece insanlar arasında değil tüm canlılar arasında az ya da çok kendini göstermektedir. Bu çalışmanın amacı sağlık sektöründe çalışan bireylerin çatışma çözme tarzları ve liderlerini algılama biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini İstanbul Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'nde çalışan, yaş aralığı 21-53 olan, 46'sı erkek (%38), 75'i kadın (%62) olmak üzere toplam 121 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılara, Kozan ve Ergin (1999) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Çatışma Yönetimi Tarzları Anketi (ÇYTA) ve Tengilimoğlu (2005) tarafından Türkçe'ye çevrilen Liderlik Davranış Ölçeği (LDÖ) uygulanmıştır.

Bu çalışmada, çalışılan bölümlere göre katılımcıların lider algılarının ve çatışma çözme tarzlarının farklılaşıp farklılaşmadığının değerlendirilmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. Ayrıca, katılımcıların lider algılamalarıyla çatışma çözme tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, İdari ve Mali Hizmetler Başkanlığı'nda çalışan katılımcıların lider algılamalarıyla çatışma çözme tarzları arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur. Tıbbi Hizmetler Başkanlığı'nda çalışan katılımcıların tümleştiren ve ödün veren çatışma çözme tarzlarına göre, Tıbbi Hizmetler bölümü lehine anlamlı bir fark yarattıkları saptanmıştır. Ayrıca, eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin çatışma çözme tarzı açısından ödün veren tarzda bir eğilim gösterdikleri tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, lideri algılama biçiminin kişilerin çatışma çözme tarzını belirleme üzerinde bir etkisinin olmadığı, çalışanların kendi bireysel özelliklerine göre çatışma çözme tarzını belirlediği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Türleri, Çatışma Çözme Tarzı, Liderlik, Liderlik Türleri

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGING STYLES AND THE PERCEPTION OF MANAGER LEADING BEHAVIORS OF HEALTH CARE-SECTOR PERSONNEL**

**HACER ŞENGÜL**

## **ABSTRACT**

With the creation of mankind, conflict also came into being. Conflict appears more or less among all living things, not only among people. The aim of this study is to examine the relationship between the conflict-resolution styles and the ways in which leaders perceive leaders in the health sector. The sample of the study consists of a total of 121 persons working in Istanbul Public Hospitals Union General Secretariat, with age range 21-53, 46 men (38 %) and 75 women (62 %). Participants were provided with the Leadership Behavior Questionnaire (LDL) translated into Turkish by Conflict Management Style Survey (ÇYTA) and Tengilimoğlu (2005), adapted by Kozan and Ergin (1999).

In this study, an ANOVA test was conducted to assess participants' perceptions of differentiated conflict resolution styles according to the studied departments. In addition, the Pearson Correlation method was used to examine the relationship between participants' perception of leadership and conflict resolution styles.

As a result of the analyzes made, participants in the Administrative and Financial Services Department found no significant difference between their perception of leadership and conflict resolution styles. Participants working in the Directorate of Medical Services have found that they have made a significant difference in favor of the Department of Medical Services, according to their compromising and compromising style of conflict resolution. Also, as the level of education increases, it has been found that managers tend to compromise in terms of conflict resolution style. According to the findings, it is seen that the way of leader perception does not have an effect on determining the conflict resolution style of the people, and the employees determine the conflict resolution according to their individual characteristics.

**Keywords:** Conflict, Conflict Types, Conflict Resolution Style, Leadership, Types of Leadership.



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Çatışma Süreci .....	8
Şekil 2: Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar .....	9
Şekil 3: Örgütsel Çatışma Yaklaşımları .....	11
Şekil 4: Geleneksel Yaklaşımda Çatışma - Performans İlişkisi .....	12
Şekil 5: Çatışma ve Örgütsel İş Başarımı.....	14
Şekil 6: Çatışma Nedenleri.....	15
Şekil 7: Algılama Süreci .....	16
Şekil 8: Örgütsel Çatışma Yönetimi.....	24
Şekil 9: Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiler.....	26
Şekil 10: Liderliğin Evrimsel Gelişimi .....	32
Şekil 11: Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler .....	34
Şekil 12: Kişisel Liderlik Özellikleri .....	36
Şekil 13: Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....	38
Şekil 14: Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması .....	39



## TABLO DİZİNİ

Tablo 1: Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri .....	51
Tablo 2: Çalışılan Bölüm ve Lider Algıları Puanlarının ANOVA Testi Sonuçları.....	52
Tablo 3: Çalışılan Bölüm ve Çatışma Çözme Tarzları Puanlarının ANOVA Testi Sonuçları.....	53
Tablo 4: Katılımcıların Çatışma Çözme Tarzları ve Liderlik Davranışı Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....	54
Tablo 5: Cinsiyet Değişkenine Göre Lideri Algılama ve Çatışma Çözme Yöntemleri Karşılaştırılması .....	55



## İÇİNDEKİLER

Onay Sayfası .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TEŞEKKÜR.....	iii
ETİK KURUL ONAYI .....	iv
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	viii
TABLO DİZİNİ.....	ix
İÇİNDEKİLER .....	x
1. GİRİŞ .....	1
1.1. ÇATIŞMA NEDİR? .....	2
1.2. ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI.....	2
1.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	3
1.4. Niteliklerine Göre Çatışmalar .....	3
1.4.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar .....	3
1.5. ÇATIŞMAYA TARAF OLANLAR AÇISINDAN ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI.....	3
1.5.1. Kişisel Çatışma .....	3
1.5.2. Kişilerarası Çatışmalar .....	4
1.5.3. Kişiler ve Grupların Çatışması .....	5
1.5.4. Gruplar Arası Çatışmalar .....	5
1.5.5. Örgütler Arası Çatışmalar .....	5
1.6. ÇATIŞMALARIN ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİ AÇISINDAN SINIFLANDIRMASI .....	7
1.6.1. Potansiyel Çatışma .....	7
1.6.2. Algılanan Çatışma .....	7
1.6.3. Hissedilen Çatışma .....	8
1.6.4. Açık Çatışma.....	8
1.7. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT İÇERİSİNDEKİ YERİNE GÖRE SINIFLANDIRILMASI .	9
1.7.1. Dikey Çatışma.....	9
1.7.2. Yatay Çatışma .....	9
1.7.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması .....	10
1.8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR .....	10
1.8.1. Geleneksel Yaklaşım(Klasik Yaklaşım) .....	11
1.8.2. Davranışsal Yaklaşım(Neo Klasik Yaklaşım).....	12
1.8.3. Etkileşimci Yaklaşım(Modern Yaklaşım).....	13
1.9. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ.....	14

1.9.1.	İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	15
1.9.2.	Algılamadaki Farklılıklar.....	16
1.9.3.	Yetersiz Bilgi Alışverişi.....	17
1.9.4.	İletişim Kanalının Bozukluğu.....	17
1.9.5.	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	18
1.9.6.	Örgütün Büyüklüğü.....	18
1.9.7.	İşbölümü.....	18
1.9.8.	İşlevsel Bağımlılık.....	19
1.9.9.	Örgütsel Değişim.....	19
1.9.10.	Kaynakların Sınırlılığı.....	19
1.9.11.	Ödüllendirme Sistemi.....	19
1.9.12.	Amaç ve Değer Farklılıkları.....	20
1.9.13.	Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	20
1.9.13.1.	Kişilik Farklılıkları.....	21
1.9.13.2.	Örgütsel Statü Farklılıkları.....	21
1.9.13.3.	Norm ve Değerler.....	21
1.10.	ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ.....	22
1.10.1.	Örgütsel Çatışmanın Olumlu Yönleri.....	22
1.10.2.	Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Yönleri.....	23
1.11.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	23
1.12.	Çatışmayı Yönetme Tarzları.....	24
1.12.1.	Problem Çözme, Tümlleştirme (Bütünlleştirme).....	26
1.12.2.	Uyma (Ödün Verme).....	27
1.12.3.	Uzlaşma.....	27
1.12.4.	Zor Kullanma (Hükmetme).....	28
1.12.5.	Kaçınma.....	29
1.13.	LİDERLİK TANIMI VE KAVRAMI.....	30
1.13.1.	Liderlik Özellikleri.....	32
1.14.	Liderlik Kuramları.....	34
1.14.1.	Özellikler Kuramı.....	35
1.14.2.	Davranışsal Kuramlar.....	36
1.14.3.	Durumsallık Kuramı.....	37
1.15.	YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	39
1.15.1.	Yetkinin Kullanımına Göre Liderlik Yaklaşımları.....	39
1.15.1.1.	Otokratik Liderlik Modeli.....	40
1.15.1.2.	Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli.....	40

1.15.1.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Modeli (Liberal Liderlik Modeli).....	41
1.15.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları .....	42
1.15.2.1. İşlemsel (Transaksiyonel ) Liderlik .....	42
1.15.2.2. Dönüşümcü Liderlik .....	43
1.15.2.3. Karizmatik Liderlik .....	44
1.15.3. Görev ve İşgören Odaklı Lider .....	45
2. GEREÇ VE YÖNTEM .....	47
Araştırmanın Hipotezi .....	47
3. BULGULAR VE TARTIŞMA .....	51
3.1. Katılımcılar .....	51
3.2. Bulgular.....	51
3.3 Çalışılan Bölüme göre Lider Davranışı Algılarına İlişkin Bulguların Yorumlanması ..	52
3.4. Çalışılan Bölüme Göre Çatışma Çözme Tarzlarına İlişkin Bulguların Yorumlanması .....	53
3.5. Çatışma Çözme Tarzları ile Lider Davranışı Algıları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulguların Yorumlanması.....	54
3.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Lideri Algılama ve Çatışma Çözme Yöntemleri Karşılaştırılması .....	55
3.7. Çalışma Yılına Göre Lideri Algılama ve Çatışma Çözme Yöntemleri Karşılaştırılması .....	55
3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	60
4. KAYNAKLAR.....	63
Ek 1. Anket Formu.....	71
İNTİHAL RAPORU .....	76

## 1. GİRİŞ

İnsanlar sosyal bir varlık olarak farklı kişilikleriyle, farklı değer yargılarıyla açık veya kapalı olabilen topluluklar içinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Bir toplum içinde yaşama zorunluluğu olan bu sosyal gerçek, kişilerin içinde bulunduğu toplumla ilişkilere ve etkileşimlere grime zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu etkileşimle birlikte potansiyel bir çatışma zemini oluşmaktadır. Çatışma, insan ilişkilerinin olduğu her toplumda veya organizasyonda değişik düzeylerde ortaya çıkabilir. Bir topluluk ya da organizasyon ne kadar homojen olursa olsun, o toplulukta yer alan bireylerin farklı inanış ve değer yargılarına sahip olmalarının neticesinde ortaya çıkan çatışmalar toplumsal olarak yadsınamayacak gerçeklerdendir.

Çatışma, toplumlara veya organizasyonlara ivme kazandırabileceği gibi bazen de kaotik bir ortam oluşturur. Bu da organizasyonun performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Organizasyonlardaki çatışmalar yöneticileri uğraştırdığı, onların zamanını ve enerjisini harcadığı ve dolayısıyla organizasyondan hizmet alan bireyleri de etkilediği için önem verilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Yöneticilerin bununla başa çıkabilmesi için çatışma yönetimi konusunu bilmeleri, çatışmayı kaostan çıkarıp kuruma ivme kazandıran bir şekle dönüştürmeleri ve yönetim şekillerini (liderlik tarzları) çatışma yönetimine göre değiştirmeleri önemli bir parametre haline gelmiştir.

Çatışma yönetimi, yönetim ve liderlik literatürde çokça incelenen, aynı zamanda güncelliğini koruyan kavramlardır. Bireylerin çatışmayı çözme tarzları, liderlerinin özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Liderler çatışmayı yönetirken farklı yöntemler izleyebilir, değişik karakterler sergileyebilirler. Yönetim işlevini yaparken sergilenen bu farklı davranış ve yöntemlere liderlik tarzları adı verilir. Liderlik tarzları ile ilgili bilgiye literatür kısmında daha ayrıntılı olarak yer verilecektir. Bu çalışma ile çalışanların liderlerini algılama biçimlerine göre, çatışmayı çözme tarzlarını nasıl belirledikleri tespit edilecektir.

## 1.1. ÇATIŞMA NEDİR?

Çatışma çok değişik şekillerde tanımlanabilse bile kavram olarak net bir tanım yapmak zordur. Bunun nedeni çatışmanın nerde nasıl ve ne düzeyde ortaya çıkabileceğinin bilinmemesidir. Çatışmayı kişiler arası ya da gruplar arası ortaya çıkan anlaşmazlıkların sonucu olarak tanımlamak mümkündür. Çatışmada taraflar amaca ulaşma konusunda birbirlerine yardım etmez, ilgi göstermez, birbirlerini engelleyebilir ve hatta yok edebilir (Balcı, A. 2010)

Yeryüzünde temel yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için mücadele eden birçok organizma bulunmaktadır. Bu organizmalar ihtiyaçlarını karşılama konusunda herhangi bir engelle karşılaşır ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarısız olurlarsa, bu durum onlarda bir gerilimin ortaya çıkmasına neden olur. İşte bu ortaya çıkan gerilim sonucunda da çatışma olayı gerçekleşir. Aynı durum insanlar için de geçerlidir. Fizyolojik veya psiko-sosyal gereksinimlerimizi temin ederken herhangi bir engel karşımıza çıkarsa bu çatışmaya dönüşür (Tekkanat, D. 2009). Çatışmayı tanımlamak için kullanılacak bir diğer tanım da, kişilerin buldukları sosyal ortamlarda istemedikleri bir durumla karşılaştıklarında bu durumdan kurtulabilmek için gösterdiği çabalar ve içinde bulunduğu ruhsal durum şeklindedir (Erdoğan, İ. 1991).

## 1.2. ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI

Çatışma türleri birçok değişik şekilde sınıflandırılmıştır. Çatışmayı, örgütsel açıdan çatışmanın taraflarına, çatışmanın niteliklerine, örgüt içindeki durumuna ve oluş şekillerine göre sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırma şu şekilde ele alınabilir (Eratilla, M ve Kethüda, Ö. 2012);

- Niteliklerine göre çatışmalar; fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan
- Taraf olanlara göre çatışmalar; kişilerin kendi içindeki çatışmaları, kişiler arası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma
- Ortaya çıkma şekillerine göre çatışma; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma
- Örgüt içindeki yerine göre çatışma; dikey çatışma, yatay çatışma, emir-komuta ve kurmay çatışması

### **1.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ**

#### **1.4. Niteliklerine Göre Çatışmalar**

##### **1.4.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar**

Çatışma türlerinin sınıflandırmasında en çok kullanılan ve en önemli olan sınıflandırma biçimi, fonksiyonel olan ve olmayan çatışmadır. Eğer çatışma bir kurum içinde değişik bölümlerde gerçekleşiyor ve kurumun amaçlarına ulaşmasında yardımcı oluyorsa, bu fonksiyonel çatışma olarak nitelendirilir. Fonksiyonel çatışma, kurumları canlandırarak kurumun değişimine ve yeniliklere uyum sağlamasına katkıda bulunur (Eratilla, M. ve Kethüda, Ö. 2012).

Klasik ve neo-klasik yaklaşımıcılara göre, yaşanan bütün çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalardır. Bu çatışmalar kurumların organizasyon yapılarının formal olmamasına ve yetersizliğine delalet etmektedir. Ancak günümüzde bu yaklaşım tarzı kabul görmemektedir. Modern yaklaşımıcılar tarafından çatışmanın her zaman fonksiyonel olmayabileceği ve tüm çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak kabul etmenin mümkün olmayacağı ifade edilmiştir (Koçel, T. 2011).

### **1.5. ÇATIŞMAYA TARAF OLANLAR AÇISINDAN ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI**

Çatışmayı 5 ana başlık altında inceleyebiliriz:

- Kişilerin kendi içindeki çatışmaları
- Kişiler arası çatışma
- Kişiler ve gruplar arası çatışma
- Gruplar arası çatışma
- Örgütler arası çatışma

#### **1.5.1. Kişisel Çatışma**

Kişisel çatışma, kişilerin değişik seçenekler arasında kalıp bunlar arasında bir seçim yapamaması ve zor karar vermesi neticesinde ortaya çıkabilen durumlar olarak tanımlanır. “Kişisel çatışma, istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da istenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; istenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelere birini seçmek zorunda kalındığında ortaya çıkan ikircikliklidir” (Koçel, T. 2013). Kişisel çatışmalar, yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma ve kaçınma-kaçınma çatışması olmak üzere üç değişik şekilde ortaya çıkabilir. Yaklaşma-yaklaşma çatışmasında, kişi iki veya daha fazla



ve birbirinden tamamıyla farklı ve olumlu olan seçeneklerden birini tercih etmek durumundadır. Bu seçim neticesinde, her iki seçenek olumlu olsa dahi, kişinin zihninde sıkıntıya neden olur. Kısa süreli bir çatışma türüdür ve hızlı kararlar alınabilir, fakat alınan kararlar sonrasında pişmanlıklar da yaşanabilir. Bir örnekle açıklayacak olursak, gittiği mağazada iki ceket beğenen ancak parası sadece birini almaya yeten bir kişinin verdiği karar bu tür bir kişisel çatışmadır (Katrinli A.E., ve Özmen, Ö. 1991). Kişisel çatışmaların bir diğeri olan yaklaşma-kaçınma tarzı çatışma, örgütsel çatışma kavramına yakın bir kavramdır. Burada kişinin karşısına çıkan seçeneklerin ikisi de olumlu olmayıp, kişi olumlu ve olumsuz seçeneklerle karşı karşıya kalmakta ve seçim yapmakta zorlanmaktadır. Bunu da bir örnekle açıklayacak olursak; kilo almak istemeyen ama kendisine ikram edilen pastayı da yemek isteyen kişinin durumu bu tarz bir durumdur (Bumin, B. 1990). İki olumsuz ve istenmeyen durum arasında kalan ve bunlardan birini seçmek zorunda olan kişilerin yaşadıkları kişisel çatışma türü ise kaçınma-kaçınma tarzı çatışma olarak tanımlanır. Burada, elde edilecek her iki sonuçta istenmeyen sonuçlar olacaktır. Böyle bir durumda, kişi herhangi bir seçim yapmayıp olaya kayıtsız da kalabilir. Herhangi bir şekilde çalışmak istemeyen ama parasız kalmak da istemeyen bir kişinin yaşadığı çatışma buna örnek olarak verilebilir (Katrinli, A.E. ve Özmen, Ö. 1991).

### **1.5.2. Kişilerarası Çatışmalar**

Çatışma, kişinin kendi ile olan çatışması haricinde, bir veya birden fazla kişinin bir kurumda veya örgütte birbirleri ile çeşitli konularda anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıklar yaşamaması şeklinde de ortaya çıkabilir. Bu çatışma türü, kişiler arası çatışma olarak tanımlanır. Kişiler arası çatışmalar, eş düzey kişiler arasında meydana gelebileceği gibi aralarında astlık üstlük ilişkisi bulunan kişiler arasında da meydana gelebilir. Blake ve Mouton' un yaptığı bir araştırmaya göre, çatışmanın anlaşılabilmesi ve bir çözüm bulunabilmesi için kişinin empati yaparak karşısındakinin duygularını anlaması gerekmektedir. Çatışmanın gerçekleşmiş olarak kabul edilmesi için, kişilerin çatışmaya yol açan olay ve bu olay ile ilgili diğer kişilerle aralarında anlaşmazlık ve uyuşmazlık algılamaları gerekmektedir (Luthans, F.1992).

Kişilerarası çatışmalar geçmişe dayalı olaylara, iletişim problemlerine, çıkar ve ihtiyaçlara, uyumsuz davranışlara veya gergin bir yapıya, hatta düşmanlığa kadar varabilen çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilir (Blake, R.R. ve Mouton, J.R. 1985). Kişiler arası çatışmalar, bütün bu olumsuz yanları olsa dahi yaratıcılığın kaynağı da

olabilmektedir. Yaşanan bu çatışmalar kişilerde sosyal ve ruhsal değişiklikleri pozitif anlamda değiştirmeye de yardımcı olabilmektedir (Barki, H. ve Hartwick, J. 2001).

### **1.5.3. Kişiler ve Grupların Çatışması**

Çatışma, kişiler arasında olduğu gibi, zaman zaman hem kişiler hem de gruplar arasında ortaya çıkabilir. Bu çatışmaların alt yapısını, daha çok insan ilişkilerinin şekli belirler ve çatışma biçimsel olmayan gruplarla olur. Biçimsel olmayan gruplar herhangi bir planı, programı olmayan ve bilinçsiz olarak oluşturulan gruplardır. Buna, menfaat gruplarını ya da arkadaş gruplarını örnek olarak vermek mümkündür (Lulofs, R.S. ve Cahn, D.D. 2000).

### **1.5.4. Gruplar Arası Çatışmalar**

Kuruluşlar ya da örgütlerde, kurumun başarısı için, üst yönetim tarafından proje grupları oluşturulabilir. Örneğin, tedarik ile ilgili bölümde çalışan bir kişi işletmenin tedarikini sağlayan bir grubun üyesidir. Bu gruplar, aynı bölümde çalışıyor olmalarına rağmen zaman zaman birbirleriyle rekabet edebilirler ve bu durum gruplar arası bir çatışmanın zeminini hazırlayabilir. Bu tür çatışmalar neticesinde, kurum bundan olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilir. Bu çatışma türünde olay, daha çok her grubun kendi yaptığı işi daha önemli görmesi ve diğer grupların yaptığı işi önemsememesinden kaynaklanmaktadır. Bütün grupları memnun edecek bir çözüm bulunması, bu grupların bir üyesi olmaları nedeniyle, yöneticilerin oldukça zamanını alan bir durumdur (Koçel, T. 2005).

### **1.5.5. Örgütler Arası Çatışmalar**

Örgütler varlık sebebi olan birtakım faaliyetleri gerçekleştirirken, kimi zaman kişiler kimi zaman da gruplar arasında birtakım anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu da çatışmayı tetiklemektedir. 1997 yılında Price tarafından yapılan bir tanımda, örgütsel çatışma “*Sınırlı kaynakların kullanımından doğan anlaşmazlıklar*” şeklinde açıklanırken, 2004 yılında Slabbert tarafından örgütsel çatışma, insanların etkileşim içinde olmasından kaynaklanan ve her ortamda ortaya çıkabilecek doğal bir süreç olarak açıklanmıştır (Koçel, T. 2005).

Örgütsel çatışma birçok araştırmaya konu olmuş ve üç farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu üç farklı yaklaşımın ortaya çıkmasındaki sebep, çatışmanın yönetim kademesi ve örgüt tarafından nasıl algılandığına bağlı olarak değişmesidir. Bu yaklaşımların birincisi geleneksel yaklaşımdır. Bu yaklaşım tarzında, çatışmanın örgütte

yapacağı tahribat üzerinde durulurken, çatışmanın örgüte kazandırabileceği ivme ve verimlilik artışı gibi pozitif yönleri üzerinde durulmamaktadır. Bu yaklaşım tarzını belirleyen bir yönetim şekli, çatışmanın olmasını hiçbir zaman istemez ve çatışmayı mümkün olan en kısa sürede bitirmek için gerekli işlemleri yapar. Çünkü bu yaklaşım tarzında çatışma, örgütün performans ve verimliliğini düşürmekte, örgütün işleyişini bozmaktadır.

Bir diğer yaklaşım olan davranışsal yaklaşım ise çatışmayı örgütün ayrılmaz bir parçası olarak ele almıştır. Çatışmanın, çalışan insanların sosyal birer varlık olduğu gerçeğinden yola çıkarak, insan davranışlarının ve karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak, doğal süreçte ortaya çıktığını kabul etmiştir. Buradan yola çıkarak, bu çatışmanın örgüt performansını artırıcı bir şekle nasıl dönüştürüleceği konusunda yollar aranmıştır.

Son olarak ele alınabilecek bir diğer yaklaşım ise etkileşimci yaklaşımdır. Etkileşimci yaklaşım, çatışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçları olabileceğini, yönetilip belli bir düzeyde tutulursa, olumsuz sonuçlarının zararlı etkilerinin azaltılıp olumlu sonuçların yarattığı fırsatlara dönüşebileceğini savunur (Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. 1996). Bu yaklaşım tarzını modern bir örgüt anlayışı olarak da kabul edebiliriz. Etkileşimci yaklaşım tarzı bazı noktalarda diğer yaklaşım tarzlarından ayrılmaktadır. Bu yaklaşım tarzını diğer yaklaşım tarzlarından ayıran noktalar şu şekildedir:

- Çatışmanın gerekliliğini kabul eder
- Karşı koymayı / aykırılığı açıkça teşvik eder
- Çatışma yönetimini, çözüm yöntemlerini ve güdülemeyi kapsayacak şekilde tanımlar
- Çatışma yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür

Çatışmanın bir örgütte olmaması mümkün değildir. Eğer örgüt hiç çatışma çıkmayan bir ahenk içinde çalışıyorsa bu örgütün gelişimini ve değişimini azaltıcı bir durumdur ve bu örgütler bir süre sonra yok olurlar. Her ne kadar bu yaklaşım tarzı çatışmanın bir örgüt için gerekliliğini kabul etse bile yaşanan çatışmanın çok şiddetli olması durumunda zarar da verebileceğini kabul etmektedir. Öyleyse çatışmalar yönetimsel olarak teşvik edilirken bir yandan da çatışmanın şiddetini optimal başarıya götürececek bir seviyeye çekmek zararlı yönlerini azaltıp, yararlı yönlerini mümkün olduğu kadar arttırmak yönünde bir strateji uygulamak gerekir (Demir, M. 2010).

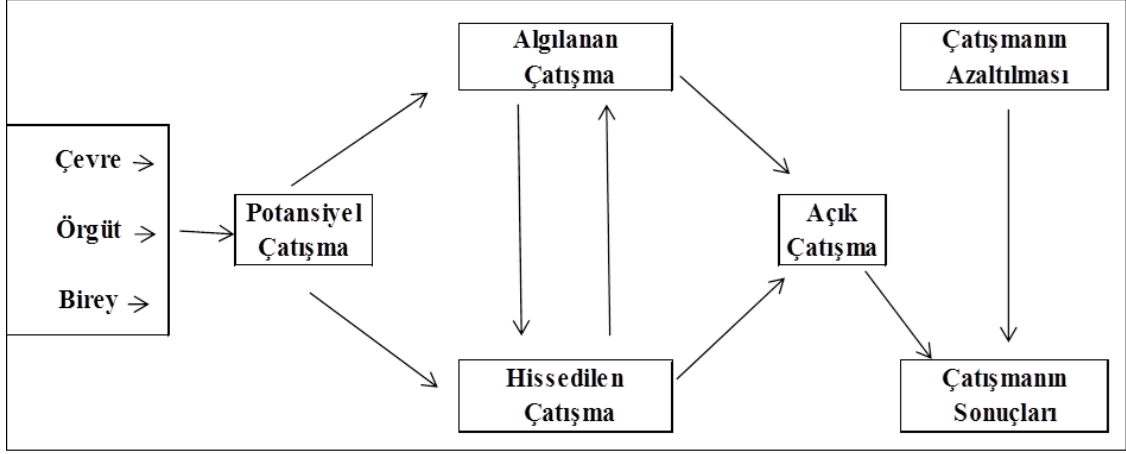
## **1.6. ÇATIŞMALARIN ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİ AÇISINDAN SINIFLANDIRMASI**

### **1.6.1. Potansiyel Çatışma**

Çatışmanın birinci aşaması olan Potansiyel çatışma, aslında örgüt içinde çatışmaya neden olabilecek durumların tespiti anlamına da gelir. Örnek vermek gerekirse, örgüt içinde farklı amaçların bir arada olması ya da kullanılacak kaynakların az olması birer potansiyel çatışma nedeni olabilirler (Ceylan, A. ve ark. 2000). Ayrıca çatışmanın bir bölümün sorumluluğundaki alanı bir başka bölümün kontrol etmeye çalışmasından ya da birlikte çalışması gereken ancak bunu başaramayan iki ayrı bölümden kaynaklanabileceği Pondy tarafından öne sürülmüştür (Ceylan, A. ve ark. 2000). Çatışmanın birinci aşaması potansiyel çatışmadır.

### **1.6.2. Algılanan Çatışma**

Algılanan çatışmada, yapılan davranışlardan veya tutumlardan dolayı çatışma taraflarından birinin durumu kabullenememesi söz konusudur. Aslında çatışmanın her iki tarafı da durumun farkındadır. Aralarında fikir ayrılıkları, hedef farklılıkları hatta zaman zaman tamamıyla birbirlerine zıt hedefler ve farklı değer yargıları vardır. Bu çatışma türlerinde, çatışmanın algılanması olayları irdeleme ve tanımlamakla gerçekleşir. Algılanan çatışmada, taraflar bu durumdan dolayı bir hayal kırıklığı yaşarlar ve olayı kabullenmek istemezler. İşte bu kabullenememe durumu da çatışmayı beraberinde getirir. Öncelikle, çatışmanın ortaya çıkmaması için bastırma mekanizmaları ve dikkati yoğunlaştırma mekanizmalarını kullanarak bir sınırlandırma yapılabilir. Özellikle bastırma mekanizmasında yaşanan olayları kişi görmezden gelerek çatışmayı önlemeye çalışır (Bubin, B. 1990). Savunma mekanizmalarının kullanılmasının sebebi diğer tarafın tehditkar davranışları ve hareketleridir. Kişinin bu tehditkar davranışları farketmesi ve savunma mekanizmalarını kullanmaya başlaması algılanan çatışmanın göstergeleri olarak kabul edilir (Uysal, İ. 2004). Bazen de çatışmanın ortaya çıkması için yeterli nedenler olmasa bile, kişiler algı yanılgıları sebebiyle tehditkar davranışlar olduğunu düşünüp çatışmaya neden olabilirler (Gümüşeli, A. İ. 1994). Algılanan çatışma, çatışmanın ikinci aşamasıdır.



**Şekil 1: Çatışma Süreci**

### 1.6.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışmada, taraflar çatışmaya sebep olduklarını düşündükleri nedenlerle ilgili olarak hislerini açıkça belli ederler. Çatışma artık duygusal bir boyuta taşınmıştır. Çatışmanın bazı şekillerinde taraflar bunu hislerine yansıtırlarken, bazı şekillerinde ise bunu yansıtmaz, fikir ayrılıkları nasıl olursa olsun bunu kişisel düşmanlık seviyesine çıkarmazlar. Bazı çatışmalarda ise taraflar fiziksel ya da sözel olarak düşmanlıklarını birbirlerine açık açık ifade ederler. Hissedilen çatışma, çatışmanın üçüncü aşaması olmasına rağmen bu tür çatışmalarda Şekil 1'de de görülebileceği gibi algılanan çatışmadan direk açık çatışmaya bir gidiş olabilir. Bu tür çatışmaları yönetmek düşmanlıklara dayalı bir çatışma olduğu için çok kolay değildir (Ceylan, A. E. Ve Alpkın, L. 2000) Hissedilen çatışmalarda, negatif duygular çok fazladır ve çatışan taraflar olayı kişisel olarak algılar ve karşılıklı bir suçlama mevcuttur. Bu durum bereberinde, örgütlerde uyumsuzluğu, işbirliğinden kaçmayı ve performansta düşmeyi getirir (Koçel, T. 2011).

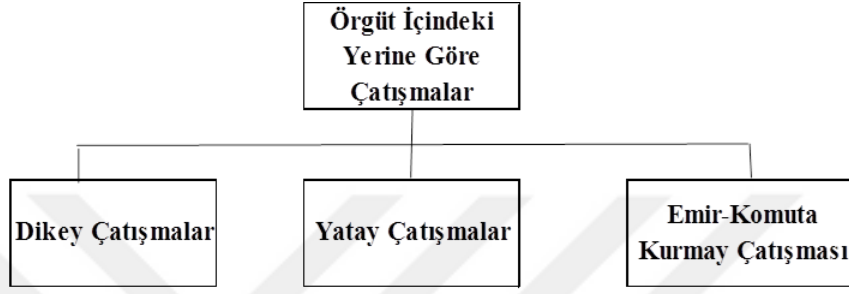
### 1.6.4. Açık Çatışma

Bu çatışma türünde, artık algılar duygular ortadan kalkmış taraflar birbirleri ile açık bir şekilde tartışma halindedirler. Bu tartışmada sözel olarak ağır sözler kullanma, bilgilerin paylaşılmaması, karşı tarafın yaptığı işin engellenmesi ya da sabote edilmesi sıkça kullanılan metotlardır. Çatışma artık açık bir çatışma olduğu için çatışmanın tarafı olmayan kişilerce de rahatça farkedilebilir (Genç, M. İ. 2015). Bu tartışma tipinde tarafların birbirlerine karşı fiziksel güç kullanmaları da söz konusu olabilmektedir. Fakat örgütlerde fiziki güç kullanımı, sıkça görülebilen bir durum değildir (Koçel, T. 2005). Bu

çatışma türünde, taraflardan birinin çatışmayı kazanmasıyla ya da asgari şartlarda antlaşma sağlanacak bir orta yol bulunmasıyla çatışma sonlandırılır.

## 1.7. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT İÇERİSİNDEKİ YERİNE GÖRE SINIFLANDIRILMASI

Çatışmaları organizasyon içindeki durumlara göre de sınıflandırabiliriz. Bu sınıflama; dikey çatışma, yatay çatışma, emir komuta-kurmay çatışması ve örgüt içi çatışma şekillerindedir.



**Şekil 2: Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar**

### 1.7.1. Dikey Çatışma

Örgüt içindeki çatışmalarda, çatışmanın hangi kademeler arasında yaşandığı önemlidir ve bu çatışmanın niteliğini belirler. Eğer yaşanan çatışma, ast üst ilişkisi ya da farklı kademeler arasında gerçekleşen bir çatışma ise buna dikey çatışma adı verilir. Çatışmanın nedeni genellikle üstlerin astları denetlemek istemesi ve astların da bunu kabullenmeyip zorluk çıkarmasıdır. Bu çatışma türünde iletişim engelleri, amaç farklılıkları, değer anlaşmazlıkları veya performansın yetersiz oluşu ile ilgili sebepler çatışmayı başlatırlar (Erol, H. 2016). Bu çatışma türünde üstlerin astları kontrol etmek istemesi, astlar tarafından kendi hedeflerine ulaşmada bir mani olarak düşünülür ve buna bağlı olarak da astlar üstler ile çatışmaya girerler (Şendur, F.E. 2006).

### 1.7.2. Yatay Çatışma

Örgütlerde yaşanan bir diğer çatışma türü olan yatay çatışmada, çatışan taraflar aynı kademede ya da ast üst ilişkisi olmayan taraflardır. Aynı düzeyde olan kişiler, kendilerine yandaş ya da karşıt olan kişileri alırlar ve bu kişilerin tutum ve davranışlarına bakarak hareket ederler. Eğer karşı taraf kişinin amaçlarına ulaşmada bir engel olarak görülüyorsa karşıt, eğer aynı amaçlarda bir kişi olarak görülüyorsa yandaş olarak görülür. Bu durum örgüt içinde gruplaşmalara ve çatışmalara yol açan bir durumdur (Ünver, S. 2002). Yatay

çatışma, örgüt içindeki bireyler arasında oluşabileceği gibi, örgütteki gruplar arasında da ortaya çıkabilir. Yatay çatışma, genellikle amaç farklılıklarından, kaynak azlığından, terfi sisteminden, işlerin yapılış şekillerinden kaynaklanır (Şakacı, S. 2016).

### **1.7.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması**

Örgüt içi çatışma türlerinden en az görüleni, emir komuta-kurmay çatışmalarıdır. Örgütlerde, yöneticilerin kurduğu, yönetime bazı özel konularda bilgi akışını ve kontrollerin daha kolay yapılmasını sağlamak amacıyla oluşturulan kurmay destek grupları vardır. Kurmay destek gruplarının yetkileri yoktur ve sadece danışmanlık görevi üstlenirler. Kurulan bu kurmay destek grupları ile yönetici arasında eğer kişilik, değer ve tutum farklılıkları söz konusu ise bu çatışmayı ortaya çıkaran bir neden olmaktadır. Bazen kurulmuş olan kurmay gruplar, yöneticinin otoritesini zayıflattığı düşünülerek, yöneticiler kurmayların yetkilerine karışır ve bu da çatışmaya sebep olan nedenlerden biri olarak karşımıza çıkar (Şanlımeşhur, Ö. 2015). Bazen de kurmayların görüşlerini özgürce ifade etmeleri çatışma nedeni olabilmektedir (Şimşek, M. ve ark. 2001).

## **1.8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR**

Çatışma konusunda örgütlerin yaklaşım tarzı farklı farklı şekillerde olabilir. Bu davranış şekillerine göre örgütsel çatışma ile ilgili yaklaşımları; geleneksel (Klasik) yaklaşım, davranışçı (Neo-klasik) yaklaşım ve etkileşimci (Modern) yaklaşım olmak üzere üç şekilde incelemek mümkündür.

<b>KLASİK YAKLAŞIM</b>	<b>NEO KLASİK YAKLAŞIM</b>	<b>MODERN YAKLAŞIM</b>
1.Çatışmadan kaçınılabılır.	1. Bu yaklaşım tarzı da esasen klasik yönetim yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir.	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma; yönetimin örgütün yapısını oluşturmasında ve yönetmesindeki hatalarından kaynaklanır ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılabilir.	2. Çatışmaların örgütlerde olumsuz etkiler yapacağını belirtmektedirler.	2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	3.Çatışmaların ileride ortaya çıkacak daha büyük bir sorunun habercisidir. yönetim açısından işletme için bir önlem alma imkanı sağladığı görüşü hakimdir.	3. Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4.Yönetim tarzının savunucuları çatışmaları tamamen yok etmenin mümkün olmadığını bu çatışmaların doğal olduğu ve desteklenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir	4. Yönetimin görevi; çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Çıkan çatışmaların bir kısmı örgüt içindeki sorunlardan kaynaklanır ve bu sorunların çözümüne katkıda bulunurlar.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerektirir.

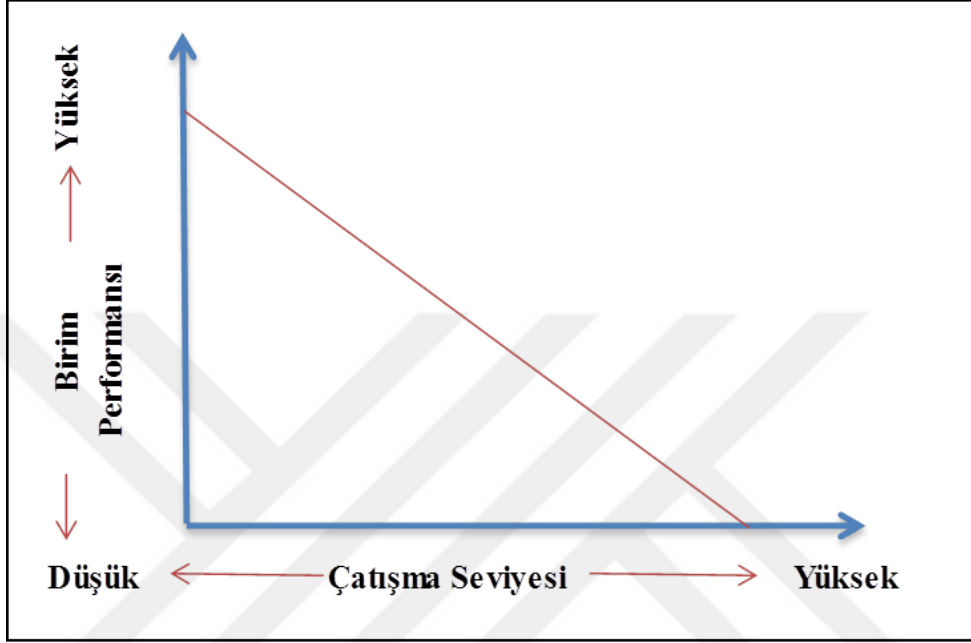
### Şekil 3: Örgütsel Çatışma Yaklaşımları

#### 1.8.1. Geleneksel Yaklaşım(Klasik Yaklaşım)

Geleneksel yaklaşımda, çatışma istenmeyen kötü bir durumdur ve örgütler bir an önce çatışmaları sonlandırmalıdır. Bu yaklaşım tarzına göre, bir örgütte çatışma varsa örgüt bozulmaya başlamış bir örgüttür (Sarpkaya, R. 2002). Klasik yaklaşımda, çatışmanın neticesinde kişiler olumsuz etkilenir, iş doyumunu yitirir, üretkenliği ve verimliliği azalır ve diğer çalışanlardan kendisini soyutlayarak yalnız kalır. Çatışma mutlaka çözülmesi gereken bir durum olduğundan, yöneticinin buna vakit ayırması da örgüt için bir zaman kaybıdır. Taylor, Fayol ve Weber gibi klasik örgüt teorisyenlerine göre örgütlerde herkesin görevi, örgüt kuralları, kullanılacak yöntemler ve kimin ne yetkide olduğu açıkça tanımlanmalı ve tüm çalışanlar bu tanımlara uymalıdır. Bu durum rasyonel örgüt yapısının oluşmasını sağlar, çatışmaları engeller veya tamamıyla bitirir (Tuğlu, A. 1996). Klasik anlayışı savunan teorisyenler çatışmayı çok fazla önemsememişler, bir an önce bitirilmesi gereken bir olay olarak görmüşlerdir. Bu görüş 19.yy' a kadar devam eden bir görüştür ve çatışmanın artmasının örgütsel etkiyi azaltacağını, yani aralarında ters bir ilişkinin olduğunu dile getirirler (Rahim, M.A. 1983). Bu görüşe sahip teorisyenler,



çatışmanın sorumlusu olarak kötü yönetimi görmüşlerdir ve çatışmayı ortadan kaldırmak için örgüt yapısında birtakım teknik değişiklikler yapmak gerektiğini vurgulamışlardır (Karip, E. 2003). Bu görüşün, günümüzde artık çok kullanılmayan bir görüş olduğunu, çatışmanın beraberinde getireceği yaratıcılığın ve verimliliğin dikkate alınmaması nedeniyle geçerliliğini yitirdiğini söylememiz mümkün olmaktadır.



**Şekil 4: Geleneksel Yaklaşımda Çatışma - Performans İlişkisi**

### 1.8.2. Davranışsal Yaklaşım(Neo Klasik Yaklaşım)

Klasik bakış açısının kullanılmamaya başlanmasıyla, çatışmanın örgütlerdeki mevcudiyetini kabul eden ve bunu karmaşık örgüt yapısına bağlayan yeni bir bakış açısı ortaya çıkmıştır. Neo-klasik veya davranışsal yaklaşım adı verilen bu yaklaşım tarzı 1940' lı yıllarda başlayıp 1970' lerin ortalarına kadar devam eden bir yönetim kuramı olmuştur. Bu kuram, Mary Parker Follet' in yapıcı çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği arttırdığının farkına varması ile ortaya çıkmıştır ve çatışma benimsenerek, bunun karmaşık örgüt yapısının bir parçası olduğu kabul edilmiştir (Kılınç, T.1985).

Bu kuramda insanların birbirleriyle olan etkileşimlerine ve sosyal ilişkilerine dikkat çekilmiştir. Bu yaklaşım tarzı örgütün sosyal bir yapı olduğunu kabul eder ve bu sosyal yapıda sosyal ilişkilerin geliştirilmesi üzerinde durulur (Doğan, M. 1998). Neo-klasik bakış açısına göre ortaya çıkan çatışmaların bir kısmı örgüt içindeki sorunlardan kaynaklanır ve bu çatışmalar sorunların çözümüne katkıda bulunurlar. Bu nedenle örgüt içi çatışmalar fonksiyonel çatışmalar olarak kabul edilirler (Şimşek, Ş. 2010). Bu yönetim tarzının

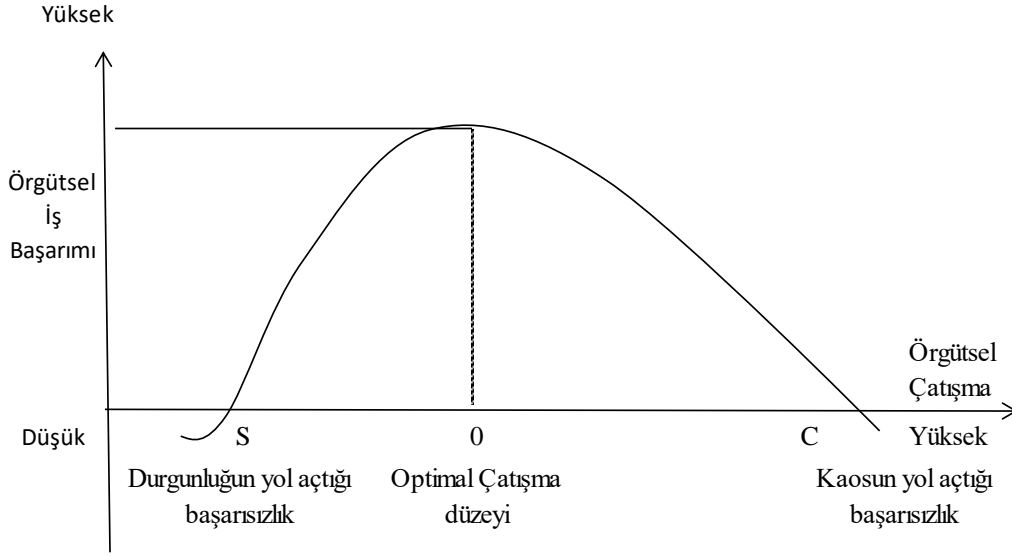
savunucuları çatışmaları tamamen yok etmenin mümkün olmadığını, bu çatışmaların doğal olduğunu ve desteklenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. 2005).

### **1.8.3. Etkileşimci Yaklaşım(Modern Yaklaşım)**

Günümüz modern yönetim anlayışında kabul edilen görüş etkileşimci görüştür. Bu görüşe göre, örgütlerde çatışma kaçınılmaz bir gerçektir ve iyi yönetilmezse örgüte zarar verebilir. O sebeple çatışmaların bir an önce çözüme kavuşturulması gereklidir. Bu yaklaşım tarzı ile davranışçı görüşe benzese bile, etkileşimci yaklaşım tarzında davranışsal yaklaşım tarzından farklı olarak bir örgütün uyumlu ve işbirliği içerisinde çalışması, diğer örgütün ise bu grubun değişimlerine ve yeniliklerine duyarsız kalması söz konusudur. Bu nedenle etkileşimci yaklaşım modelinde, çatışma bilinçli olarak teşvik edilir. Çatışmanın düzeyini belirli bir seviyede tutmak mümkün olursa bu durum örgütün yaratıcılığını ve performansını artırır.

Bu yaklaşım tarzında, çatışmalar örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilir. Çatışmayı bitirmeye çalışmak o örgüt ve yönetici için sadece zaman kaybı olarak değerlendirilir. Bu nedenle çatışmayı bitirmek için değil, örgüt amaçları doğrultusunda yönetmek için uğraş verilmeli ve bu işi de yönetici yapmalı, bu işi yapabilmesi için de çatışma yönetimi konusunda yeterli bir bilgi ve deneyime sahip olması gerekir (Koçel, T. 2005).

Etkileşimci yaklaşım, kısıtlı kaynakların kullanılması nedeni ile bu kaynakları yönetmenin gerekliliğinden bahseder. Örnek verilecek olursa; tüm örgüt üyelerine istedikleri kadar maaş ödenmesi mümkün olabilecek bir durum değildir, alt kademeler çok iş yaparken üst kademeler az iş yapar, örgütteki süreç denetimleri politik olursa diğer örgüt üyeleri gruptan soğuyabilirler. Örgüt üyeleri iş, ünvan ve prestij gibi nedenlerle, örgütteki birimler kaynak kullanımı ve güç kazanmak için, çıkar grupları ise politik kazançlar için sürekli bir yarış halinde olabilirler. İşte bu nedenlerden dolayı da bir çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmaz ve örgütün doğal yapısında olması gereken bir durumdur. Bu durumu yönetmek için izlenecek politika ise çatışmayı çözme yönünde değil, çatışmayı yönetecek taktik ve stratejileri geliştirme şeklinde olmalıdır (Sarpkaya, R. 2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay:

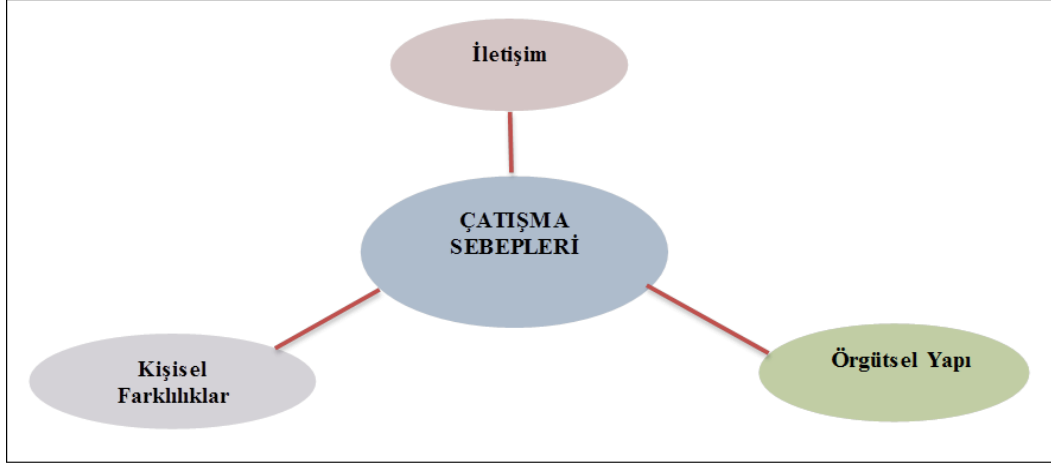


**Şekil 5: Çatışma ve Örgütsel İş Başarımı**

### 1.9. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

- İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri
- Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri
- Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütlerde ki çatışmanın birçok farklı sebep ile ortaya çıkması mümkündür. Çatışmayı doğru bir şekilde yönetebilmek veya çözebilmek için bu sebepleri bilmek gereklidir. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi gibi demografik faktörler çatışmaya yol açabilir, fakat çatışmaya yol açabilen belirli bir takım faktörleri dikkate alarak bir sınıflama yapmak gerekir. Bu sınıflandırmaya göre çatışmanın ana sebeplerini; iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri ve kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri olarak üçe ayırmak mümkündür.



**Şekil 6: Çatışma Nedenleri**

### 1.9.1. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışmaların en önemli sebeplerinde biri, kişiler arasında iletişim eksikliği olmasıdır. Kişilerin birbirleriyle duygu, düşünce, bilgi ve haber alışverişini değişik şekillerde ve yollarla yapması anlamına gelen iletişim kavramının ve iletişimi oluşturan unsurların bilinmesi, örgütte ortaya çıkabilecek olan çatışmaların yönetim ve çözümünde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerde sağlıklı bir haberleşme sisteminin olmaması, yönetim kademesine sağlıklı ve doğru bilgi akışının sağlanmaması, iletişim kaynaklı çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (Erdoğan, İ. 2008 ).

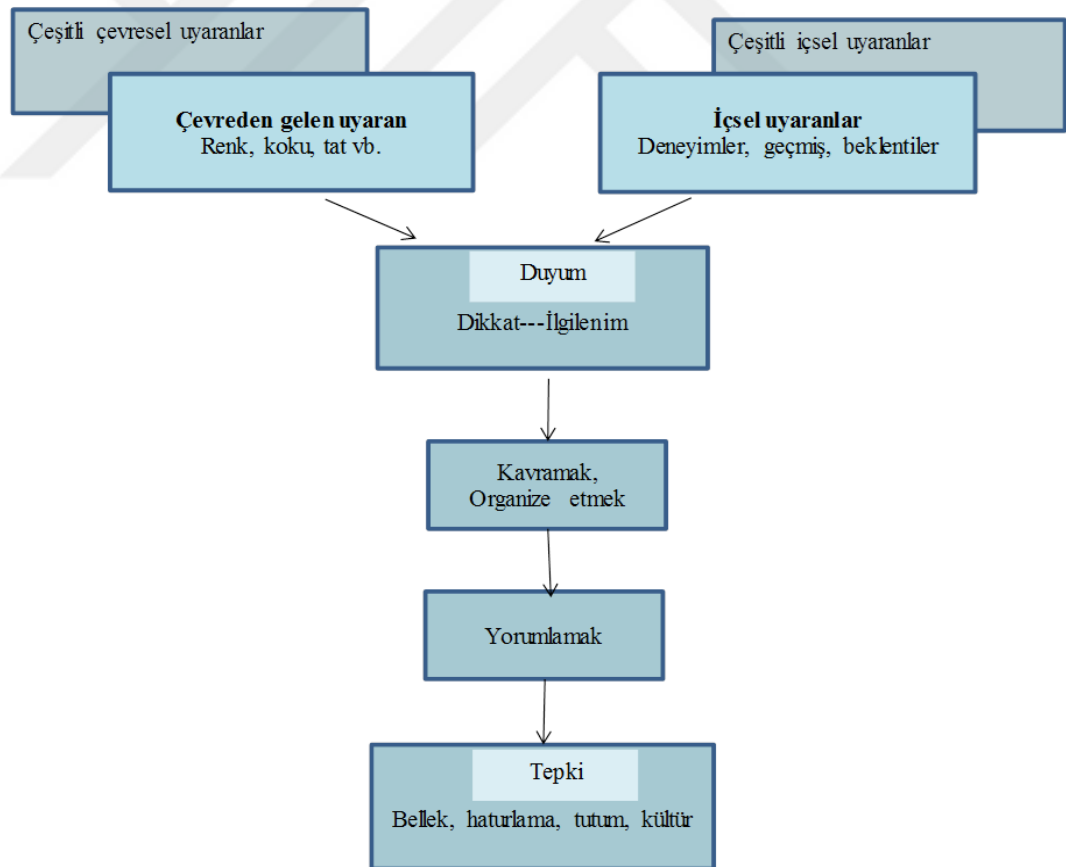
Sağlıklı örgüt yapılarında, haberleşmenin yani örgüt üyeleri arasında bilgi aktarımının kesintisiz olması, örgütün yaşaması için önemli kriterlerden biridir. Bilgi aktarımının sağlıklı ve kesintisiz olması, örgüt içindeki çalışma gruplarının, bölümlerin ve bu bölümleri oluşturan kişilerin daha etkin ve verimli olmasını sağlayacak bir unsurdur (Eren, E. 2001). İletişim eksikliği ya da yetersiz iletişim, değişik nedenlerle ortaya çıkabilir. Anlama güçlükleri, algılamada seçicilik, dinlememe sorunları ve yetersiz iletişim, iletişimin sağlıklı ve yetersiz olmasına neden olan başlıca faktörlerdir (Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. 2005).

Örgüt içinde yapılandırılmış iyi bir iletişimin sağlanması, örgüt üyelerinin aynı amaca yönelmesini sağlar. İletişimin iyi sağlanamaması ise ortak amaçlara yönelmeye engel olur, örgüt üyeleri arasında gruplaşmalar oluşur ve sonuçta da çatışma ortaya çıkar. İletişim ne kadar zayıfsa, örgüt üyelerinin birbirlerine ilettiği mesajların yanlış anlaşılma ihtimali de o kadar artar ve bu da örgütlerde giderek artan çatışmaların nedeni olarak karşımıza çıkar. İletişimi, iki tarafı keskin bir kılıca benzetmek mümkündür. İletişim

eksiklikleri bir çatışmaya yol açabileceği gibi, bir çatışmanın çıkmasını da engelleyebilir. İşte bu sebeple nasıl ve ne amaçlı iletişim kurulacağı, iletişimin doğru ve etkili olmasını temin eder. Doğru ve etkili bir iletişim için ayrıca yeterli seviyede bir bilgi birikimi ve iletişim kaynaklarının doğru bir şekilde kullanılması da önemli bir yer tutar (Koçel, T. 1983).

### 1.9.2. Algılamadaki Farklılıklar

Algı kavramının birçok tanımı vardır. Kısa bir tanım yapmak gerekirse, bireylerin dış dünyadan gelen uyarıları beyin vasıtasıyla yorumlayarak bir anlam çıkarması olayıdır. Algılamayı sadece fizyolojik bir olay olarak tanımlamak mümkün değildir. Algıda, duyu organlarımıza gelen uyarıları analiz etme yanında kişilerin farklı geçmişleri, kişisel özellikleri ve deneyimleri de önemli bir yer tutar. Bir diğer tanımda da algıyı, nesne ya da olayların, özellikleriyle ve çevrelerindeki diğer nesne ve olaylarla olan ilişkileriyle birlikte kavranması süreci olarak açıklamak mümkündür.



Şekil 7: Algılama Süreci

Kişilerin birbirleri ile kuracakları iletişimin en önemli parçalarından biri algılamadır. Kişi ya da grupların, kendilerine gelen uyarıları farklı şekilde yorumlamaları ya da algılamaları çatışma nedenlerindedir. Algılama ile yapılan davranış arasında sıkı sıkıya bir bağ bulunmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki bilgi alışverişinin sağlıklı olmamasından, örgüt üyelerinin ortak bir amaca yönelmemesinden, yönetici tarzlarına göre görüşlerin ve uygulamaların değişiklik göstermesinden, statülerde olan değişikliklerden ve örgütte yapılan bir takım yeniliklerin neticesi olarak kişilerin algılamaları değişiklikler göstermektedir (Can, H. 2005). Sonuç olarak söylemek gerekirse, algılama ve davranış arasında yakın bir ilişkinin olması, kişilerin algı farklılıklarından kaynaklanan bir çatışmaya ya da zıtlığa neden olan bir durumu da beraberinde getirir.

### **1.9.3. Yetersiz Bilgi Alışverişi**

Örgütü oluşturan grupların ve örgüt üyelerinin, ortak bir amaç doğrultusunda birbirleri ile iyi iletişim kuramamaları ve yetersiz bilgi aktarımı birçok çatışmanın oluşmasında temel faktörlerden biridir. Yetersiz bilgi akışı önyargıların oluşmasına, yanlış yorumların ortaya çıkmasına ve buna bağlı olarak da çatışmalara sebep olur. İyi bir bilgi akışının olmadığı örgütlerde, örgüt üyeleri kendilerine aktarılan mesajı anlayacak bilgiye sahip olmayacakları için mesajı anlamakta, yorumlamakta güçlük çeker ve buna bağlı olarak da verilen mesaj ya atlanır, ya yok sayılır ya da çarpıtılabilir. Yetersiz bilgi alışverişi, örgüt içinde iletişimin en önemli problemlerinden biridir (Tutar, H. 2003).

### **1.9.4. İletişim Kanalının Bozukluğu**

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların en önemli nedenlerinden biri de, iletişim kaynaklı çatışmalardır. Örgütte sağlıklı bir iletişim olması, örgüt çalışanlarının söylenilenlere farklı anlamlar yüklemeleri, çalışanlar arasında ortaya çıkmış önyargıların olması, aşırı gürültü veya psikolojik etki yapacak stresli bir çalışma ortamının olması ya da diyalogların tek taraflı yapılması yani karşı tarafın iletişim kanalını kapatması gibi pek çok neden örgüt çalışanlarının birbiriyle ya da örgütte oluşmuş grupların birbirleriyle çatışmasına sebep olabilir. Örgütlerde haberleşme de çatışmanın ortaya çıkmasında önemli bir parametredir. Örgüt içi haberleşmenin sağlıklı ve yetersiz olması, çatışmaların şiddetinin artmasına neden olurken, çatışmanın şiddetinin artması da, haberleşmenin daha da azalmasına neden olur. Çatışmaları yönetecek olan yöneticiler öncelikle bu çatışmanın çözümünde örgüt içinde ve çatışan taraflar arasındaki haberleşmeyi sağlıklı bir yapıya kavuşturmalıdır (Koçel, T. 1983).

### **1.9.5. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri**

Örgütsel çatışmalarda, diğer faktörlerin yanı sıra, örgütün büyüklüğü, örgütteki işbölümünün şekli ve yapısı, örgütün işlevsel bağlılığının olması, örgütte ortaya çıkan değişimler, kullanılan kaynakların sınırlı olması nedeniyle bu kaynakların kim tarafından ve nasıl kullanılacağı konusundan, uygulanan ödül sisteminden, çalışanların ortak bir amaç ve değer sistemine sahip olmamasından ve örgüt çalışanlarının kişisel olarak farklı yapıda olmalarından kaynaklanan birçok değişik nedenle örgüt içi çatışmalar çıkabilir. Örgüt içi çatışma çözme yaklaşımında, bu faktörlerin de ele alınması gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir.

### **1.9.6. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütlerdeki büyüklük kavramının farklı şekillerde karşılık bulması mümkündür. Büyüklük denilince, kimi zaman personelin sayısı, kimi zaman da örgütün yüz ölçümü olarak kapsadığı alan ya da her ikisinin bir arada olması mümkündür. Gerek personel sayısının çok fazla olması, gerekse de fiziki alanın çok büyük olması, örgüt içi iletişimin karmaşık bir hal almasına, örgüt yapısındaki hiyerarşinin artmasına, örgütün amaçlarının örgüt büyüklüğü arttıkça karmaşıklaşmasına, örgüt amaçları ile kişisel amaçların artık ortak zeminde buluşamamasına ve örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgüte giderek yabancılaşmasına neden olur ve bu durum çatışmaların ortaya çıkmasına çok müsait zeminler hazırlar (Ertürk, E. M. 2009).

### **1.9.7. İşbölümü**

Örgütler büyüdükçe, yapılan işler o kadar çeşitlenir ve spesifikleşir. Bu çeşitlilik, örgüt çalışanlarının da görev tanımlarına göre bölünmesine ve gruplaşmasına neden olur. Yaptıkları işler doğrultusunda gruplaşan örgüt çalışanları, giderek kendi işlerini diğer grupların yaptığı işlerden daha önemli olarak görür. Örgüt çalışanlarının bu gruplarda kalma süresi ne kadar uzun olursa, yaptıkları işlere o kadar yoğunlaşırlar ve ilgi odaklarını sadece yaptıkları işlerle sınırlandırır ve yaptıkları işleri diğer bölümlerin yaptıkları işlerden daha önemli olarak görmeye başlarlar. Buradaki amaç işlerini bir an önce gerçekleştirme olacağından, buna engel olarak gördükleri diğer gruplar ya da bölümlerle aralarında çatışmalar çıkar. Bölümler, kendi uzmanlık alanında çalışırken, diğer bölümlerle işbirliği içinde olmalıdır. Örgütlerde hiçbir bölüm diğerinden soyutlanamaz (Tuğlu, A. 1996).

### **1.9.8. İşlevsel Bağımlılık**

Örgütlerde yapılan işler, genellikle bir başka bölüm ya da bölümlerle direkt ya da indirekt bir bağlantı içindedir. Bu bağlantılar bölümler arasında iletişimi de zorunlu bir hale getirir. Bu iletişimin, sağlıklı bir iletişim olması gerekmektedir. Bölümler arası iş bölümüne bağlı olarak gerçekleşen bu iletişimin, sağlıklı bir şekilde işlememesi, beraberinde çatışmayı getirir. İşbölümü kaynaklı olan bu çatışmalar, iyi bir planlama ve koordinasyonun karşılıklı olduğunun bilinmesi ve buna göre önlemlerin alınmasıyla giderilebilir.

### **1.9.9. Örgütsel Değişim**

Enformasyon Teknolojilerinin (IT) çok hızlı gerçekleştiği günümüzde, örgütler bu değişime ayak uydurabildikleri oranda ayakta kalma şansına sahiptirler. Her değişimde olduğu gibi, IT’de olan değişimler çoğu zaman örgüt çalışanları tarafından dirençle karşılanır. IT’ ye ayak uyduran çalışanlar ile buna ayak uyduramayan örgüt çalışanları arasında gerginlikler ve huzursuzluklar ortaya çıkar. Örgütsel değişim, sadece IT ile sınırlı değildir. Örgütlerin stratejilerinde yaptığı değişimler, örgütlerin küçülme veya büyüme yönünde aldığı kararlar, örgüt birleşmeleri veya bir örgütün başka bir örgütü bünyesine katması, örgütlerde çatışmaya neden olan faktörlerdendir (Silah, M. 2000).

### **1.9.10. Kaynakların Sınırlılığı**

Kaynakların sonsuz olması hiçbir örgüt için düşünülemez. Örgütün insan kaynağı, makine parkı ve işlerin yürütülebilmesi için kullanılan parası her zaman belirli bir sınır içerisinde. Bu kaynakların paylaşılmasında da, örgüt içinde bir çatışmanın çıkması kaçınılmaz bir sonuçtur. Örgüt çalışanları veya örgüt içinde yer alan gruplar, kendi yaptıkları işleri daha iyi yapabilmek ve öne çıkabilmek için kaynaklardan aldıkları payın fazla olmasını isterler ve bu istek de aynı istekte bulunan çalışanlar veya gruplar arasında çatışma çıkmasına neden olur.

Kaynaklar kullanılırken, zaman zaman aynı kaynağı birden fazla grup veya örgüt çalışanı kullanmak zorunda kalabilir. Örnek verecek olursak; şirkette çalışanlara tahsis edilmiş bir arabayı birçok kişi kullanabilir ve bu kullanım hakları birbirleriyle çakışabilir. Bu olay bir çatışmaya yol açabilir.

### **1.9.11. Ödüllendirme Sistemi**

Örgütler, çalışanlarından daha iyi verim almak, onları teşvik etmek, örgütsel bağlılığı sağlamak ve motive etmek gibi birçok nedenle çalışanlarına ödül, maaş



ikramiyesi, teşekkür ya da ayın çalışanı unvanı gibi uygulamaları sıkça kullanırlar. Adil ve belirli kurallara bağlanmış bu tür uygulamalar amaca hizmet eder fakat bu uygulamalar, çalışanlar arasında eşitlikçi bir yaklaşımla yapılamazsa, örgüt içinde kişilerin ya da grupların çatışmaya girmesine neden olur.

Ödüllendirme sistemi, bireysel ödüllendirme ya da bölüm bazlı ödüllendirme şeklinde düzenlenebilir. Her iki düzenlemede de birtakım çatışmaların çıkması mümkündür. Birey bazlı ödüllendirme sisteminde, ödül verilen örgüt çalışanı, diğer çalışanların hedefi haline gelecek, bölüm bazlı ödüllendirmede de hiçbir katkı sağlamayan çalışanlar da bölümün aldığı ödülünden faydalanacak ve bu da bölüm içinde çatışmalara neden olacaktır. Yönetim bu çatışmaların önüne geçebilmek için örgüt yapısına uygun ödüllendirme şeklini seçmeli, ödüllendirmenin hangi durumlarda yapılacağı, bu ödüllendirme yapılırken hangi kriterlerin kullanılacağı açık bir şekilde tüm çalışanlara duyurulmalı ve çalışanların adil ve eşitlikçi bir uygulama yapılacağı konusunda ikna olmaları sağlanmalıdır (Seval, H. 2006).

#### **1.9.12. Amaç ve Değer Farklılıkları**

Her ne kadar örgütler ortak amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla bir arada çalışan kişilerden oluşan yapılar olarak düşünülse de, örgütte çalışan her bireyin bu örgütte yer alması konusunda bir amacı ve ulaşmaya çalıştığı bir hedefi olabilir. Bireylerin çalıştığı örgütlerde, örgüt düzeyinde, gruplar düzeyinde veya kişiler düzeyinde amaç farklılıkları olabilir. Bu, çatışma ortamının oluşması için yeterli bir faktördür. Çalışanlar çalıştıkları örgütlerin amaçlarını genel hatlarıyla kabul etse bile, örgüt içinde yer alan bölümlerin farklı amaçlarının olması veya her bölümün kendi amaçlarını ön plana çıkarmak istemesi, potansiyel çatışmaların nedeni olarak karşımıza çıkar (Şimşek, M. Ş. ve Kınır, S. 2009).

*“Ergün (1999), hastanelerde hasta bakımında rol alan hekimlerle hemşirelerin bir arada çalışmalarına karşın, birbirlerinin amaç, değer ve işlevlerini yeterince bilmediklerinin bazı araştırmalarla ortaya konulduğundan söz etmekte; zaman yetersizliği, eğitim eksikliği gibi nedenlerle hekimlerin hastayı fizyolojisi, psikolojisi ve sosyal yönüyle bir bütün olarak ele almadıklarını gösteren çeşitli araştırma sonuçları olduğunu vurgulamaktadır (Candoğan, A. ve Erigüç, G. 2006).”*

#### **1.9.13. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri**

Örgüt çalışanlarından her biri, farklı bir kişilik, farklı beceriler ve yetenekler, farklı değerler, farklı ahlak anlayışları, farklı duygu yapıları ve farklı bir bakış açısına sahip

olabilirler. İşte tüm bu farklılıklar, örgüt içinde kişisel farklılıklardan doğabilecek olan çatışmalar için potansiyel birer kaynaktırlar (Ceylan, A. E. ve Alpkan, L. 2000).

#### **1.9.13.1. Kişilik Farklılıkları**

Kişilik farklılıkları, hayatımızın her evresinde olduğu gibi, çalışma hayatımızda da birtakım çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütlerde kişilik farklılıklarından doğan çatışmalar, önemli bir yer teşkil etmektedir. Kişilik tipleriyle ilgili yapılmış olan çalışmalar, dominant karaktere sahip kişilerin çatışmalara daha çok girdiğini ortaya koymuştur. Bir diğer kişilik yapısı olan dogmatik kişiliklerde ise yenilik ve değişime karşı çıkmaları sebebiyle çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Kendine güveni olmayan, düşük öz saygılı ve pasif yapıdaki kişilerin ise çevresindeki kişileri düşman olarak algıladıkları ve her an bir saldırıya maruz kalabileceklerini düşünmeleri sebebiyle, çatışmaya hazır halde beklemeleri çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olabilir (Yıldızoğlu, H. 2013).

#### **1.9.13.2. Örgütsel Statü Farklılıkları**

Örgüt yapılanmasında çalışanlar, hiyerarşik bir şekilde sıralanırlar. Bu hiyerarşik yapıda, astlar ve üstler mevcuttur. Klasik bir örgüt yapısı olan bu durum, çatışmayı da beraberinde getirir. Bu çatışmanın en önemli sebepleri, astlara ve üstlere bağlı sebepler olarak karşımıza çıkmaktadır. Astlara ait sebepler, astların üstlerini beğenmemeleri, üstlerin buldukları yere layık olmadığını düşünmeleri ve aslında kendilerinin o pozisyonu hak ettiğini düşünmeleri, üstlerini yönetmek istemeleri şeklinde, üstlere bağlı sebepler ise üstlerin astlar üzerinde hakimiyet kurmak için onları baskılamaya çalışması, astlarının yaptığı hiçbir işi beğenmeyip, onları faydalı bulmamaları ve astları daima yetersiz görmeleri gibi temel sebeplerdir (Ceylan, A.E. ve Alpkan, L. 2000).

#### **1.9.13.3. Norm ve Değerler**

İnsan olmanın getirdiği bir özellik olarak, bireyler çevresindeki sosyal olguları ve olayları daima gözlemlerler ve bunları anlamak ve yorumlamak için birtakım normlar ve değerler kullanırlar. Bu norm ve değerler, bireyin kişisel özelliklerine göre değişebildiği gibi, ait olduğu sosyal çevre, din, ırk gibi birçok bileşene bağlı olarak da değişebilir. İşte bu farklar örgütte yapılan iş ve işlemlere de farklı pencerelerden bakmalarına neden olarak örgüt içi bir çatışmaya neden olabilir. Bir örgütte, yöneticinin bütün örgüt çalışanlarına yaptığı herhangi bir uyarı ya da davranış bile, örgütte çalışanların her birinde farklı algılanıp çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkabilmektedir (Özgan, H. 2006).

## 1.10. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar, eğer iyi yönetilebilirse örgütler için bir ivme kaynağı olurken, kötü yönetilmesi veya yönetilmemesi durumunda örgüt için olumsuz sonuçlara neden olur. Yani global bir bakış açısıyla söyleyecek olursak, örgüt içi çatışmaların birçok olumlu ve olumsuz yönleri vardır.

### 1.10.1. Örgütsel Çatışmanın Olumlu Yönleri

Çatışma, farklı değer yargıları ve farklı karar mekanizmaları olan çalışanların değişik kararları ortaya atması neticesinde ortaya çıkabilir. Böyle bir durum, örgüt için karar verilirken çok çeşitli ve alternatif kararlar alınabilmesine olanak tanıyarak, karar mekanizmasında esneklik sağlar. Bu, sadece çeşitli düşüncelerin temsil edilmesine değil, aynı zamanda karşıt görüşlerin de ortaya konması ile alınacak kararların daha üst düzeyde kararlar ve yenilikçi fikirler olmasını sağlar (Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. 1996).

2013 yılında Karip çatışmanın olumlu yönlerini hem örgüt hem de birey için şu şekilde sıralamıştır (Robbins, S. P. ve Judge, T. 2012):

1. Daha iyi ilişkilerinin oluşturulması
2. Ruhsal olgunluk
3. Bireyin kendine saygısının artması
4. Bireysel Gelişim
5. Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi
6. Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak
7. Daha iyi çözümler oluşturmak
8. Örgütsel değişim sağlamak
9. Sıradanlıktan uzaklaşmak
10. Uyumlu bir takım çalışması oluşturmak

Örgüt içi çatışmanın, örgüt için olumlu yanlarını tanımlayan Robbins ve Judge ise çatışmanın örgütteki problemleri çözmenin bir yolu olduğunu, bu çatışmanın köklü değişiklikleri de beraberinde getireceğini ve yaşanacak çatışmaların örgüt içindeki grupların ve örgütün etkinliğini arttırdığını söylemişlerdir (Robbins, S.P. ve Judge, T. 2012).

Çatışma sadece olumlu yön olarak örgüte başarıyı getirmez, bunun yanında örgüt çalışanlarında da olumlu davranış değişikliklerine yol açabilir. Çıkacak çatışmanın türüne bakılmaksızın, çatışan tarafların ortak bir kararda anlaşmaları, beraberinde hoşgörü ve

örgüt içi uyumu da getirir. Ortak kararlar alan çalışanlar, artık birbirlerini kollamaya ve bir güç dengesinin ortaya çıkmasına katkı sağlarlar (Varol, M. 1990).

### 1.10.2. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Yönleri

Çatışmanın olumsuz yönleri Karip tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Robbins, S. P. ve Judge, T. 2012):

1. Stres ve işten usanmak
2. Örgütte iletişimde zayıflama ve bozukluklar
3. Güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması
4. İş doyumu ve performansın azalması
5. Değişime karşı direncin çoğalması
6. Örgütte sahiplenmişliğin ve bağlılığın azalması

Bu olumsuz yönlerin haricinde, eğer örgüt içi çatışmalar iyi yönetilemezse, bireylerin ve/veya grupların birbirlerinden kopmalarına, aralarındaki iletişim kanallarının kapanmasına ve kurumsal bilginin dağılımında birtakım problemler yaşanmasına neden olur. Bu iletişimin bozulup bilgi akışının kopması, beraberinde birbirleriyle iletişim halinde olması gereken birimlerin performansının düşmesini de getirir. Çatışmanın çözülmemesi ve giderek uzaması ise örgüt içinde çatışmanın getirdiği bir gerilim hali ve stres kaynağı olarak, örgüt çalışanlarının fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar yaşamasına sebep olur (Şendur, F. 2006).

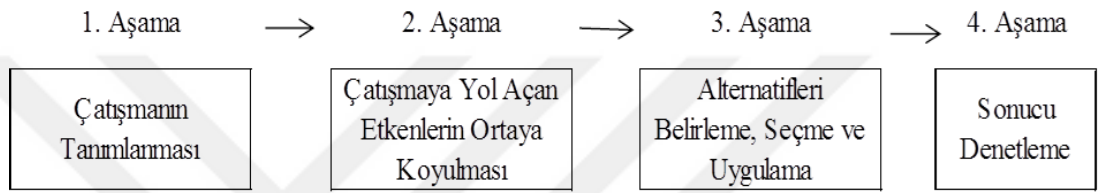
## 1.11. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma, insan doğasının bir parçasıdır ve insanların hayatının her anında değişik şekillerde ortaya çıkması mümkündür. Değişik şekillerde ortaya çıkabilecek bu çatışmaların çözümü içinde, tek bir çözüm yolu olması mümkün değildir. Çatışma, kelime manası olarak olumsuz bir anlam ifade etse bile, çatışmayı bütünüyle kötü kabul etmeyiz; bu nedenle zaman zaman çatışmaların çıkmasına izin vermek, hatta çatışma ortamını hazırlamak gerektiğini bile söylemek mümkündür. Dolayısıyla, çatışma yönetiminde temel olarak amaçlanan şey, çatışmayı çözmek, ortadan kaldırmak veya oluşmasını engellemek değil, çatışmadan maksimum faydayı sağlayacak şekilde o çatışmayı yönetmektir.

Bir örgütte çatışmanın olmaması istenebilecek bir durum değildir ve bu durum çalışanların yoğun bir baskı altında çalıştıklarının bir göstergesi olarak kabul edilir. Çatışmanın olmaması istenmeyen bir durum derken, çatışmanın var olduğu örgütün iyi bir örgüt olduğu anlamına da gelmemelidir. Çatışma, örgüt çalışanlarının

memnuniyetsizliklerinin ve iş doyumlarının olmadığı bir göstergesi olarak da karşımıza çıkabilir. Bu yüzden, böyle durumlarda, sistem süreçleri yeniden gözden geçirilmelidir. Bu ise örgütün etkinliğinin artırılması yönünde bir fayda sağlar. Bu, çatışma yönetimi kavramının aslında bir örgüt için nasıl önemli bir kavram olduğunun bir göstergesidir (Bayrak, C. 1996).

Örgütsel çatışma yönetimini, çatışmanın tanımlanması, çatışmaya yol açan etkenlerin ortaya konulması, alternatifleri belirleme, seçme ve uygulama ve son olarak sonucu denetleme aşaması olarak dört aşamadan meydana gelen bir süreç şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, T. 2003).



Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003:672'den uyarlandı.

### Şekil 8: Örgütsel Çatışma Yönetimi

#### 1.12. Çatışmayı Yönetme Tarzları

Çatışmayı yönetmek konusu, araştırmacıların her zaman ilgi odağı olmuş ve bu konuda birçok makale yazılmıştır. Çatışma tanımına, örgütsel kuramcılar ve yönetim kuramcıları değişik pencerelerden bakmışlar ve buna bağlı olarak da farklı çözüm yolları ya da farklı yaklaşım tarzları ortaya koymuşlardır. Farklı teknikler kullanılarak çözülen çatışmaların, etkinlikleri de farklı şekillerde ortaya çıkar. Örgütsel ya da yönetimsel her iki yaklaşımda da, çatışmanın mutlaka çözülmesi gerektiği yönünde bir teori yoktur ve her iki yaklaşım tarzında da çatışmanın örgütsel etkinliğinin sürmesi için var olması gereken bir durum olduğu ve önemli olanın bunu doğru stratejilerle idare etmek olduğu üzerinde durulur. Çatışma, örgüt çalışanlarının kendi norm, değer ve amaçlarıyla oluşturdukları davranış biçimlerini ifade etmelerinin bir yoludur (Gümüşeli, A. İ. 1994).

Çatışma yönetimi konusunda yapılan ve çatışmayı değişik boyutlarıyla ele alan yaklaşımlar sonucunda, çok sayıda çatışma yönetimi stili ortaya çıkmıştır. Bu stilleri açıklamak amacıyla yapılan birçok araştırma neticesinde, birçok model geliştirilmiş olsa bile, Thomas' ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli, Blake ve Mouton' un Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği ve Rahim ve Bonoma' nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli literatürde karşımıza çıkan, en çok kullanılan üç modeldir.

Blake, Shepard ve Mouton sistematik ve analitik bir yaklaşımla çatışma yönetimi konusunda ortaya atılmış olan birçok tekniği incelemiş olan ilk araştırmacıdır. Bu araştırmacılardan Blake ve Mouton, bireylerarası çatışma ile ilgili olarak, “Çatışma çözüm biçimleri ölçeği” adını verdikleri bir ölçek geliştirmişler ve çatışmanın, çatıştırma, problem çözüme, uzlaşma, geri çekilme, baskı yapma olmak üzere beş çatışma yönetimi stili ile yönetilebileceğini söylemişlerdir (Şentürk, N. 2006).

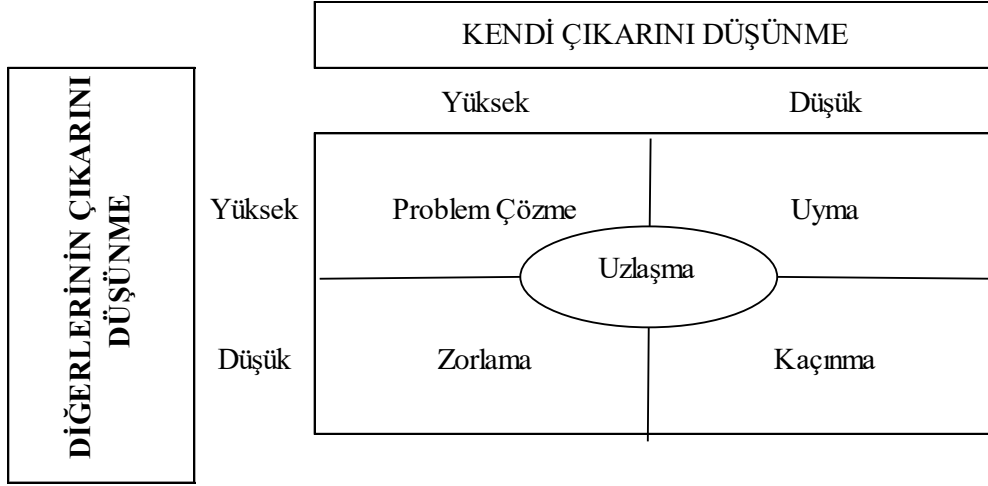
Blake ve Mouton' un geliştirdiği modeli Thomas, yeniden yorumlamış ve genişletmiştir. Thomasın geliştirdiği model iki boyuttan oluşmuştur:

- Karşı tarafın ilgilerini doyumaya çalışmak olan ortaklaşmacılık
- Kendi ilgilerini doyumaya çalışmak olan direnmeçilik.

Thomas, bu boyutların birleştirerek yarışma, uyma, kaçınma, işbirliği ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetimi stili tanımlamıştır (Levent, F. 2005).

Yöneticiler, zamanlarının önemli bir kısmını bireyler arası çıkan çatışmaları çözüme kavuşturmak için harcarlar. Bu, yöneticilerin yönetsel görevlerinden biridir. Blake ve Mouton, geliştirdikleri yönetim ızgarası modelinde, yöneticilere yol göstermek için farklılıkları giderme, çatışmayla doğrudan yüzleşme, hükmetme, çatışmadan hep birlikte kaçınma ve orta bir noktada uzlaşma başlıkları altında beş farklı yol önermişlerdir. Yönetim ızgarası modeli, iki boyutludur ve bu modelde ürüne ilgi ve insana ilgi boyutları vardır. Rahim ve Bonoma, iki boyutlu yönetim ızgarası modelinde, birtakım değişiklikler ve yorumlar katarak, boyutları kendine ilgi ve başkalarına ilgi şeklinde tekrar tarif etmiştir (Moberg, P. 1998).

Rahim ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen, çatışma yönetim modeli kapsamında oluşturulan, çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiler aşağıda gösterilmiştir (Rahim, M. A. 2001).



**Şekil 9: Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiler**

Rahim ve Bonoma'nın geliştirdiği çatışma yönetim stilleri şu şekildedir:

#### 1.12.1. Problem Çözme, Tümleştirme (Bütünleştirme)

Problem çözme, çatışma yönetiminde zor uygulanabilecek olan yöntemlerden biridir. Bu yöntemde, örgüt yöneticisi örgütü bir takım haline getirmeye çalışır. Bir örgütün başarılı olması için, takım çalışması şarttır. Takım ruhunu ortaya çıkarabilmek için de, örgüt içinde karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı tesis etmek gerekir. Örgüt çalışanlarının tüm istek ve ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır (Eren, E.2000). Çatışma yönetiminde problem çözme, ayrıca orta yolu bulma şeklinde de uygulanabilir. Örgüt içinde çıkan çatışmalarda, çatışmanın taraflarının kabul edeceği ortak bir çözüm yolu üzerinde çalışmalar yapılır, hiçbir tarafın kaybetmeyeceği ya da fedakârlık yapmasına gerek kalmayacağı bir çözüm yolu bulunarak çatışma çözümlenir. Ortak verilen bu kararda yöneticinin rolü, çatışma yaratan konunun açık, ayrıntılı ve objektif olarak tartışılmasını sağlamaktır. Bu şekilde çözümlenen bir çatışmada, hedef direkt çatışmanın kendisidir (Şimşek, M. Ş. 1999).

Bu yöntem, özellikle örgüt içi iletişimde yaşanan eksiklikler ve yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan çatışmalarda kullanılan bir yöntemdir. Fakat bu yöntemde, çatışan tarafların iyi niyetli ve açık sözlü olması şarttır. Bu yöntemde, tarafların birbirleriyle görüşmesi ortak bir anlaşma sağlayıncaya kadar sürer. Ortak bir zeminde buluşmak ise uzun zaman alabilecek bir konu olduğundan, bu yöntemle yapılacak çatışma

yönetiminde kısa vadede sonuç beklenmemelidir. Bu yöntemde, kişiler bir yandan kendi görüşlerini ortaya koyarken, diğer yandan karşı tarafı dinler ve onların görüşlerine de yanıt vermeye çalışır (Eren, E. 1998).

### **1.12.2. Uyma (Ödün Verme)**

Çatışmanın tarafları, çatışmayı sonlandırmak istediklerinde ortaya çıkan bir durumdur. Çatışmanın tarafı olan örgüt çalışanları, diğer tarafın üstünlüğünü kabul eder ve onların çözümlerini kabul ederek işbirliğine giderler. Bu yöntemde, çatışma tamamen geri dönmek üzere bırakılır. Farklılıklar artık dikkate alınmayıp, ortak yönler vurgulanmaya ve ön plana çıkarılmaya çalışılır. Uyma davranışı gösteren birey artık kendi isteklerinden vazgeçmekte, çatışma büyümesin diye karşı tarafa tavizler vermekte, karşı tarafın isteklerini yerine getirmekte, kendi isteklerini ise göz ardı ederek çözüme ulaşma arzusu taşımaktadır. Bu yöntem, taviz verme yöntemi olarak da tanımlanabilir. Güçsüz ya da haksız olan tarafın kullandığı bir çatışma yönetimi tarzıdır (Paydak, Ö. 2008).

Astların üstlerle olan çatışmalarında, astlar tarafından mevcut ilişkinin bozulmadan devam etmesi için kullanılan bir yöntemdir. Literatürde ödün verme, yumuşatma ya da uyma olarak da adlandırılan bu stilde amaç, karşı tarafla iyi ilişkilerin korunmasıdır. Çatışmayı sürdürmek, karşı tarafa zarar veriyor ve ortak bir çözüm bulunamıyorsa, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve bunun üzerinde uzlaşmak uygun bir seçenek olarak kabul edilir (Karip, E. 2003).

Örgüt yöneticileri, bu çatışma yönetimi stilinde, kendilerine düşük düzeyde ilgi gösterirken, karşı tarafa yüksek düzeyde bir ilgi gösterir. Farklılıklar ikinci plana itilmiş, ortak yönler ön plana çıkarılmıştır. “Biz bir aileyiz” söylemini örgüt içinde kullanarak çatışmayı çözmeye çalışırlar (Koçel, T. (2005).

### **1.12.3. Uzlaşma**

Uyma ya da ödün verme stiline aksine, bu yöntemde her iki tarafın çıkarları da önemlidir. Çatışma çözümlenmeye çalışılırken, çatışmanın her iki tarafı da fedakarlıkta bulunur. Amaç her iki tarafı da mutlu edecek bir çözüm bulmak ve uzlaşmaktır. Uzlaşma yönteminin uygulanabilmesi için, çatışan tarafların karşı tarafın görüşlerine de hak vermesi gerekmektedir. Böylece, ortak noktayı bulmak kolaylaşacak ve her iki taraf da bundan yarar görecektir. Uzlaşma ile neticelenen bir çatışmada, galip ya da mağlup bir taraf olmayacaktır. Taraflar çatışmanın sonlanmasından memnundur ve uzlaşma olduğu için de yeterince tatminkâr bir sonuç ortaya çıkmıştır (Eren, E. 2000).



Problem çözme yönteminden sonra en etkili çatışma yönetimi tarzı olsa dahi, bu yöntemle elde edilen çözümler geçici çözümlerdir. Çatışan taraflar her ne kadar çatışmanın bitmesinden mutlu olsalar dahi, problem çözme yöntemindeki kadar tatminkârlık söz konusu değildir (Uysal, İ. 2004). Bu yöntem, eş düzey güce sahip birey veya gruplar arasında kullanılan bir yöntemdir. Uzlaşma durumunda, açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Ulaşılan nokta, hiçbir grubun varmak istediği şekilde değildir.

#### **1.12.4. Zor Kullanma (Hükmetme)**

Güç ve otorite kullanımının devreye girdiği, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarının hiçbir şekilde dikkate alınmadığı, tek tarafın memnun ya da tatmin olduğu bir çatışma yönetimi tarzıdır. Çatışmanın diğer tarafı başka bir seçenek olmadığı için, bu çözümü kabul etmek zorunda kalmıştır. Bu yöntemde, güçlü olan kişi karşı tarafı hiçbir şekilde düşünmez, karşı tarafın beklentilerini görmezden gelir veya yok sayar, işbirliği yapma konusunda son derece isteksizdir. Örgüt içi çatışmalarda yetkilerin ve gücün tehdit düzeyinde kullanılması söz konusudur. Yetkisi veya gücü olmayan taraf üzerinde baskı kurularak ya da yöneticiler vasıtasıyla zorlanarak çözüme ulaşılmaya çalışılır. Bu yöntemi kullanan taraflar, üstünlüğü sadece çatıştığı taraf üzerinde kurduğunu değil, aynı zamanda örgüt içindeki başka taraf ya da gruplar üzerinde de kurduğunu ve bu yöntemle istediklerini yaptırabileceklerini düşünürler (Uysal, İ. 2004).

Bu çatışma yönetiminde yönetici devreye girmiş, gücünü ve otoritesini kullanmıştır. Bu güç kullanımı, çatışan taraflardan birinin lehine olduğu için, bir taraf hoşnut olurken, öbür tarafta memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Yöneticinin güç kullanarak aldığı kararlar, eğer çatışmayı çözmeye yetmez ve her iki taraf da alınan kararları kabul etmezse, bu örgüt içinde bir otorite sorunu ortaya çıkararak olayı bambaşka bir boyuta taşıyabilir (Koçel, T. 1998).

Hiyerarşik yapılanması olan örgütlerde, çatışan taraflar çözümü her iki tarafın da üstü olan bir yönetimden bekleyebilirler. Kararı alan üstün otoritesi her iki tarafı da bağladığından, çatışan taraflar bu kararı kabul etme eğiliminde olurlar. Üstün aldığı karar bağlayıcıdır ve bu kararın bir anlaşma getirmesi şartı yoktur. Bu kararlar çatışmaların azaltılmasında etkin bir rol oynar (Çağlayan, O. A. 2006).

Zor kullanma yönteminde davada ısrar, tehdit ve cezalar gibi çok çeşitli davranış biçimleri kullanılabilir. Bireyin istediklerini ve beklentilerini karşı tarafa kabul ettirebilmek için uğraşması, “davada ısrar” olarak tanımlanır ve bu yöntemin başarısı karşı tarafın bu

ısrara ne kadar dayanabileceğine bağlıdır. Davada ısrar yönteminde, ısrarcı olan tarafın isteklerini kabul ettirebilmesi için yetki bakımından üst pozisyonda bulunması gereklidir. Örgüt yönetiminin çatışan tarafa örgüt tarafından kabul edilemeyecek düşüncelerin ve davranışların hatırlatılması ise “Tehdit” olarak adlandırılır. Bu bir çeşit uyarıdır. Eğer uyarı yani tehdit işe yaramazsa, fiili yaptırımlar da devreye girebilir. Devreye giren bu fiili yaptırımlara ise “Ceza” adı verilir. Ceza kişinin işten uzaklaştırılması, ya da daha düşük bir pozisyona indirilmesi gibi idari, mali veya fiili olmak üzere çok çeşitli şekillerde uygulanabilir. Davada ısrar, tehdit veya cezalandırma hangisi uygulanırsa uygulansın, bu yöntemde çatışmanın temeline inilmediği için, ortaya çıkan çözümler kısa süreli dirler ve bu yöntemlerin örgüt içinde sık bir şekilde kullanılmasının örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonlarını da olumsuz yönde etkileyecek olması bilinen bir gerçektir (Tekarslan, E. K. ve ark. 2000).

#### **1.12.5. Kaçınma**

Çatışan tarafların birbirleriyle yüzleşmemeleri veya fikirlerini birbirleriyle paylaşmaktan kaçınmaları, çatışmanın engellenmesi veya yok edilmesini sağlayan en doğal davranış şekillerinden biridir. Örgüt içinde işlerini yürütürken birbirlerine bağımlı olmayan bireylerin ya da grupların, en etkin biçimde kullandığı çatışma yönetimi tarzları kaçınmadır. Kaçınma stilineki çatışma yönetiminde kayıtsız kalma, soyutlanma ve çekilme şeklinde uygulamalar vardır. Bu çatışma yönetim tarzını kullanan yöneticiler kendilerini güvenceye almak ve tarafsız görünmek için çatışmayı görmezden gelirler (Çağlayan, O. A. 2006). Çatışma zamana bırakılır ve zamanla çözülmesi beklenir fakat bu daha büyük çatışmaların ortaya çıkmasına da yol açabilir.

Temel kaçınma yöntemlerinden biri olan kaçınmada, taraflar birbirlerine olan bağımlılıklarını görmezden gelirler. Halbuki çatışan taraflar arasında karşılıklı bir bağ vardır ve işbirliği gereklidir. Bu anlaşmanın imkânsız olduğu bir kaçınma şeklidir. Kaçınmanın bir diğer şekli ise soyutlanmadır. Soyutlanmada taraflar birbirleri ile olan ilişkilerini azaltır ve ilişkiyi engelleyecek duvarlar örürler. Çatışan taraflar, olaya kendi perspektiflerinden bakarlar ve karşı tarafı hiç bir şekilde dikkate almazlar. Kaçınmanın en sık görülen şekli çekilmedir. Çekilmede çatışmaya taraf olan birey ya da gruplar ortamı terk ederler ve kendi sınırları içerisine çekilirler (Kılınç, T. 1986).

### 1.13. LİDERLİK TANIMI VE KAVRAMI

Liderlik (leadership) kavramı, İngilizce kökenli bir kavram olup, lead fiilinden türetilmiştir. Anlam olarak, yön gösterme, kılavuzluk yapma, yol gösterme ve rehberlik etmedir. Leader yani lider ise fiilin anlamları ile paralel olarak rehber, önder, kılavuz ve baş anlamlarını taşımaktadır. Türkçede, bu kelimelerin karşılığı olarak önderlik kelimesi ortaya atılmış fakat çok fazla kullanılmamıştır. Bunun yerine ulusal literatürde liderlik olarak kendine yer bulmuş ve kullanılmıştır (Şahin, A. ve ark. 2016).

Liderlik kavramı, yönetim bilimi alanında araştırmacıların üzerinde en çok tartıştıkları ve hala ortak bir tanımın bulunmadığı bir kavramdır. Sadece yönetim bölümleri değil, sosyal bilimler alanında da psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi gibi birçok disiplin liderlik konusunu kendi alanları çerçevesinde incelemişlerdir. Farklı alanların konusu olduğu için, farklı tanımlamaların yapılması ve ortak bir tanımın olmaması gayet doğal bir süreç olarak kabul edilmiştir. Liderlik kavramı, ilk 14. Yüzyılda ortaya atılmış ve tartışılmıştır. 20. yüzyıla gelindiğinde, bu tartışmalar hem yönetim alanında hem de diğer sosyal alanlarda yoğun bir şekilde bilimsel çalışmaların yapıldığı ana konulardan biri olmuştur. Hem teorisyenler hem de uygulayıcılar, liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Liderlik alanında yapılan araştırmalar neticesinde, yaklaşık 5.000'den fazla çalışma, 350'den fazla da tanım ortaya konmuştur (Erçetin, Ş.Ş. 2000).

Liderlik her dönem farklı özellikler taşıyabilen, hem toplumsal hem de örgütsel yönetim için önem arz eden bir konudur. Çoğu zaman yönetim kavramı ile liderlik kavramı iç içe geçmiş olsa da bu iki kavram birbirinden farklı birçok unsur içermektedir (Mirze, K. 2010). Warren Bennis' in sözüyle "Liderlik tıpkı güzellik gibidir, tanımlanması zordur, ama karşılaşıldığında hemen anlaşılır".

Farklı disiplinlerin, farklı özellikleri ön plana çıkararak yaptığı liderlik tanımlarına bakacak olursak; basit ve anlaşılabilir bir tarif yapmak gerekirse, üstlerin astları etkilemesi yani başka kişiler üzerinde yaratılan etkiye liderlik adı verilir. Liderlik, yüksek seviyede performans ve motivasyon sağlayabilme eylemidir (Asaari, M.H.A.H. ve ark. 2016). Başka bir tanıma göre liderler, bireylerin kendi kendilerine ulaşamayacakları bazı ihtiyaçları ve amaçlarını ortaya çıkararak, birlikte hareket edebilecek kişileri bir araya getirerek gruplar kuran ve bu gruplara gidecekleri yönü çizen, ortaya çıkan gurubu ve bu gruptaki bireyleri organize ederek onları belli bir strateji doğrultusunda hayata geçirme yeteneğine sahip kişilerdir (Begeç, S. 1999). Koçel liderliği; bireyleri veya grupları, belirli şartlar altında,

tanımlanmış olan birtakım amaç ve hedeflere götüren ya da bu amaç ve hedeflere ulaşması için motive etme eylemi olarak tarif etmiştir. Lider, bu eylemi gerçekleştirebilen bireylerin ya da grupların amaç ve hedeflerine ulaşmak için emir ve talimatlarına uyulan ve takip edilen kişidir (Koçel, T. 2011).

Liderlik hakkında tanımların sayısı oldukça fazladır. Bu tanımlardan bir kaçını ortak yönleri ile dikkate alacak olursak, genel bir tanım olarak lider “ Etrafında takipçileri olan kişi” olarak özetlenebilir. Lider, takipçileri olan kişidir ve bu takipçileri etrafında toplayabilmesi ve onlara etki edebilmesi gerekir. Bu işi yaparken de, birtakım ahlak normlarına uymalıdır. Dünyadaki bazı büyük lider örneklerinde bu normlara uyulmadığını, ahlaki zafiyetlerinin olduğunu ve insanların benimsemediği bazı değer yargılarına sahip olduklarını söyleyebiliriz. Genel anlamda, bir başka liderlik ifade tarzı da, bireyleri tesiri altına almak şeklinde söylenebilir. Bu tesir, liderleri tanımlamakta ve bulunduğu pozisyona bakılmadan takipçilerini etkilemekten bahsetmektedir. Bu tesirde güvenilirlik, karakter ve ahlaki normlar da rol oynamaktadır. Bir başka genellemede ise liderin kişisel bir yetenek olduğu söylenir. Liderlik potansiyel bir durumdur ve lider bunun yani kendisindeki bu potansiyelin farkına vararak etkili faaliyetlerde bulunmalıdır. Tabi bunun içinde de iyi bir iletişim, bir vizyon ve meslektaşları arasında güvenilirlik gibi birtakım özelliklere sahip olmak gerekmektedir (Alnassan, A.R. ve Sharma, C.B. 2016).

Oldukça farklı yönleri ve çeşitli disiplinlere göre değişen tanımları olan liderliğin, yıllara göre yorumlanması Erçetin tarafından yapılmıştır (Şekil 10).

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. <b>C.H.Cooley</b>
1911	Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. <b>F.W. Blackmar</b>
1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. <b>E.L.Munson</b>
1930	Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. <b>C.M.Bundel</b>
1942	Liderlik insanların zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. <b>N.Copeland</b>
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. <b>R.M.Stogdil</b>
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. <b>R. Dubin</b>
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyerek etki fazlalığı yaratmaktır. <b>D. Katz &amp; R.L.Kahn</b>
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. <b>R.R.Krausz</b>
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. <b>R.Heifetz</b>
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriye amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. <b>K. Gallagher</b>

**Şekil 10: Liderliğin Evrimsel Gelişimi**

### 1.13.1. Liderlik Özellikleri

Liderlik, farklı yaklaşımlarda farklı şekillerde tanımlansa bile, birtakım özellikler olmadan, bir liderlik tanımı yapmak mümkün olmayacaktır. Lider, bu özellikleri ile diğer insanlardan ayrılmalı ve öne çıkmalıdır. Lider özellikleri göz önüne alınarak yapılan bir liderlik tanımında, “Liderlik bir amaç ya da hedefe ulaşabilmek için uzmanlık ve empati gibi önemli konuları aktif olarak birbiriyle bütünleştirerek bunu davranışlarına yansıtıp bireyleri ya da grupları etkileme gücü” olarak belirtilmiştir (İbicoğlu, H. ve ark. 2009).

Liderliğin ve liderlerin özellikleri alanında yapılmış olan araştırmalar, lider özellikleri ve davranışlarını daha anlaşılır bir şekle sokmuştur. Bu araştırmalardan yola çıkarak, liderlerin özelliklerini ve davranış biçimlerini şu şekilde sıralamamız mümkün olacaktır (Şencan, A. G. ve ark. 2015);

- Liderlik, bir etkileşme ile ortaya çıkar, bir makam ile ortaya çıkmaz
- Liderlik, liderin belirli bir gruptaki davranış şekli ile ortaya çıkar bir makam ile ortaya çıkmaz
- Lider olmak için, her konumda liderlik yapılması beklenemez
- Liderlik, liderin içinde bulunduğu gurubun düşüncesiyle sabittir
- Liderlik, önceden belirlenen bir yapıya sahip olamaz, değişik gruplar veya toplumlar, değişik etkileşim tarzları, değişik hedef ve amaçlar değişik liderlik tarzlarını ortaya çıkarır
- Lider, grup içerisinde ya da toplum içerisinde kendini nasıl algılıyorsa davranışları da ona göre şekillenir
- Liderin heyecan uyandırma, özendirme, takip ettirme, bütünleştirme ve peşinden sürüklenme gibi yetenekleri vardır
- Liderin doğuştan gelip yaşamın ilk yıllarında oluşmaya başlayan daha sonra kazanılması mümkün olmayan vizyon sahibi olmak, dürüstlük, mesleki uzmanlık ve kararlılık gibi nitelikleri vardır

Bir başka araştırmada liderlerin özelliklerini Tekin şu şekilde sıralamıştır (Şakar, M. 2016):

- Lider, yeniliklere açık bir değişim mühendisidir
- Lider, çalışkan, atılgan ve mücadeleci ve örgütü başarıya götüren kişidir
- Lider, motive edicidir ve örgütteki gelişmeyi teşvik eder
- Lider, sorgulayıcı ve entelektüel bir yapıya sahiptir, hatalarından ders çıkarmayı bilir ve iyi bir iletişimcidir
- Lider, güçlü ve zayıf yönleri iyi bilen ve birbirinden ayırabilen bir kişidir
- Lider, paylaşımcıdır, takım ruhuna inanır ve başarının ortak çalışmanın bir ürünü olduğunu kabul eder

<b>LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b>	
<b>TAKIM RUHUNA SAHİP OLMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Biz' Kavramını Kullanma</li> <li>• Takım Üyeleri Arasında Ayrım Yapmama</li> <li>• Yönetişim Becerisine Sahip Olma</li> <li>• İzleyicilere Faaliyetlerinde Destek Olma</li> <li>• Gerekli Kurumlarda İş Birliği Yapma/Bilgili Kişilere Danışma</li> <li>• İzleyicilerle İçli Dışlı Olma</li> <li>• Görev ve Sorumluluk Paylaşımı Yapabilme/Yetki Devrinde Bulunma</li> <li>• Görev Paylaşımı</li> </ul>
<b>İLETİŞİM BECERİSİNE SAHİP OLMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İkna Becerisine Sahip Olma</li> <li>• Tanıtım Yeteneği</li> <li>• Empati</li> <li>• Etkili Dinleme ve Konuşma/Hazır Cevap Olma</li> </ul>
<b>YÜKSEK MOTİVASYON SAHİBİ OLMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitif Düşünme</li> <li>• İşinden Memnun Olma</li> </ul>
<b>CESARET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabırlı Olma</li> <li>• Zorluklara Dayanma</li> <li>• Risk Alma</li> </ul>
<b>SOSYAL ÖZELLİKLERE SAHİP OLMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal ve Sportif Faaliyetlere Önem Verme</li> <li>• Sosyal Fayda Sağlama</li> <li>• İnsani ve Ahlaki Değerlere Duyarlı Olma</li> </ul>
<b>HEDEF GÖSTERME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çok Yönlü Düşünme/Olayları Analiz Etme ve Yorumlama</li> <li>• Gelecekteki Fırsat ve Tehditleri Görme</li> <li>• Geleceğe Yönelik Strateji Belirleme</li> </ul>
<b>VİZYON SAHİBİ OLMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası Bakış Açısı</li> <li>• Vizyona İnanma/Kendini Adama</li> <li>• Vizyonun Açık Ve Net Olması</li> <li>• Vizyonun Tek Noktaya Odaklanması</li> </ul>
<b>VİZYONU İZLEYİCİLERE BENİMSETME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İzleyicileri Yönlendirme Ve Özendirme</li> <li>• Uygulama İçin Çaba Sarf Etme</li> <li>• Bireysel Amaçları Örgütün Amaçlarıyla Bütünleştirme</li> </ul>
<b>BİREYSEL YETKİNLİKLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgüven Sahibi Olma/İddialı Olma</li> <li>• Bilgi Birikimine Sahip Olma</li> <li>• Tecrübe Sahibi Olma</li> <li>• Girişimcilğe Önem Verme</li> <li>• Anaçlık</li> <li>• Dürüstlük/Şeffaflık</li> <li>• İş Becerisine Sahip Olma</li> </ul>

**Şekil 11: Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler**

#### 1.14. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı, ilk kez Thomas Carlyl' nin "Büyük Adamlar Okulu Teorisi" ile bilimsel tartışmaya açılmıştır. Bu tartışmalar daha çok sanayi devrimi ile ivme kazanmış ve sanayi devrimi sonucu ortaya çıkan gelişmeler doğrultusunda birtakım özelliklerin liderlerde olması gerektiği, bu özelliklerin olmaması durumunda ise liderlikten

bahsedilemeyeceği söylenmiştir. Özellikler kuramı denilen bu kuramın etkili bir liderlik tanımı yapmada yetersiz kalması sonucu, liderlerin kişisel özelliklerinden değil de davranışlarından yola çıkarak liderlik tanımı yapılmıştır. Davranışsal kuram denilen bu kuram kişisel özellikler ile değil liderin yaptıkları ile ilgilenmiştir. Daha sonra, liderlerin bireyleri veya grupları harekete geçirirken hangi güç ve kaynakları kullandıkları masaya yatırılmış ve liderlerin farklı durumlarda ve farklı şartlarda, farklı güç kaynakları kullandığı gösterilmiştir. Durumsallık yaklaşımı adı verilen bu kuram, liderlerin mevcut duruma göre değişen karar mekanizmaları üzerinde durmuştur (Serinkan, C. 2008).

Bunlara benzer şekilde, pek çok liderlik kuramı ortaya atılmış olsa bile, bunların arasında en çok kabul görenler özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı şeklinde tanımlanmış olan kuramlardır (Acar, A.Z. 2013). Liderlikle ilgili kabul gören bu kuramlar, liderlik kavramının gelişimi ve daha önceki kuramların yetersiz kalmasına paralel olarak ortaya çıkmıştır.

#### **1.14.1. Özellikler Kuramı**

Bu kuramda, liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu, liderlerin birtakım fiziksel özelliklere sahip olduğu, herkesin lider olamayacağı yalnızca doğuştan bu yeteneğe sahip olanların lider olabileceği yani kısaca söylemek gerekirse “Lider olunmaz lider doğulur” düşüncesi savunulur (Turner, J.R. ve Muller, R. 2005).

Özellikler kuramında, beş temel konu ele alınmıştır. Liderlik için gereken bu beş temel konu; fiziksel özellikler, iş özellikleri, zekâ ve yetenek özellikleri ile sosyal özelliklerdir. Kişisel özellik denilince yaratıcı olma ve insanları etkileme gücü, fiziksel özelliklerde yüksek enerjiye sahip olma, zekâ ve yetenek özelliklerinde bilgi düzeyinin yüksek olması, etkili konuşma yapabilme, iş özelliklerinde inisiyatif kullanabilme ve sorumluluk alma yer alırken, sosyal özelliklerde ise sosyal katılımcı ve işbirlikçi olabilme yeteneklerine sahip olmak gereklidir (Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. 2010).



<b>ANA KATEGORİLER</b>	<b>ALT KATEGORİLER</b>
<b>Kapasite</b>	Zeka Uyanık Olma Sözel Yetenek Özgünlük Yargılama
<b>Başarı</b>	Akademik Başarı Bilgiyi Kullanma Becerisi Bedeni Yeterlilik
<b>Sorumluluk</b>	Güvenilir Olma İnsiyatif Israrcı Olma Kendine Güven
<b>Katılım</b>	Aktiviteler Sosyal Yetenek Beraber Çalışma
<b>Statü</b>	Sosyo-Ekonomik Durum Popüler Olma
<b>Durum</b>	Zihinsel Düzey Astlara İlgi Gösterme Hedefler

**Şekil 12: Kişisel Liderlik Özellikleri**

Bireysel özellikler kuramının, insanları nitelendirmede kullanılabilecek sınırsız özelliğin bulunması nedeniyle, tüm liderleri kapsayabilecek şekilde ortak kişilik özelliklerini kapsayamaması bu kuramın zayıf noktası olmuştur. Zaman zaman içinde bulunulan duruma ait faktörlerin kişilik faktörlerinden daha önemli olması ve liderlerin bu durumlarda gösterdiği davranış farklılıkları dikkat çekmiş ve bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiştir. Ortaya çıkan bu yeni kurama da davranışsal liderlik kuramı denmiştir (Tengilimoğlu, D. 2005).

#### **1.14.2. Davranışsal Kuramlar**

Davranışsal kuramı ortaya atan teorisyenler liderlerin başarılı ve etkili olmasını, kişisel özelliklerine değil de olaylar ve durumlar karşısında gösterdiği tutum ve davranışlarına bağlarlar. Bu kuramdan yola çıkan araştırmacılar, liderlik gerektiren durumlardaki tutum ve davranışları saptayarak, temel yönelimleri belirlemeye

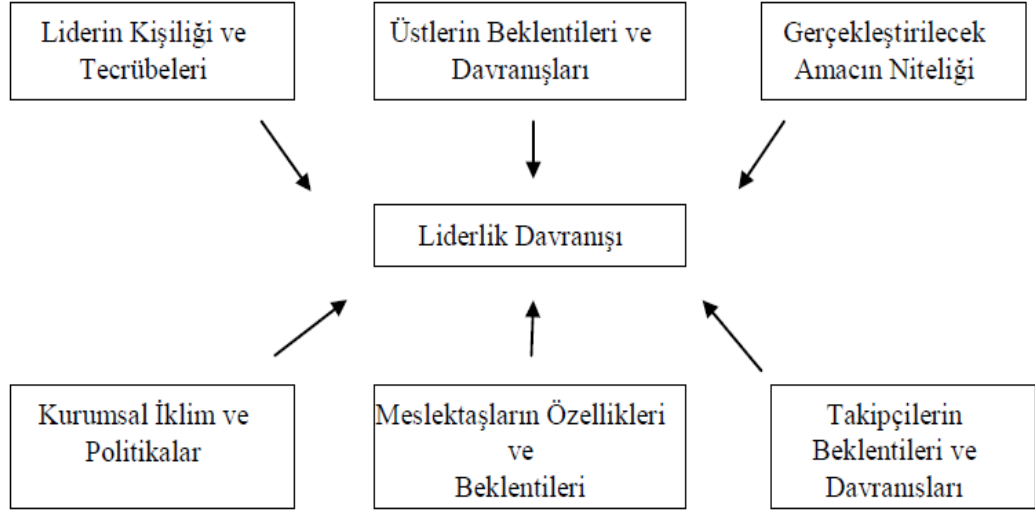
çalışmışlardır. Yapılan bu çalışmalarda, lider özelliği taşıyan bireylerin astları ile olan iletişimleri, olayları ve yapılacak eylemleri planlama ve kontrol şekilleri, yetki paylaşımı yapip yapmadıkları ve ulaşılması istenen hedef ve amaçları ne şekilde belirlediği gibi konular ön plana çıkmış ve bu konular liderin etkinliğini gösteren önemli parametreler olarak değerlendirilmiştir (Tengilimoğlu, D. 2005). Araştırmacıların bu kuramı savunmalarının başlıca nedeni, kişisel özellikleri gözleyip tespit etmenin, davranışları gözleyip tespit etmekten daha zor olmasıdır. Liderlik davranışları ön planda tutularak yapılan tanımlamalarda, liderin karar verirken neler yaptığı, işlerini ne şekilde yürüttüğü, örgüt içindeki diğer bireyleri yetiştirme şekli ve davranış şekillerinin nasıl olduğu sorularına cevap aranmalıdır (Bayram, Ş. 2013).

Bu kuram ile ilgili yapılan çalışmalarda, “işe ya da göreve dönük olma” ve “şahsa dönük olma” şeklinde iki özellik dikkat çekmektedir. Mc Gregor bu iki özelliğe dayandırarak, otoriter stili işaret eden X kuramı ve daha insancıl bir açıdan bakan Y kuramı şeklinde iki farklı lider tutumu tanımlamıştır. X teorisinde, çalışmanın insanların genel niteliği olarak sevilmediğini ve çalışmak zorunda oldukları için çalıştıklarını, fırsat buldukça da işten kaçtıklarını, bu nedenle iş görenlerin çalışmaya zorlanması gerektiği, sürekli çalışıp çalışmadığı yönünde kontrollerinin yapılması gerektiği ve bu yapılırsa ancak verimli bir çalışmanın ortaya çıkacağı anlatılır. Bu şekilde bir lider davranışı sergilenmezse, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların hiçbir çabasının olmayacağını da ilave eder. Y teorisi ise, X teorisinin zıttıdır. Çalışanlar, kendi bireysel hedeflerine en iyi biçimde, enerjilerini örgütün başarısı yönünde kanalize ettiklerinde erişebilirler. Örgütsel hedeflerle kişinin hedeflerinin bir araya getirilmesi, ciddi bir önem teşkil etmektedir. Bunun ortaya çıkması için öngörülen koşulların sağlanması, liderin misyonudur şeklinde açıklanır (Özevin, M. U. 2016). Liderliği açıklamakta kullanılan önemli kuramlardan biri olan davranışsal kuram, çevreye ve liderin içinde bulunduğu koşullara gerekli önemi vermediği için eleştirilmiş ve yeni kuramlar üzerinde çalışılmış ve durumsallık kuramı ortaya atılmıştır.

### **1.14.3. Durumsallık Kuramı**

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından ortaya atılan “Durumsallık yaklaşımı kuramı” Ohio liderlik modeli ile Reddin” in 3-D Kuram”nın bir karması şeklindedir ve Üç Boyutlu Önder Etkililiği Kuramı da denilir (Başaran, İ. E. 1998). Bu kuram, liderliği tarif ederken kişisel ve davranışsal modellerden farklı olarak liderin içinde bulunduğu koşullarda yaptığı davranışları göz önüne alır ve bu davranışlar liderin

etkinliğini gösteren en önemli parametrelerden biridir. Liderlik, karmaşık bir süreçtir ve bu süreçte lider, liderden etkilenen bireyler ve o an bulunan şartlara bağlı olarak kurulan ilişkiler rol oynar.



**Şekil 13: Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler**

Durumsallık modelinde, hedef ve grup üyelerinin kabiliyetleri, beklentileri, örgütün yapısal ve fonksiyonel özellikleri, lider ve grup üyelerinin tecrübeleri, örgüt iklimi gibi birçok değişken liderin etkinliğinde rol almaktadır (Koçel, T. 2001). Durumsallık teorisi üzerine çok fazla çalışmalar yapılmış ve birçok kuram ortaya atılmıştır. Bu kuramlara Fiedler' in "Etkin Liderlik Kuramı", House ve Evans' ın "Yol Amaç Kuramı", Hersey ve Blanchard'ın "Durumsallık Kuramı", Vroom ve Yetton' un ise "Karar Verme Kuramı" olarak adlandırılan kuramları örnek olarak verilebilir (Alkın, M.C. 2006).

<b>Kuram</b>	<b>Lider Davranışı</b>	<b>Durumsallık Değişkeni</b>	<b>Lider Etkililiği Ölçütü</b>
Fiedler	Görev ve ilişki yönelimi	Grup havası, Görev yapısı, Liderin gücü	Performans
House	Destekleyici, Emir verici, Katılımcı, Başarı eğilimli	İşgören özellikleri, Görev özellikleri	İşgörenlerin iş doyumunu ve iş performansı
Vroom ve Yetton	Otokratikten Demokratiğe	Kararın niteliği, kararın kabulü	Kararın kalite ve işgörenlerce kabulü

**Şekil 14: Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması**

### **1.15. YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Örgütlerin başarıya ulaşmasında, örgütü yöneten liderlerin liderlik tarzları ve yönetim anlayışları oldukça önemlidir. Lider, seçtiği liderlik tarzı ve yönetim anlayışına bağlı olarak örgütte ortaya çıkan veya çıkacak olan problemlerin çözüme kavuşturulmasında, iş görenlerin motivasyonunu ve mevcut işyeri şartlarını da dikkate alacak bir davranış biçimi sergileyecektir (Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. 2010). Liderliğe ait tek bir tanım yapmak zordur ve literatürde kabul edilmiş net bir liderlik tanımı yoktur. Liderlik teorileri hala incelenmekte ve yeni yaklaşım tarzı olarak liderliği açıklamak için, liderin içinde bulunduğu ortam koşulları, liderin kişisel özellikleri ve liderlik yapılması gereken zamandaki süreçler ayrı ayrı ya da bir sentez yapılarak ortaya konulan değerlendirmeler ile birçok liderlik tarzı ortaya atılmıştır. Bu liderlik tarzları, yetkinin kullanım şekline göre liderlik tarzları, çağdaş liderlik yaklaşımları ve liderlik tipleri şeklinde açıklanacaktır.

#### **1.15.1. Yetkinin Kullanımına Göre Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik beraberinde birtakım güçleri de getirmektedir. Bu güçlerden en önemlisi, liderin bulunduğu konumdan kaynaklanan yönetim gücü yani yetkilerin liderin elinde olmasından kaynaklanan bir güçtür. Yetkiye sahip olmak, örgütü etkileme gücünü de beraberinde getirir. Lider, bu güç ile işin ve organizasyonun beklentilerine uygun bir şekilde çalışanın verilen görevleri yerine getirmelerini ve direktiflere uymalarını ve bu direktifleri yerine getirirken çalışanların iyi bir performans göstermelerini sağlar. Lider bu

gücü, yetkinin yanı sıra daha önce de anlattığımız birçok değişik kaynaktan alır ve örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için farklı şekillerde kullanır. Kurt Lewin, bu kullanım tarzlarını, Otokratik Liderlik Modeli, Demokratik- Katılımcı Liderlik Modeli ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli olarak sınıflandırmıştır (Koçmar, S. 2012).

#### **1.15.1.1. Otokratik Liderlik Modeli**

Tüm yetkilerin liderde toplandığı, olumsuz bir liderlik tipi olarak görülen otoriter ya da otokratik liderlik tarzında astlarla lider arasında tek yönlü bir ilişki vardır. Bu modelde lider emirlerini iletir ve yapılmasını bekler. Örgüt üyelerinin işlerle ilgili haberi olmaz ve örgüt liderin otoritesinden korkar. Otoriter liderlik liderlere güçlü bir motivasyon kaynağıdır ve tüm kararlar sadece lider tarafından alındığı için, çok hızlı bir karar verme süreci vardır. Bunlar otokratik liderliğin olumlu yanlarıdır (Koçel, T. 2007).

Otokratik liderlik tiplerinde liderler babacan tavırlı, astlarına güven verebilen ve örgüt üyelerinin iş doyumunu gözeten kişilerdir. Lider güçlü ve akıllı bir kişi olduğunu örgüt üyelerine göstermek, saygı ve bağlılık yaratmak zorundadır. Bu kavramlar liderin başarısı ile doğru orantılıdır. Lider sağlıklı bir düşünce yapısına sahipse, çalışanların da iş doyumunu yüksek olur (Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. 2011). Otokratik liderlik tarzında, lider cesur ve baskın bir karaktere sahiptir. Liderin dominant ve cesur bir niteliği vardır ve bu nitelik nedeniyle çalışanlar örgüt hedeflerinde, planlarında, amaçlarında ve stratejilerinde bir söz hakkı sahibi değildirler. Lider örgütün kendisine sonsuz bir güveninin olmasını ve direktiflerinin sorgulanmadan yapılmasını ister (Yörük, D. ve ark. 2011). Liderin aşırı derecede egoist olduğu, örgüt üyelerinin fikirlerinin önemsenmediği bu liderlik tarzı daha çok askeri alanlar gibi üst düzey emir komuta zincirinin olduğu alanlarda kullanılan bir tarzıdır.

Birtakım olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de olan otokratik liderliğin en büyük dezavantajı, liderlerin egoizmi, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermemesi ve bu nedenle de çalışanlarda ortaya çıkacak olan iş doyumunu yetersizliğidir. Bu tatminsizlik bir süre sonra örgüt içinde yönetime karşı düşmanca bir tavır, motivasyonda eksiklik, örgüt içi zıtlık, çatışma ve anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Ayrıca bu tarz bir liderlikte, girişimci ve yenilikçi eylemler de olmamaktadır.

#### **1.15.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli**

Demokratik ya da katılımcı liderlik modelinde lider, örgüt üyelerine saygı gösterir ve değer verir. Çalışanlar bu modelde yönetime katılırlar ve alınması gereken kararlar

çalışanlarla birlikte alınır. Lider, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli şartları sağlar. Adil bir ödül ve terfi sistemi kurulmuştur. Böyle bir sistemde çalışanlar da kendilerini rahatça ifade ederek kişisel gelişimlerini arttırmaları (İnce, C. 2013).

Bu modelde, lider örgüt çalışanlarını ikna yolunu benimsemiş, onları kırmadan, korkutmadan, onların fikirlerini alarak yönetime katılmalarını sağlamıştır. Yönetimin getirdiği sorumluluklar çalışanlarla paylaşılır. Sorumluluğun hem lidere hem de çalışana verilebilmesi için de örgüt amaçlarının, işi yürütürken izlenecek yolun, oluşturulacak politikaların, örgüt içindeki iş, görev ve yetki paylaşımının belirlenmesinde çalışanlar aktif olarak sürecin içine dahil edilirler (İnce, C. 2013). Demokratik ya da katılımcı modelde, örgüt içinde çıkan problemlere örgüt üyeleri de dahil edilir, beraber çözüm alternatifleri ortaya konur, beraber değerlendirilir ve ortak bir karar ile çözüm gerçekleştirilir (Dessler, G. 1998). Demokratik liderler için örgüt, çevre çok önemlidir ve onlar eleştiriye açık kişilerdir. Bu tip liderlik anlayışındaki kişiler için insanlarla olan ilişkiler önemlidir, insanlarla ve astlarıyla insani ilişkiler kurar, astlarını destekler ve onların kararlara katılımını sağlarlar. Demokratik liderlik örgüt hedeflerine ulaşmada kullanılacak iyi bir modeldir. Örgütte ortaya çıkabilecek krizlerde, çalışanlar arasında oluşan olumsuz havayı hemen olumlu bir havaya çevirme yeteneğinde olan liderler, demokratik liderlerdir. Demokratik liderler, krizi fırsat bilip, krizi iyi yöneten ve bu krizden gerek örgüt için gerekse de sürece dahil olan tüm paydaşlar için fırsatlar çıkaran kişilerdir (Uysal, Ş.A. ve ark. 2012). Demokratik liderliğin faydaları aşağıdaki şekilde sayılabilir:

- Demokratik liderler tarafından yönetilen organizasyonlarda bireysel motivasyon yüksektir
- Demokratik liderlerin olduğu organizasyonlarda karar verme sürecinde çalışanların bilgisi ve düşüncesi kullanılabilir
- Demokratik liderlerin olduğu örgütlerde grup amaçlarına bağlılık söz konusudur
- Demokratik liderler tarafından yönetilen organizasyonlarda karşılıklı/çift yönlü iletişim söz konusu olup, bu durum olası anlaşmazlıkların giderilmesinde son derece önemli rol oynar

### **1.15.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli (Liberal Liderlik Modeli)**

Liberal liderlik modeli de denilen bu modelde, örgüt çalışanları iyi yetişen kişilerden oluşmuştur ve ortaya çıkan sorunları çözme konusunda sıklıkla lider tarafından motive edilirler. Örgüt üyeleri, herhangi bir problem durumunda istedikleri zaman

istedikleri kişilerle gruplar kurarlar ve sorunu çözmek için birçok yeni fikir ortaya atarlar. Ortaya atılan bu fikirler, çalışanlarca denenir ve çalışanlar kendilerine göre en iyi olan fikri uygularlar. Bu tarz liderlikte liderin rolü, örgüt çalışanlarına kaynak temin etmektir. Lider, kendisine görüş sorulduğu zaman görüşünü söyler ama bu görüşün bağlayıcı bir yanı olmaz. Lider yetkiyi sahiplenmez ve yetkiyi örgüt çalışanlarına devreder. Bu liderlik tipinin olumsuz yanlarından biri, liderin otoritesini kullanmak istememesi, otorite kullanımından kaçması, sorumluluk almaması ve buna bağlı olarak da yapılması gereken işlerde gecikmelerin olmasıdır (Uysal, Ş.A. ve ark. 2012). Liberal liderler, astlarını motive etmek ya da onlara yol göstermek için bir çaba göstermezler (Arklan, Ü. 2010)

### **1.15.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Yönetim alanındaki gelişmeler ve yapılan yeni araştırmalar, geleneksel liderlik uygulamalarının artık yeterli olmadığını ve yeni çağdaş liderlik teorilerine ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar neticesinde modern liderlik teorileri ortaya atılmıştır. Bu teorilerde en önemli dikkat çeken nokta, daha önceki geleneksel modellerin üzerinde durmadığı lider ve izleyenlerin arasındaki ilişkinin boyutunun dikkate alınması ve çalışmaların bu yönde yapılmasıdır. Bu çalışmaların sonucunda modern liderlik anlayışı olarak; işlemci liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik tarzları belirlenmiştir. Modern liderlik teorisyenleri, liderin vizyon sahibi olduğunu, bu vizyonu izleyicileriyle paylaşıp ortak bir vizyon haline getirebildiğini, vizyonun hayata geçirilebilmesi için gerekli planlamaları yaptığını ve liderliğin rastgele ortaya çıkmadığını, herkesin potansiyel bir lider adayı olduğunu savunmaktadırlar (Bozkurt, O. ve Göral, M. 2013).

#### **1.15.2.1. İşlemsel (Transaksiyonel ) Liderlik**

İşlemsel liderler birtakım özelliklere sahiptirler. Bu özellikler; yönetsel faaliyetlerinin çok iyi olması, çalışanları ödüllendirerek ve sosyal ihtiyaçlarını sağlayarak üretkenliği arttırması, yapılan işin verimli ve doğru bir şekilde yapılmasından gurur duyulması, çalışanların performanslarını arttıracak birtakım plan ve projeler üzerinde çalışılmasıdır. Bu liderlik tarzını uygulayan liderler, astlarına ödül vererek otorite kurmaya çalışırlar. Yönetim tarzı olarak birtakım şartlara dayandırdıkları ödüllendirme sistemleri ve tam serbestlik taşıyan bir yönetim tarzına sahiptirler (Bozkurt, O. ve Göral, M. 2013). İşlemci liderlerin sergilediği yönetimi üç şekilde sınıflayabiliriz; bunlardan birincisi çalışanların gösterdikleri üstün performansa göre para ya da statü verme şeklinde olan ve çalışanların da bu konudan haberdar olduğu şartlı ödüllendirme, ikincisi çalışan personelin geçmişten gelen faaliyetlerine bakarak onları daha verimli ve etkin bir hale getirmek için

gerekli düzenlemeleri yapmak ve bunu sağlayabilmek için de standartları belirleyip herhangi bir problem çıkmaması durumunda hiç müdahil olmamak şeklinde yapılan aktif istisna yönetimi ve sonuncusu da liderlerin çalışanlarla hiçbir şekilde ilgilenmediği, ancak konulan standartlara uyum olmadığı zaman müdahale edilen pasif istisna yönetimidir. Pasif istisnada, çalışanlar kendi kendilerini yönetme konusunda gelişmişlerdir. İşlemsel liderler, her üç tarzda da geçmişi baz alır, geçmişten gelen olumlu ve yararlı işlemlerin devam etmesini, gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlarlar. Bu tarz bir yönetimde örgütün amaçlarına ulaşmasında bir engel yoktur fakat başarı grafiğinin de hızlı yükselişi beklenmemelidir.

İşlemci liderler, örgüt işleyişinde geçmişin devamını sağlarlar ve örgütün değişmesi için ufak tefek iyileştirmeler dışında herhangi bir uğraşları yoktur. Tipik statükocudurlar ve mevcut durumu korumaya sürdürmeye çalışırlar. Tipik bir sistem adamıdır. Bu durum, bir süre sonra organizasyonun taleplerine yetmemeye başlar. Hızla gelişen bir dünyada, örgütlerin bu tarz bir liderlik anlayışına değil, ihtiyaçlara cevap verebilecek vizyon sahibi ve güçlü kişilikleri olan çok yönlü liderlere ihtiyaçları vardır (Aykanat, Z. 2010)

#### **1.15.2.2. Dönüşümcü Liderlik**

Gelişen bir dünyada, örgütlerin de bu değişime ayak uydurmaları, varlıklarını sürdürebilmeleri için en önemli parametrelerden biridir. Bu değişim, örgütlerin değişim kapasitesi yanında değişim sürecini yönetebilecek liderlerle mümkün olacaktır. Değişimi, örgüt üyelerine, örgütün vizyonunu anlatarak başlatan bu lider tipi, literatürde dönüşümcü lider olarak tanımlanmıştır. Değişim bir süreçtir ve bu süreç boyunca örgüt üyelerini güdülemek, canlandırmak, onları ikna ederek oluşabilecek değişime direnci engellemek, sorunları belirleyerek çözüm önerileri geliştirilmesi için örgüt çalışanlarına destek olmak, dönüşümcü liderlerin özelliğidir (Uluköy, M. ve ark. 2014). Dönüşümcü liderlikte, liderin örgüt üyeleri ile olan ilişkisi oldukça önemlidir. Bu ilişkide, liderin rolü örgüt üyelerinin gelişmesini desteklemek, onların ihtiyaçlarını sağlamaya çalışmak, gerekli motivasyonları yapmak, onlara ilham vererek algılarını yönlendirmek ve yaratıcılığı cesaretlendirmek şeklinde gerçekleşir. Dönüşümcü liderler, bağımsız, cesur ve dürüst bir kişilikle sorumluluklarını bilen ve süreç odaklı çalışan kimselerdir. Bu liderlik tarzı ideal bir liderlik anlayışı olarak kabul edilse de birtakım araştırmacılar geleneksel yönetim anlayışları ile



dönüşümcü liderliğin birlikte uygulanmasını, aksi taktirde başarılı olmanın zor olacağını dile getirirler (Keklik, B. 2015).

Örgüt üyelerine rol model olacak davranışlar sergileyen dönüşümcü liderler, güven duyulan, takdir edilen ve saygıdeğer kişiler olarak tanınırlar. Bu durum liderin kendi değerlerini ve bu değerlerin ne kadar haklı değerler olduğunu ortaya koyması, zor olayların üstesinden gelmesi, örgüt çalışanlarına örgüt amaçlarının, örgüte bağlılığın ve etik değerlerin ne kadar önemli olduğunu kabul ettirmesiyle mümkün olur ve bu durum izleyicilerin lidere benzeme çabası olarak karşılık bulur. Bu benzeme çabası, beraberinde ortak amaçlar ve örgütsel vizyonu benimseyip kendilerini örgütün bir parçası halinde hissetmelerine de neden olur (Demir, C. ve ark. 2010). Dönüşümcü liderlerin özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- Kendilerini değişimci olarak tanımlamaktadırlar
- Cesaretlidirler
- Astlarına inanırlar
- Değer odaklıdır
- Hayat boyu öğrencidirler
- Zorlukların, belirsizliklerin ve kesin olmayan durumların üstesinden gelebilme becerisine sahiptirler
- Vizyon sahibidirler
- Atılımcı ve yenilikçidirler

#### **1.15.2.3. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik, kişilik özelliklerini ön plana çıkaran bir liderlik tarzıdır. Bu konuda kesin bir tanım bulmak mümkün değildir. Karizmatik liderlerin kişilik tanımları yapılırken, çoğunlukla, kendine güvenen, vizyon sahibi, astları üzerinde güven duygusu oluşturan, kendisine yüksek düzeyde sadakat ve güven duygusu sağlayabilen kimseler olarak tarif edilir. Karizmatik liderler, bu kişilik özelliklerini örgüt üyelerine yansıtarak onları etkileri altına almaya, bu güce bağlı olarak onlara enerji ve yüksek performans kazandırmaya çalışırlar. Çalışanlarla güçlü bir etkileşim bağları vardır. Bu etkileşim, çalışanların gözünde liderin en üst seviyede bir kişi olması, doğa üstü güç veya güçlere sahip olması, otoritesinin sorgulanmadan kabul edilmesi ve lidere sorgulanmayan tam bir bağlılık halinin olması şeklinde gelişir (Doğan, S. 2007). Karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir:

- Benzerlikleriyle kıyaslandığında istisnai ve üstün özellikler sahiptirler
- Takipçilerini etkileme güçleri oldukça yüksektir
- Örgütün karşı karşıya kaldığı negatif durumlarda makul ve gerçekleştirilebilir çözümler sunarlar
- Vizyona ulaştırmak adına büyük riskler alırlar
- Değişimi tesis etmek adına iç ve dış çevreyi göz önünde bulundururlar

Karizmatik liderlik, örgütte iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve çalışanlarda performans artışı gibi örgüt için birçok pozitif değeri beraberinde getirir. Bütün bu özellikler, karizmatik liderlerin astları üzerinde olan etkilerini açıklamak için de kullanılır. Sonuç olarak karizmatik liderlik türü, örgüte çok fazla fayda sağlayabilecek bir liderlik türüdür. Karizmatik liderlerin örgüt üzerindeki pozitif etkileri, örgüt üyelerinin performansını artırıcı etkileri ve kriz dönemlerinde ortaya koyduğu çözümler, bu liderlik tarzının hem örgüt hem de örgüt çalışanları için ne kadar önemli bir liderlik tarzı olduğunun da belirtisidir.

### **1.15.3. Görev ve İşgören Odaklı Lider**

Örgüt çalışanlarının görevlerini başarıyla tamamlamasını sağlamak için, lidere düşen bir takım görevler vardır. Örgüt üyelerinin bu hedeflere ulaşma oranları, liderin de başarılı olma oranını belirler. Örgütün bu hedeflere ulaşması, örgüt çalışanları vasıtası ile gerçekleşir. Bu durum, liderin liderlik fonksiyonlarını yerine getirirken hem görev hem de insan odaklı davranmasının ne kadar önemli olduğunu gösteren bir parametredir. Liderlerin göreve ve çalışana davranış şekillerine bağlı olarak çok farklı sonuçlar ortaya çıkarır. Göreve, çalışana ve davranışa bağlı olarak farklı sonuçların ortaya çıkması, bu davranış şekillerinin ne kadar önemli olduğunun ispatıdır. Liderin göreve yönelik davranışı, üretim ve verimliliği etkilerken, çalışana karşı ortaya koyduğu davranışlar da çalışanın iş doyumunu artırıcı etkiye sahiptir. Literatürde, çalışana yönelik davranışların olumlu etkilerinin olduğu fakat göreve yönelik davranışların olumlu etkilerinin olmadığı yönünde bilgiler de vardır.

Çalışana yönelik davranış sergileyen liderler, takımlar oluşturmaya, bu takımlara koçluk yaparak bu takımların katılımcı bir tutum sergilemelerine ve katılımın sağlanması ile de çalışan performansını arttırmaya çalışırlar (Clark, 2004). Yönetimsel matriksinde lider, hem insan hem de göreve dayalı davranışları sergilerken, çatışma yönetimi, katılımcı karar verme, açık iletişim, işbirliğine dayalı problem çözme, takım çalışması ve zaman yönetimi

gibi parametreleri göz önüne almalıdır. Bu parametreler, oluşturulan takımların başarısı için şarttır. Her ne kadar lider davranışının, hem göreve hem de insana yönelik olarak düzenlenmesi gerektiği söylenmekte ve istenmekteyse de, bunun ulaşılması çok kolay olmayan bir davranış tarzı olduğu kabul edilir (Çekmecelioğlu, H. G. 2014).

Son olarak Manfred Kets de Vries' in, Liderliğin Gizemi (2007) adlı kitabında dediği gibi etkin liderliğin dört unsuru; umut, insanlık, alçakgönüllülük ve mizahtır.

“Umut; liderlik umutla başlar, liderlerde umut duygusu olmalıdır, yoksa hem kendileri hem de özelemleri kaybolur.

İnsanlık; liderler kendilerinin de insan olduklarını hiçbir zaman unutmamalıdır.

Alçakgönüllülük; iyi liderler hiçbir zaman zaferin sadece kendilerine ait olmadığını bilirler.

Mizah; liderler iyi bir mizah duygusuna sahiptirler ve kendi zaaflarına bile gülmeye hazırdırlar.

İster büyük bir lider olun, ister lider adayı olun bu dört unsuru unutmayın. Bu unsurlar sizin gelişmenizi ve bu gelişimi sürdürmenizi ve en önemlisi coşkunuzu canlı tutacak olan “akış” duygusuna yardımcı olacaktır.”

## 2. GEREÇ VE YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı

Çalışanların çatışma yönetimi tarzları ile, yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılama biçimleri arasındaki ilişkilerin incelendiği bu tez çalışmasında; Türkiye’deki kamu hastaneleri birliği kurumuna bağlı genel sekreterliklerde çalışan bireylerin ve birimlerin birbirleri ile olan etkileşimi sırasında meydana gelen anlaşmazlıkların çözüm şeklini ve bu çözüm şeklinin, çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılama biçiminden etkilenip etkilenmediğinin incelenmesi hedeflenmiştir.

### Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotez(ler)i aşağıdaki gibidir:

H<sub>0</sub>: Çalışma yılı on yıldan fazla olanlar çatışma yönetimi tarzında tümleştiren yada uzlaştıran boyutları tercih ederler.

H<sub>1</sub>: Çalışma yılı on yılından az olanlar kaçınan ve ödün veren boyutlarını tercih ederler.

H<sub>2</sub>: Otoriter yönetim tarzını hakim olduğu birimde çalışanlar çatışma yönetiminde kaçınan ve ödün veren boyutları tercih ederler.

H<sub>3</sub>: Demokratik yönetim tarzının hakim olduğu birimlerde çalışanlar çatışma yönetiminde ödün veren boyutunu tercih ederler.

### Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma, İstanbul ili Avrupa bölgesinde yer alan bir Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği’nde Tıbbi Hizmetler Başkanlığı, İdari Hizmetler Başkanlığı ve Mali Hizmetler Başkanlığı’nda 28.03.2017-17.04.2017 tarihleri arasında yapıldı.

### Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmanın yapılabilmesi için Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği İdari Hizmetler Başkanlığı’na, araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi ile ilgili bilgiler içeren bir dilekçe ve ön proje ile başvuruda bulunulmuş ve kurumun etik kurulu tarafından verilen yazılı izin ve onayından sonra anket çalışmasına başlanılmıştır.

## **Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evreni; İstanbul ili Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem ise genel sekreterlikteki Tıbbi, İdari ve Mali Hizmetler olmak üzere üç başkanlıktaki çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma için; toplam 121 çalışan personele (Uzman, Hemşire, Sağlık Memuru, Veri Giriş, Şoför, Temizlik Personeli) basılı olarak bire bir açıklama yapılarak dağıtılan anketler, gönüllü katılımcıların tümü tarafından yanıtlanmış ve 121 katılımcıya ait veriler analiz edilmiştir. Örneklemenin yaş aralığı 21 ile 53 arasında olup, katılımcıların 46' sı erkek, (%38) 75' i kadın (%62) dır.

## **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki tecrübe gibi demografik bilgilerini içeren form, Çatışma Yönetimi Tarzları Anketi (ÇYTA) ve 36 soruluk Liderlik Davranış Ölçeği olmak üzere üç form kullanılmıştır.

## **Kişisel Bilgi Formu**

Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı, sektördeki iş tecrübesi, halen çalışılan iş yeri tecrübesi, çalışılan departman ve pozisyon ve medeni durum gibi demografik bilgileri içeren 7 sorudan oluşmaktadır.

## **Çatışma Yönetimi Tarzları Anketi (ÇYTA)**

Çatışma Yönetimi Tarzlarını ölçmek için Rahim tarafından geliştirilmiş olan ÇYTA kullanılmıştır (The Rahim Organizational Conflict Inventory II - ROCI II). Yapılan literatür taramasında, anketin, çalışanların çatışma stratejisini belirleyen ve örgütsel çatışma çalışmalarında yurt içinde ve yurt dışında, en fazla kullanılan ölçeklerden biri olduğu görülmüştür. Türkçe' ye çevrilmesi ve uygulanması, Kozan ve Ergin (1999) tarafından yapılmıştır. Aynı ölçek, Türkiye' de başka bir çalışmada kullanılmış ve kişiler arası çatışma yönetimi tarzlarını ölçmede yüksek güvenilirlik göstermiştir (Eruzun, 2004). Rahim'in (1983) Ölçeği, 28 maddeden oluşmakta olup, 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. (1: Hiç katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum). Ölçekte; 1., 4., 5., 12., 22., 23. ve 28. maddeler "Tümleştiren"; 2., 10., 11., 13., 19. ve 24. maddeler "Ödün Veren"; 8., 9., 18., 21. ve 25. maddeler "Hükmeden"; 3., 6., 16., 17., 26. ve 27. maddeler "Kaçınan" ve 7., 14., 15. ve 20. maddeler de "Uzlaştıran" çatışma yönetimi tarzlarının ne

ölçüde kullanıldığını ortaya koymaktadır. Ölçeği oluşturan boyutların hangisinden en yüksek puan alındıysa, ilgili tarafın çatışma yönetiminde o tarzı kullandığı anlaşılmaktadır. Çatışma Yönetimi Tarzları ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO ölçek geçerliliği 0,70 olan beş faktörlü bir sonuca ulaşılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için yapılan Cronbach Alfa analizi sonucunda ise Cronbach Alfa katsayısı 0,80 olarak tespit edilmiştir. Böylece ölçeğin bu araştırma kapsamında geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

### **Liderlik Davranış Ölçeği**

Veri toplama formunun üçüncü bölümünde, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeği kullanıldı. Ölçek, 3 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olup, toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki 14 madde, işgören odaklı liderlik davranışını, 12 madde görev odaklı liderlik davranışını ve 10 madde ise değişim odaklı liderlik davranışını ifade etmektedir. Ölçek, Türkçe'ye Tengilimoğlu (2005) tarafından uyarlanmış ve geçerliliği ve güven analizi yapılarak Cronbach alpha değeri 0,96 olarak bulunmuştur. Araştırmada, Liderlik Davranışı Ölçeği' nin güvenilirlik analizi, güvenilirlik katsayısı, Cronbach Alpha=0,822 değerinde bulunmuştur.

Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut ifadelerinin dağılımı:

- İşgören Odaklı Liderlik 1, 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 32 ve 34
- Görev Odaklı Liderlik 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33 ve 36
- Değişim Odaklı Liderlik 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29 ve 35

Liderlik Davranışı Ölçeği' nin madde puanlaması Likert tipi 5' li derecelendirme ile yapılmış olup, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçekte, olumsuz (negatif) maddeler bulunmamaktadır. Ölçek değerlendirilmesinde ise ortalama puan yöntemi kullanılmıştır.

Bu konudaki bilimsel standartlara uygun olarak hazırlanmış Demografik Bilgi Formu, Çatışma Yönetimi Tarzları Envanteri, Liderlik Davranışı Ölçeği ve İlişkisel araştırma modeli kullanılmıştır.

### **Veri Analizleri**

Çalışmanın verileri SPSS 20 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinde, betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Çalışılan bölümlere göre, katılımcıların lider algılarının ve çatışma çözme Tarzlarının farklılaşıp farklılaşmadığının değerlendirilmesi için tek yönlü varyans analizi ANOVA testi uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların, lider algılamalarıyla çatışma çözme tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca ti testi kullanılmıştır.

Çalışma yılına göre lideri algılama ve çatışma çözme yöntemlerinin karşılaştırılması için Multiple Comparisons analiz yönteminden yararlanılmıştır.



### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

#### 3.1. Katılımcılar

İstanbul’ daki Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği’ nde çalışan bireylerden oluşan örneklem grubumuz, 46’ sı erkek (% 38), 75’ i kadın (% 62) olmak üzere toplam 121 kişidir. Yaş aralığı 21-53 olan katılımcıların yaş ortalaması 34,13’tür (SS±7.5). Katılımcıların öğrenim durumları ise şöyledir; 7 ilkokul mezunu (%5,8), 6 ortaokul mezunu (%4,95), 8 lise mezunu (% 6.6), 10 önlisans mezunu (% 8.26), 44 lisans mezunu (% 36.36) ve 46 lisansüstü mezunudur (% 38). Katılımcıların 25’ i Tıbbi Hizmetler Başkanlığı’nda (% 20.66), 51’ i İdari Hizmetler Başkanlığı’ nda (% 42.14) ve 45’ i ise Mali Hizmetler Başkanlığı’nda (% 37.19) çalışmaktadır. Tablo 1’ de örneklem grubunun yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve çalıştığı bölümlere göre dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 1: Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	n	%
Kadın	75	62
Erkek	46	38
Yaş Aralığı		
21-30	44	36.36
31-40	55	45.45
41-53	22	88.18
Eğitim		
İlkokul	7	5.18
Ortaokul	6	4.95
Lise	8	6.6
Önlisans	10	8.26
Lisans	44	36.36
Lisansüstü	46	38
Çalışılan Bölüm		
Tıbbi Hizmetler Başkanlığı	25	20.19
İdari Hizmetler Başkanlığı	51	42.14
Mali Hizmetler Başkanlığı	45	37.19

#### 3.2. Bulgular

Çalışmanın verileri, SPSS 20 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinde betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Çalışılan bölümlere göre, katılımcıların lider algılarının ve çatışma çözme tarzlarının farklılaşıp farklılaşmadığının değerlendirilmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. Ayrıca



katılımcıların lider algılamalarıyla çatışma çözme tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon yöntemi tercih edilmiştir.

### 3.3 Çalışılan Bölüme göre Lider Davranışı Algılarına İlişkin Bulguların Yorumlanması

Örnekleme grubunu oluşturan katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre, liderlerini algılama tarzları arasında anlamlı düzeyde bir fark olup olmadığının incelenmesi amacıyla uygulanan ANOVA sonuçları şöyledir: Lider algıları puan ortalamalarının çalışılan bölüme göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışılan bölümlere göre puan ortalamaları arasındaki fark Değişim Odaklı Lider Algısı için  $F(2,118) = 1,28$ ,  $p = .28$  ve  $p > .05$ ; Görev Odaklı lider algısı için  $F(2,118) = 0,86$ ,  $p = .43$  ve  $p > .05$ ; İşgören Odaklı Lider algısı için  $F(2,118) = 1,50$ ,  $p = .23$  ve  $p > .05$  tir. Tıbbi Hizmetler Başkanlığı, İdari Hizmetler Başkanlığı ve Mali Hizmetler Başkanlığı bölümlerinde çalışan katılımcılar arasında Değişim Odaklı Lider Algısı'na göre anlamlı bir fark olmadığı, benzer şekilde her üç bölümde çalışan katılımcıların da Görev Odaklı Lider ve İşgören Odaklı Lider Algısı'na göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. ANOVA sonuçları Tablo-2' de dir.

**Tablo 2: Çalışılan Bölüm ve Lider Algıları Puanlarının ANOVA Testi Sonuçları**

Liderlik Davranışları Algısı		N	M	SS	df	F	p
DEĞİŞİM ODAKLITOP	Tıbbi Hizmetler Başkanlığı	25	20,36	9,67333	118	1,276	0,283
	İdari Hizmetler Başkanlığı	51	22,0196	8,11293			
	Mali Hizmetler Başkanlığı	45	23,9778	10,4414			
GÖREV ODAKLITOP	Tıbbi Hizmetler Başkanlığı	25	23,24	11,6986	118	0,857	0,427
	İdari Hizmetler Başkanlığı	51	25,3725	9,58532			
	Mali Hizmetler Başkanlığı	45	26,6	10,239			
İŞGÖREN ODAKLITOP	Tıbbi Hizmetler Başkanlığı	25	27,72	13,1388	118	1,483	0,231
	İdari Hizmetler Başkanlığı	51	30,3529	10,9869			
	Mali Hizmetler Başkanlığı	45	33,2667	15,4573			

### 3.4. Çalışılan Bölüme Göre Çatışma Çözme Tarzlarına İlişkin Bulguların Yorumlanması

Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre, çatışma çözme tarzları arasında anlamlı düzeyde bir fark olup olmadığının incelenmesi amacıyla uygulanan ANOVA sonuçları şöyledir: Çatışma Çözme Tarzları puan ortalamalarının çalışılan bölüme göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışılan bölümlere göre puan ortalamaları arasındaki fark, Hükmeden çatışma çözme biçimi için  $F(2,118) = 0,72$ ,  $p = .49$  ve  $p > .05$ ; Kaçınan çatışma çözme biçimi için  $F(2,118) = 0,20$ ,  $p = .82$ , Tümleştiren çatışma çözme biçimi için  $F(2,118) = 4,44$ ,  $p = .01$ , ve  $p < .05$ ; Ödünveren çatışma çözme biçimi için  $F(2,118) = 4,13$ ,  $p = .01$ , ve  $p < .05$  ve Uzlaştıran çatışma çözme biçimi için  $F(2,118) = 1,21$ ,  $p = .30$ , ve  $p > .05$  tir. Tıbbi Hizmetler Başkanlığı, İdari Hizmetler Başkanlığı ve Mali Hizmetler Başkanlığı bölümlerinde çalışan katılımcılar arasında Hükmeden, Kaçınan ve Uzlaştıran çatışma çözme Tarzlarına göre anlamlı bir fark görülmezken Tümleştiren ve Ödünveren çatışma çözme Tarzlarına göre Tıbbi Hizmetler bölümü lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Elde edilen ANOVA sonuçları Tablo-3' te yer almaktadır.

**Tablo 3: Çalışılan Bölüm ve Çatışma Çözme Tarzları Puanlarının ANOVA Testi Sonuçları**

ÇATIŞMA ÇÖZME TARZLARI		N	M	SS	df	F	p
HÜKMEDENTOP	Tıbbi Hizmetler Başkanlığı	25	13,24	4,16	118	0,719	0,49
	İdari Hizmetler Başkanlığı	51	13,21	3,56			
	Mali Hizmetler Başkanlığı	45	14,11	4,2			
KAÇINANTOP	Tıbbi Hizmetler Başkanlığı	25	18,88	4,85	118	0,196	0,82
	İdari Hizmetler Başkanlığı	51	18,37	4,21			
	Mali Hizmetler Başkanlığı	45	18,18	4,66			
TÜMLEŞTİRENTOP	Tıbbi Hizmetler Başkanlığı	25	30	3,62	118	4,441	0,01
	İdari Hizmetler Başkanlığı	51	27,39	3,67			
	Mali Hizmetler Başkanlığı	45	28,22	3,45			
ÖDÜNVERENTOP	Tıbbi Hizmetler Başkanlığı	25	18	4,49	118	4,133	0,01
	İdari Hizmetler Başkanlığı	51	15,23	3,73			
	Mali Hizmetler Başkanlığı	45	15,64	4,13			
UZLAŞTIRANTOP	Tıbbi Hizmetler Başkanlığı	25	15,56	2,04	118	1,206	0,3
	İdari Hizmetler Başkanlığı	51	14,88	2,02			
	Mali Hizmetler Başkanlığı	45	14,77	2,23			

### 3.5. Çatışma Çözme Tarzları ile Lider Davranışı Algıları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulguların Yorumlanması

Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların, çatışma çözme tarzları ile liderlik algıları arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla uygulanan Pearson Korelasyon sonuçları şöyledir; Görev Odaklı, Değişim Odaklı ve İşgören Odaklı lider davranışı algıları ile sadece Tümleştiren çatışma çözme biçimi ile Görev odaklı lider davranışı algısı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu, diğer çatışma çözme tarzlarıyla ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Katılımcıların Çatışma Çözme Tarzları ve Liderlik Davranışı Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

		GÖREVODAKLITOP	DEĞİŞİMODAKLITOP	İŞGÖRENODAKLITOP
<b>HÜKME DENTOP</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	,106	,125	,151
	<b>P</b>	,246	,172	,098
	<b>N</b>	121	121	121
<b>KAÇINANTOP</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	-,002	,013	-,042
	<b>P</b>	,986	,883	,650
	<b>N</b>	121	121	121
<b>UZLAŞTIRANTOP</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	-,025	,056	,019
	<b>P</b>	,782	,540	,837
	<b>N</b>	121	121	121
<b>TÜMLEŞTİRENTOP</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	<b>-,178*</b>	-,106	-,071
	<b>P</b>	<b>,050</b>	,249	,442
	<b>N</b>	121	121	121
<b>ÖDÜNVERENTOP</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	,102	,148	,072
	<b>P</b>	,265	,104	,434
	<b>N</b>	121	121	121

### 3.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Lideri Algılama ve Çatışma Çözme Yöntemleri Karşılaştırılması

Cinsiyet değişkenine göre, lider algılama ve çatışma çözme yöntemini karşılaştırmak için yapılan analiz sonucunda, cinsiyete göre lider algılama ve çatışma çözme yöntemleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, Tablo 5 'te görülmektedir.

**Tablo 5: Cinsiyet Değişkenine Göre Lideri Algılama ve Çatışma Çözme Yöntemleri Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	N	M	Std. Deviation	Std. Error Mean
TÜMLEŞTİRENTOP	Erkek	46	28,4348	2,95637	,43589
	Kadın	75	28,1200	4,08345	,47152
ÖDÜNVERENTOP	Erkek	46	16,1522	4,38668	,64678
	Kadın	75	15,8400	4,02371	,46462
HÜKMEDENTOP	Erkek	46	14,1957	3,85642	,56860
	Kadın	75	13,1600	3,94229	,45522
KAÇINANTOP	Erkek	46	19,0217	4,56308	,67279
	Kadın	75	18,0267	4,43260	,51183
UZLAŞTIRANTOP	Erkek	46	15,1087	1,90004	,28015
	Kadın	75	14,9067	2,24315	,25902
İŞGÖRENODAKLITOP	Erkek	46	28,2826	14,11644	2,08136
	Kadın	75	32,4933	12,59491	1,45433
GÖREVODAKLITOP	Erkek	46	23,5435	11,12096	1,63970
	Kadın	75	26,5200	9,62452	1,11134
DEĞİŞİMODAKLITOP	Erkek	46	20,8261	9,70064	1,43028
	Kadın	75	23,3733	9,10713	1,05160

### 3.7. Çalışma Yılına Göre Lideri Algılama ve Çatışma Çözme Yöntemleri Karşılaştırılması

Çalışma yılına göre, lideri algılama ve çatışma çözme yöntemlerinin karşılaştırılması için Multiple Comparisons (çoklu karşılaştırma) analiz yönteminden yararlanılmıştır. Bu analiz sonucunda, Tümleştiren çatışma çözme yöntemine göre, 0-5

yıldır çalışanlarla, 11-30 yıl arası çalışanlar arasında, 11-30 yıl çalışmış olanlar lehine anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, Tablo 6 'da görülmektedir.

		(I) İşyılı	(J) İşyılı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
TÜMLEŞTİRENTOP	Tukey HSD	0-5	6-10	-,50000	,83791	,822	
			11-35	<b>-1,81707*</b>	<b>,76444</b>	<b>,050</b>	
		6-10	0-5	,50000	,83791	,822	
			11-35	-1,31707	,87171	,290	
		11-35	0-5	1,81707*	,76444	,050	
			6-10	1,31707	,87171	,290	
	Tamhane	0-5	6-10	-,50000	,83214	,909	
			11-35	-1,81707	,76847	,060	
		6-10	0-5	,50000	,83214	,909	
			11-35	-1,31707	,83552	,318	
		11-35	0-5	1,81707	,76847	,060	
			6-10	1,31707	,83552	,318	
	ÖDÜNVERENTOP	Tukey HSD	0-5	6-10	,40667	,96487	,907
				11-35	,53268	,88026	,818
6-10			0-5	-,40667	,96487	,907	
			11-35	,12602	1,00380	,991	
11-35			0-5	-,53268	,88026	,818	
			6-10	-,12602	1,00380	,991	
Tamhane		0-5	6-10	,40667	1,08782	,976	
			11-35	,53268	,79876	,880	
		6-10	0-5	-,40667	1,08782	,976	
			11-35	,12602	1,13355	,999	
		11-35	0-5	-,53268	,79876	,880	
			6-10	-,12602	1,13355	,999	

HÜKMEDENTOP	Tukey HSD	0-5	6-10	,80667	,90550	,647	
			11-35	-,63073	,82610	,726	
		6-10	0-5	-,80667	,90550	,647	
			11-35	-1,43740	,94203	,283	
		11-35	0-5	,63073	,82610	,726	
			6-10	1,43740	,94203	,283	
		Tamhane	0-5	6-10	,80667	,91082	,761
				11-35	-,63073	,82244	,829
	6-10		0-5	-,80667	,91082	,761	
			11-35	-1,43740	,96993	,371	
	11-35		0-5	,63073	,82244	,829	
			6-10	1,43740	,96993	,371	
	KAÇINANTOP	Tukey HSD	0-5	6-10	1,00667	1,04138	,599
				11-35	,54732	,95006	,833
6-10			0-5	-1,00667	1,04138	,599	
			11-35	-,45935	1,08339	,906	
11-35			0-5	-,54732	,95006	,833	
			6-10	,45935	1,08339	,906	
Tamhane			0-5	6-10	1,00667	1,07131	,728
				11-35	,54732	,93067	,914
		6-10	0-5	-1,00667	1,07131	,728	
			11-35	-,45935	1,16628	,972	
		11-35	0-5	-,54732	,93067	,914	
			6-10	,45935	1,16628	,972	
UZLAŞTIRANTOP		Tukey HSD	0-5	6-10	-,36000	,48632	,740
				11-35	-,75024	,44368	,213
	6-10		0-5	,36000	,48632	,740	
			11-35	-,39024	,50594	,721	

	Tamhane	11-35	0-5	,75024	,44368	,213		
			6-10	,39024	,50594	,721		
		0-5	6-10	-,36000	,53239	,876		
			11-35	-,75024	,41414	,205		
		6-10	0-5	,36000	,53239	,876		
			11-35	-,39024	,54943	,860		
		11-35	0-5	,75024	,41414	,205		
			6-10	,39024	,54943	,860		
		İŞGÖRENODAKLITOP	Tukey HSD	0-5	6-10	-3,38000	3,07794	,517
					11-35	-,10195	2,80805	,999
				6-10	0-5	3,38000	3,07794	,517
					11-35	3,27805	3,20212	,563
11-35	0-5			,10195	2,80805	,999		
	6-10			-3,27805	3,20212	,563		
Tamhane	0-5		6-10	-3,38000	3,27466	,668		
			11-35	-,10195	2,68081	1,000		
	6-10		0-5	3,38000	3,27466	,668		
			11-35	3,27805	3,56959	,741		
	11-35		0-5	,10195	2,68081	1,000		
			6-10	-3,27805	3,56959	,741		
GÖREVODAKLITOP	Tukey HSD	0-5	6-10	-1,72667	2,38777	,750		
			11-35	-,94537	2,17840	,901		
		6-10	0-5	1,72667	2,38777	,750		
			11-35	,78130	2,48410	,947		
		11-35	0-5	,94537	2,17840	,901		
			6-10	-,78130	2,48410	,947		
	Tamhane	0-5	6-10	-1,72667	2,42047	,858		
			11-35	-,94537	2,15464	,961		

		6-10	0-5	1,72667	2,42047	,858		
			11-35	,78130	2,70033	,988		
		11-35	0-5	,94537	2,15464	,961		
			6-10	-,78130	2,70033	,988		
		DEĞİŞİMODAKLITOP	Tukey HSD	0-5	6-10	-,78667	2,18308	,931
					11-35	-,08829	1,99165	,999
				6-10	0-5	,78667	2,18308	,931
					11-35	,69837	2,27115	,949
11-35	0-5			,08829	1,99165	,999		
	6-10			-,69837	2,27115	,949		
Tamhane	0-5		6-10	-,78667	2,26688	,980		
			11-35	-,08829	1,93887	1,000		
	6-10		0-5	,78667	2,26688	,980		
			11-35	,69837	2,41874	,988		
	11-35		0-5	,08829	1,93887	1,000		
			6-10	-,69837	2,41874	,988		

**Tablo 6: Çalışma Yılına Göre Lideri Algılama ve Çatışma Çözme Yöntemleri Karşılaştırılması**



### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Birçok insan iş hayatında çeşitli problemler yaşamakta ve bu problemler kişilerarası ilişkilerimizde olumlu ya da olumsuz bir şekilde sonuçlanan çatışmaların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ortaya çıkan çatışmaların çözümü amacıyla da çeşitli çatışma yönetim tarzları gelişmektedir.

Literatür incelendiğinde, çatışma çözme tarzları konusunda yapılmış birçok çalışmanın bulunduğu ve bu çalışmaların çeşitli başlıklar altında toparlanabileceği görülmektedir. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nde yayınlanan (2011), Fatih Karcıoğlu, Elif Gövez ve Cem Kayhan'ın gerçekleştirdiği bir çalışmada yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki incelenmiş ve yöneticilerin daha çok "tümleştiren" çatışma yönetim tarzını tercih ettikleri gözlenmiştir. Çatışma Yönetimi Tarzları Envanteri' nin kullanıldığı bu çalışma ile çalışmamız arasında bir paralellik olduğu görülmektedir. İnsanların genellikle ilerleyen çalışma yılları sonucunda, yönetici olma konumuna geldikleri dikkate alındığında, çalışmamızda bu çalışmada da olduğu gibi 10 yılın üzerinde çalışma süresine sahip bireylerin çatışma yönetim tarzı olarak tümleştiren ve ödün veren yönetim tarzlarını daha çok benimsediği gözlenmiştir. Dolayısıyla, çalışma yılının veya başka bir deyişle belli bir yaşın üzerinde olmanın insanların çatışma çözme biçimi olarak daha olumlu bir yönelime doğru evrildikleri ve olumsuz çatışma çözme biçimlerinden uzak durdukları düşünülmektedir.

Çalışmamızda, liderlik türleri açısından anlamlı bir sonuç gözlenmemiştir. Bu da, araştırmamızda yer alan katılımcı grubunun çatışma yönetim tarzlarını belirlemeleri üzerinde buldukları birimin liderlerini algılama biçimlerinin, etkin bir rolünün olmadığını göstermektedir. Ancak, çalışanın eğitim düzeyinin, kişilik özelliklerinin, yaşının ve çalışma yılının daha fazla düzeyde bir önem taşıdığı düşünülmektedir.

'Çalışma yılı on yıldan fazla olanlar çatışma yönetimi tarzında tümleştiren (Problem Çözme) ya da uzlaştıran boyutları tercih ederler' hipotezi, bulduğumuz sonuçlarla doğrulanmıştır.

'Çalışma yılı on yılından az olanlar kaçınan ve ödün veren boyutlarını tercih ederler' hipotezi, sonuçlara bakıldığında doğrulanmamıştır.

'Otoriter yönetim tarzının hakim olduğu birimde çalışanlar çatışma yönetiminde kaçınan ve ödün veren boyutları tercih ederler' hipotezi, sonuçlarımıza göre doğrulanmamıştır.

'Demokratik yönetim tarzının hakim olduğu birimlerde çalışanlar çatışma yönetiminde ödün veren boyutunu tercih ederler' hipotezi, çıkan sonuçlarda doğrulanmamıştır.

Araştırmamızda, cinsiyete göre çatışma çözme tarzına bakıldığında anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Bu sonuç, Öztaş ve Akın'ın (2009) cinsiyet farklılıklarının çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmasıyla örtüşmektedir.

Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, çalışmamızda olduğu gibi sağlık sektörü çalışanlarının kendi deneyim ve kişilik yapısıyla çatışma çözme tarzı belirledikleri, liderlerinin özelliklerinden etkilenme düzeylerinin ise etkili bir faktöre sahip olmadığı görülmektedir.

Lider-çalışan etkileşiminin kalitesi, çalışanların çatışma çözme biçimlerine de oldukça yüksek oranda etki etmektedir. Yapılan bu çalışmada sonuçların hipotezlerimizi desteklememesi, bizim yaptığımız çalışmanın sınırlılıkları ile ilgili olsa da, liderler ve çalışanlar arasında kaliteli bir iletişimin olmadığını ve buna bağlı olarak da aradaki ilişkinin her iki taraf için de etkin ve verimli bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Nitekim, yapılan çalışmanın sonuçlarından biri olan görev odaklı lider davranışı algısı ile tümleştiren çatışma çözme biçimi arasındaki negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olması da lider-çalışan etkileşiminin etkin ve verimli olmadığını bir göstergesidir. Yapılan çalışmanın bir diğer bulgusuna bakacak olursak, çalışanların, ortaya çıkan çatışmaların çözümünde liderin yönetim tarzından bağımsız olarak çatışmada taraf olanların işbirliği içinde, gerçek problemi, nedenleri farklılıklarıyla yapıcı bir şekilde ortaya koyabildikleri bir yöntem olan tümleştirici çatışma çözme yöntemini daha çok kullanmışlardır. Bu yöntemin tercih edilmesinin bizce en önemli nedeni, araştırmanın yapıldığı kurumda çalışanların işlerine ve çatışmaların çözümüne profesyonelce yaklaşmasının bir göstergesidir. İşlerin bir şekilde yürümesi gereklidir ve her iki tarafın da ihtiyacını karşılayan bir anlaşmaya ulaşmak için bir çaba göstermek gereklidir. Çalışanlar hem diğer tarafın amaçlarını gerçekleştirmeye, hem de ilişkiyi sürdürmeye çalışır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında, bazı öneriler geliştirilmiş: Liderler, örgüt içerisindeki çatışmaları örgütün lehine olarak yönetmek ve yönlendirmek için, lider-çalışan etkileşimini arttırmak için, yapılması gerekenleri yapmalı ve ulaşılmaz bir yönetim tarzı değil çalışanlarla ortak kararların alındığı katılımcı bir yönetim tarzı benimsemelidir. Unutulmamalıdır ki, çatışmanın kurumlara zarar verme potansiyeli olsa dahi, iyi yönetilen

ve lider ile çalışanların arasındaki ilişkilerin kuvvetli olduğu örgütlerde, bu çatışmalar örgüte ivme ve dinamizim katma konusunda oldukça yararlıdır. Çatışmayı etkin bir şekilde yöneterek hem örgüt için hem de çalışanlar için optimum verim sağlayacak noktaya getirmek mümkündür.

Çalışmamız Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna bağlı İstanbul İlindeki altı genel sekreterlikten birindeki çalışanlara yapılmış olup, bu çalışma kapsamının sadece bir genel sekreterlikte yapılması kısıtı dolayısıyla, elde edilen sonuçların genellemesinin yapılması mümkün değildir. Ortaya konulan bu sonuç dikkate alınarak, daha çok sayıda lider çalışan ve tüm genel sekreterlikleri kapsayacak çalışmaların yapılması ve 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.

Ayrıca, katılımcı sayısı artırılarak benzer çalışmaların yapılması veya farklı ölçekler kullanılarak sağlık sektöründe çalışanların çatışma çözme ve liderlerini algılama biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi de mümkün olabilir. Yine çalışanların kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarını belirlemedeki etkisinin incelendiği çalışmalar da yapılabilir.

#### 4. KAYNAKLAR

- Alev Ergenç Katrinli ve Ömür Özmen (1991) “ Farklı Örgütsel Çevrelerde Örgüt Yapısı ve Kişilerarası Tutumların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle İlişkisi”, Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İ.İ.B.F Yayını, Manisa, No:1, s.91.
- Acar, A.Z. (2013), ‘Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki’ Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi. 5.2, 5-31.
- Alkın, M.C. (2006), Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla ilgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Alnassan, A.R. ve Sharma, C.B. (2016), Leadership Styles: The Current Leadership Of Syria. International Journal of Current Advanced Research. 5.5, 900-905.
- Arklan, Ü. (2010), “Halkla İlişkilerde Liderlik: Liderliğin ve Liderlik Türlerinin Halkla İlişkiler Alanlarına Yansımaları”,e-Journal of New World Sciences Academy, V.5, N.4, ss.616-636.
- Aykanat, Z. (2010), Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010), Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 12.19, 73-84.
- Bakan, İ.& Büyükbeşe, T. (2010), Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2), 73-84.
- Balcı, A. (2010), Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü (2.Baskı). Ankara: Pegem A.

- Barki, H. ve Hartwick J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly*, 25 (2), 195-228.
- Başaran, İ. E. (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, Ankara, Aydan Yayınevi.
- Baysal, A.C., Tekarslan E., *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul (1996).
- Bayrak, C. (1996), *Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı\1, ss.21.
- Bayram, Ş, (2013) *Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Begeç, Suat. (1999), *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 137-145.
- Bozkurt, O., & Göral, M. (2013), *Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*.
- Bumin Birol.(1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, , s.24.
- Bumin, B., (1990), *İşletmede organizasyon geliştirme çatışmanın yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- Can, Halil, (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Candoğan, A. K. C. A., & Erigüç, G. (2006), *Hastane çalışanlarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9(2).
- Ceylan, A. Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000), *Çatışmanın sebepleri ve yönetimi*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 2 (1), 39- 51.
- Çağlayan, O. A. (2006), *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma (Doctoral dissertation, Pamukkale Üniversitesi)*.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2014), Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri.
- Demir, C., Yılmaz, M.K. Ve Çevirgen, A. (2010), “Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1): 129-159.
- Demir, M. (2010), Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisi: konaklama işletmelerinde işgörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma.
- Diñçer, Ö ve Fidan, Y. (1996), İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta
- Doğan, Muammer. (1998), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. Anadolu Matbaası: İzmir.
- Doğan, S. (2007), Vizyona Dayalı Liderlik, 2. Baskı, İstanbul, Kare Yayınları. 87-88
- Eratilla, M., & Kethüda, Ö. (2012), Orman İşletmelerinde Çatışma Nedenleri İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki: Bolu Orman Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000), “Lider Sarmalında Vizyon”, Nobel Yayınları, Ankara
- Erdoğan, İ. (1991), İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 242.
- Erdoğan, İ. (2008). Eğitim ve okul yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Eren E,(1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,
- Eren, E. (2000) Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımları (5. Bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Gen.
- Eren, E (2011), Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayın Dağıtım,10.Baskı, İstanbul
- Erol, H. (2016), İlköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri.
- Ertürk, Elvan Melek, (2009), Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi'ne Yönelik Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa

- G. Dessler, Management (1998), Leading People and Organizations In The 21st. Century, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey, s. 12
- Genç, M. İ. (2015), İnşaat projelerinde örgüt içi çatışmanın nedenleri ve boyutlarının belirlenmesi (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Güllü, Esmâ (2009), Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (1994), İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Basılmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüşeli, Ali İlker. (1994), İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Anabilim Dalı, Ankara.
- İbicoğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009), Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 6.6, 1-23.
- İnce, C. (2013), Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi. 35, 1-15.
- Karip, E. (2003).Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Karip, E. (2013), Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem A.
- Kaya, S. (1995), "Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri" Hastane İşletmeciliği : (Seçme Yazılar), derleyen Hikmet Seçim. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi
- Keklik, B. (2015), Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği.
- Kılınç, T. (1986), Örgütlerde çatışma başa çıkma yöntemleri ve yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1(15).
- Kılınç, T. (1985), "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedeni", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, Sayfa: 103-124, İstanbul

- Koçel, T. (1983), Yönetim Kavram ve Teknikleri, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:1, İstanbul.
- Koçel, T.(1998), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları
- Koçel T.(2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği (10. Bs.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T.(2007), İşletme Yöneticiliği. 11. Bs. İstanbul: Arıkan.
- Koçel T. (2011), İşletme Yöneticiliği. Beta Basım A.Ş. 13. Baskı s.1-729
- Koçmar, S. (2012), Liderlik davranışı ve duygusal zeka: Bir alan çalışması.
- Koçel T. (2013), İşletme Yöneticiliği Beta Basım A.Ş. 15. Baskı İstanbul1-855
- Levent, Faruk. (2005), Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Lulofs, R. S. ve Cahn, D. D. (2000), Confl ict from theory to action. Boston: Allyn and Bacon
- Luthans, F., ( 1992), Organizational Behaviour, Mc Gracs-Hill International Editions,New York
- Mirze K. İşletme, Literatür Yayınları, İstanbul, (2010), : 144.Asaari, M.H.A.H., Dwivedi, A., Lawton, A. ve Desa, N.M. (2016). Academic Leadership And Organizational Commitment In Public Universities Of Malaysia. European Scientific Journal. 12.16, 329-344.
- Moberg, P. (1998), Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Model. The International Journal of Conflict Management, 9 (3), 258-285.
- Özgan, H. (2006), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi Gaziantep Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Özgan, H. (2006), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi Gaziantep Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özevin, M, U, (2016), Liderlik Davranışları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Bir Havayolu İşletmesinde Nicel Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Programı
- Paydak, Ö. (2008)Yapı Şantiyelerinde Çatışma Yönetimi ve Performans İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana
- Rahim, M.A. (1983), Measurement Of Organizational Conflict. The Journal of General Psychology 109, 189-199.
- Rahim, M., A. (2001), "Managing Conflict in Organizations". (3rd Edition). Westort, CT: Quorum.
- Robert R. Blake ve Jane R. Mouton, ,( 1985 ), "The Managerial Grid", Gulf Publications
- Robbins, S, P. ve Judge, T. (2012), Organizational Behaviour. Çev. Ed. İnci Erdem K, Baskı. Ankara: Nobel
- Sarpkaya, R. (2002), Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 31, 414-429.
- Serinkan, C.(2008), "Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar", Nobel Yayınları, Ankara
- Seval, H. (2006), ÇATIŞMANIN ETKİLERİ VE YÖNETİMİ. Sosyal Bilimler Dergisi, (15).
- Silah, Mehmet,( 2000), Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara,
- Sökmen, A.Yazıcıoğlu İ. (2005), Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(1), 1.
- Stoner, J., A., Edward, F., R. (1992), Management. Prentice Hall, New Jersey.

- Şahin, A., Emimi, F. T., & Ünsal, Ö. (2006), Çatışma Yönetimi yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15), 553-568.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2016), Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 18(2), 73-96.
- Şakacı, S. (2016), Liderlik davranışlarının çatışma yönetimi üzerine etkisi bir alan araştırması.
- Şakar, M. (2016), Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle İşe Olan Yaratıcı Katılımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetim Ve Denetimi Anabilim Dalı
- Şanlımeşhur, Ö. (2015), Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma (Doctoral dissertation, İstanbul Arel Üniversitesi).
- Şencan, A. G. M. N. M., İbicioğlu, H., & Karabekir, M. (2015), Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1).
- Şendur, F. (2006), Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çag Üniversitesi.
- Şendur, F.E. (2006). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürk, N. (2006), İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri Yüksek Lisans Tezi Trakya Üniversitesi, Edirne
- Şimşek, M.Şerif (1999), Yönetim Ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır, S. (2009), Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, Ş. (2010), “Yönetim ve Organizasyon”. Eğitim Kitabevi.Konya

- Tekarslan, E. Kılınç, T. Şencan, H. ve Baysal, C. (2000), “Davranışın Sosyal Psikolojisi”  
Dönence Basım, İstanbul
- Tekkanat, D. (2009), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları  
İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi  
Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Tengilimoğlu, D. (2005), Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı  
Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal  
Bilimler Dergisi, 14(14).
- Tuğlu, A. (1996), Örgütsel çatışma ve yönetimi (Doctoral dissertation, Bahçeşehir  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tuğlu, A. (1996), Örgütsel çatışma ve yönetimi (Doctoral dissertation, Bahçeşehir  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Turner, J.R.Muller, R. (2005), "The Impact of Principal-Agent Relationship and Contract  
Type on Communication between Project Owner and Manager", International  
Journal of Project Management, sayı. 23, no. 5, . 398-403.
- Tutar, Hasan, (2003).Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- Uluköy, M., Kılıç, R., & Bozkaya, E. (2014), Hiyerarşik yapısı yüksek olan kurumlarda  
liderlik yaklaşımlarının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi. Süleyman Demirel  
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1).
- Uysal, İ. (2004), Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında  
Bir Uygulama. Uzmanlık Yeterlilik Tezi Ankara
- Uysal, Ş.A.,Keklik,B., Erdem,R., Çelik,R. (2012), “Hastane Yöneticilerinin Liderlik  
Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin  
İncelenmesi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:15 Sayı 1,ss.25-57
- Ünver, S., (2002), Örgütsel çatışma ve çatışma çözümü yaklaşımının incelenmesi,  
Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Varol, M. (1990), Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar, Ankara  
Üniversitesi SBF Dergisi, 45 (185- 207).

Yıldızoğlu, H. (2013), Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki.

Yörük Durmuş, Dünder Süleyman., Topçu Birol. (2011), ‘Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler’, Ege Akademik Bakış, s.1, ss.103-109

## **Ek 1. Anket Formu**

### DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket sağlık yönetimi yüksek lisans programında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketin amacı Türkiye Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Çalışanlarının Çatışma Yönetim Tarzları İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarını Algılama Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesidir. Anket sonucunun güvenilirliği sizin samimiyetle ve dikkatle vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kadın ( )
- 3.Öğrenim Durumunuz: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü ( )
4. Sektördeki İş Tecrübeniz (yıl olarak):
- 5.Halen Çalıştığınız İş Yerindeki İş Tecrübeniz (yıl olarak):
6. Çalıştığınız Departman ve Pozisyon:
7. Medeni Durumunuz: Bekar ( ) Evli ( ) Boşanmış/Dul ( )

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ENVANTERİ

İnsanlarla sizin aranızda uyuşmazlıklar veya fikir ayrılıkları olabilir. Siz, bu tür durumları karşı tarafla nasıl çözersiniz? Aşağıdaki ifadeler, uyuşmazlık veya çatışma durumları karşısında muhtemel davranışları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin davranışınızı yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Bir fikrim yok

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

1	Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı tarafla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2	Genellikle karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3	Karşı tarafla olan uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece karşı tarafla çatışmaya girmekten kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
4	Karşı tarafla ortak bir çözüm bulmak için fikirlerimi onların fikirleri ile birleştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
5	Karşı tarafın beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6	Karşı tarafla olan farklılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
7	İçinden çıkılmaz durumları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için karşı taraf üzerinde etki gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
9	Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10	Karşı tarafın isteklerini genellikle yerine getiririm.	1	2	3	4	5
11	Karşı tarafın isteklerine teslim olurum.	1	2	3	4	5
12	Bir sorunu birlikte çözmek için karşı tarafla tam ve doğru bilgi alışverişi yaparım.	1	2	3	4	5
13	Karşı tarafa genellikle taviz veririm.	1	2	3	4	5
14	Çıkmazları kırmak için genellikle orta bir yol öneririm.	1	2	3	4	5
15	Karşı tarafla uzlaşmaya varmak için karşılıklı görüşmeler yaparım.	1	2	3	4	5
16	Karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5

17	Karşı tarafla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
18	Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
19	Genellikle karşı tarafın teklifleri doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
20	Bir uzlaşmaya varabilmek için “taviz ver ve taviz al” yaklaşımını benimserim.	1	2	3	4	5
21	Sorunları kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda katıyım.	1	2	3	4	5
22	Bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için bütün kaygılarımızın açıkça ortaya konulmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
23	Her iki tarafça kabul edilebilir çözümlerin ortaya çıkması için karşı tarafla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
24	Karşı tarafın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
25	Rekabet ortamında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26	Karşı tarafın duygularını incitmek için karşı tarafla olan uyumsuzluğu saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27	Karşı tarafla hoş olmayan diyaloglardan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
28	Sorunların tam ve doğru olarak anlaşılması için karşı tarafla birlikte çalışmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5

Bu bölümde liderlik davranışlarıyla ilgili 36 ifade yer almaktadır. Bir üst yöneticinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyi

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Arkadaşçadır.					
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.					
3	Düzeni sağlar.					
4	Astlarına güvenir.					
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.					
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.					
7	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.					
8	Yeni fikirleri teşvik eder.					
9	Tutarlıdır					
10	Eleştirilere açıktır.					
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.					
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.					
13	Güven vericidir.					
14	Gelecek hakkında planlar yapar.					
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.					
16	İyi çalışmalarını takdir eder.					
17	Büyümeyi teşvik eder.					
18	Amaçları belirgindir.					
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.					
20	Yeni projeler üretir.					

21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.					
22	Astlarını savunur.					
23	Yeniliklere açıktır.					
24	İşin denetiminde titizdir.					
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.					
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.					
28	Astlarına adil davranır.					
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.					
30	Planları dikkatli yapar.					
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
32	Esnektir ve değişme açıktır.					
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.					
34	Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.					
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.					
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.					



## İNTİHAL RAPORU

### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** intihal.docx (D32501172)

**Submitted:** 11/16/2017 8:23:00 AM

**Submitted By:** halil.sengul@izu.edu.tr

**Significance:** 3 %

Sources included in the report:

Fatma Ceylan.docx (D28593906)

CAGLA\_GUVEN\_TEZ.docx (D27202554)

Serhat Gökhan CANBOLAT\_YL TEZİ.docx (D21163936)

donusumcu liderlik 06 mart 2016 (1).doc (D24662486)

<http://www.kubidem.com.tr/okuma.php?id=1&id2=40>

<http://www.turgaycaliskan.com/2016/01/02/orgutlerde-cikar-catismasi/>

[http://www.sobiad.org/ejournals/dergi\\_ybd/arsiv/ybd-2009/02ugur\\_oztas.pdf](http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/ybd-2009/02ugur_oztas.pdf)

<http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt12/sayi1/185-202.pdf>

Instances where selected sources appear:

17

intihal.docx (D32501172)

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE  
YÖNETİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI ALGILAMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ  
HACER ŞENGÜL