

T.C.
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
VE ÇATIŞMA ALGISI
-ERZİNCAN İLİNDE BİR UYGULAMA-

Yüksek Lisans Tezi

Nida PALABIYIK

Danışman
Doç. Dr. İlhami YÜCEL

Erzincan 2016

TEZ BİLDİRİMİ

"ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÇATIŞMA ALGISI ERZİNCAN İLİNDE BİR UYGULAMA" isimli "**Yüksek Lisans**" tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Nida PALABIYIK

TEZ KABUL TUTANAĞI

EK 3: TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İŞLETME Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında jürimiz tarafından **Yüksek Lisans** Tezi olarak Kabul edilmiştir. 18.01.2017

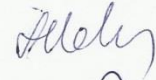
Danışman / Jüri

Doç. Dr. İlhami YÜCEL



Jüri

Prof. Dr. Suat YILDIRIM



Jüri

Doç. Dr. Ramazan YANIK



Danışman / Jüri

Doç. Dr. İlhami YÜCEL

Jüri

Prof. Dr. Suat YILDIRIM

Jüri

Doç. Dr. Ramazan YANIK

ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÇATIŞMA ALGISI

- ERZİNCAN İLİNDE BİR UYGULAMA -

Nida PALABIYIK

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İlhami YÜCEL

ÖZET

Çatışma, çalışanların verimliliğini ve örgütün performansını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen bir unsurdur. Çatışmanın sebep olacağı olumsuz etkileri ortadan kaldırıp olumlu etkilerini yansıtabilmek diğer bir ifadeyle çatışmayı yapıcı hale getirebilmek örgüt liderinin, çatışmayı yönetme becerisine bağlıdır. Ancak çalışanların, yöneticileri ve çatışma ile ilgili algıları bu konuda daha önemli bir yere sahiptir. Yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderlerin örgüt içinde karşılaşılan çatışmayı yönetme becerisini ortaya koymakta ve çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının çatışmayı olumlu görmelerinde etkili olduğunu belirtmektedir.

Bu tez çalışmasının temel amacı çalışanların, yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algısı ile örgüt içindeki çatışmaya ilişkin algısı arasındaki ilişkiyi test etmektir. Buradan hareketle söz konusu ilişki, kamu sektöründe yer alan bir kurumda yapılan inceleme ile somut hale getirilmiştir. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ve Örgütsel Çatışma Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Tez çalışmasının amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, t testi, anova testi, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Dönüşümcü Liderlik, Performans

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CONFLICT
PERCEPTION IN ORGANIZATIONS
- AN APPLICATION IN ERZİNCAN -**

Nida PALABIYIK

Supervisor: Assoc. Doç. Dr. İlhami YÜCEL

ABSTRACT

Conflict is a factor that affects employees' productivity and organizational performance both positively and negatively. In other words, it is up to the leader of the organization to manage the conflict in order to remove the negative effects caused by the conflict and to reflect the positive effects. However, managers and conflict perceptions of employees are more important in this regard. The studies show that the transformational leaders demonstrate the ability to manage the conflict in the organization and that the transformational leadership perceptions of employees for their managers are effective in regarding the conflict as positive one.

The main aim of this thesis is to test the relationship between the perception of leadership and the perception of conflict within the organization. From this point of view, the given relationship was made perceptible through an investigation in an institution in the public sector. The research data were derived from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Organizational Conflict Scale. The research hypotheses developed for the purposes of the thesis study were tested by frequency, percent, mean, standard deviation, t test, anova test, correlation and regression analyzes.

Key Words: Conflict, Transformational Leadership, Performance

ÖNSÖZ

Tez yazım süresince; her türlü yardımı, bilgiyi ve desteği benden esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. İlhami YÜCEL ve her zaman manevi desteğiyle yanımda olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Nida PALABIYIK



İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
TABLolar LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
I. LİDERLİK.....	2
A. LİDERLİĞİN TARİHÇESİ.....	2
B. LİDERLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ	4
1. Kişilik Kriterlerini Ön Plana Alan Dönem.....	5
2. Etkileme Gücünü Temel Kriter Alan Dönem	5
3. Davranış Kriterine Önem Veren Dönem.....	5
4. Durumsal Dönem	5
5. Beklentinin Liderlikte Önemli Olduğu Dönem.....	6
6. Ticari İlişkileri Başlatıcı ve Devam Ettirici Dönem	6
7. Rol Geliştirme Dönemi	6
8. Kültür Dönemi	6
9. Değişim Dönemi	6
C. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARININ TANIMLARI	7

D. LİDERLİĞE İHTİYAÇ DUYULMA NEDENLERİ	11
1. Örgütsel Tasarım Eksikliği	12
2. Değişen Çevre Koşulları	13
3. Örgütün İçsel Dinamiği.....	13
4. İnsan Üyeliğinin Doğası.....	13
E. LİDERLİĞİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	13
F. LİDERLİK KURALLARI.....	17
G. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ.....	18
1. Yasal Güç (Otorite Gücü)	19
2. Ödüllendirme Gücü.....	19
3. Cezalandırma Gücü.....	20
4. Uzmanlık Gücü	20
5. Karizmatik (Beğeniye Dayanan) Güç	21
H. LİDERLİĞİN AYNI ANLAMDA KULLANILAN KAVRAMLARDAN FARKI.....	22
1. Yönetici-Lider Farkı.....	22
2. Başkan-Lider Farkı.....	25
3. Popüler Kişi-Lider Farkı	25
İ. LİDERLİĞİN YAPI TAŞLARI.....	25
1. Karakter, Dürüstlük ve Saygınlık.....	25
2. Özgüven, Güven ve Güvenilirlik	26
3. Duygusal Zekâ	27
4. Coşku ve Enerji.....	28
J. LİDERİN DAVRANIŞ TARZLARI.....	28

1. Otokratik Liderlik.....	31
2. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı	32
3. Demokratik- Katılımcı Lider.....	33
4. Karizmatik liderlik	34
5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....	37
a) Dönüşümcü Liderlik Boyutları.....	39
(1) Atfedilmiş Karizma.....	40
(2) İlham Verici Motivasyon	42
(3) Bireysel Anlayış.....	42
(4) Entelektüel Teşvik	43
(5) İdeal Etki.....	44
K. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	44
1. Özellikler Yaklaşımı	45
2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	47
b) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	48
c) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	49
d) Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	50
e) McGregor X ve Y Teorileri.....	52
f) Likert'in Sistem 4 Modeli	53
3. Durumsal Liderlik (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı	53
a) Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	54
İKİNCİ BÖLÜM.....	56
II. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI VE ALGISI.....	56
A. ÇATIŞMA KAVRAMI	56
B. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ	59
1. Çatışmanın Kişisel Nedenleri.....	62
a) Kişilik Farklılıkları	62
b) Rol ve Statü Farklılıkları	63
c) Kişisel Amaç Farklılıkları	64

d) Algılama Farklılıkları	64
2. Örgütün Yapısından Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	65
a) Örgütün Büyüklüğü	65
b) Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlikler	65
c) Otorite Düzeyi	66
d) Personel Farklılığı	67
e) İşbölümü	68
f) Örgütsel Farklılaşma	68
g) Kararlara Katılım ve Ortak Karar Verme	69
h) Performans ve Ödül Kriterlerindeki Farklılıklar	70
i) İşler Arası Karşılıklı Fonksiyonel Bağlılık.....	70
j) Belirli Kaynakların Paylaşılması	72
k) Yöneticilik Tarzları Arasındaki (Yönetim Biçimindeki) Farklılıklar.....	72
3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	73
4. Diğer Çatışma Nedenleri.....	73
a) Otomasyon.....	73
b) Ekonomik Faktörler.....	74
c) Çıkar Farklılıkları	74
d) Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler.....	74
C. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	74
1. Çatışmanın Taraflarına Göre Sınıflandırılması	75
a) Bireyin Kendisiyle Çatışması (İç Çatışma, Bireysel Çatışma).....	75
b) Bireyler Arası Çatışma	77
c) Gruplar Arası Çatışma.....	78
d) Birey-Grup Çatışması	80
e) Bölümler Arası Çatışma	81
f) Birey-Örgüt Çatışması.....	81
g) Örgütler Arası Çatışma.....	81
2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırılması	82
a) Dikey ve Yatay Çatışma	82
b) Sosyal Çatışma	82
c) Emir-Komuta ve Kurmay Çatışmaları.....	82
3. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması	82
a) Potansiyel Çatışma	83

b) Algılanan Çatışma	84
c) Hissedilen Çatışma	84
d) Açık Çatışma	84
4. Çatışmanın Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması.....	84
a) Fonksiyonel Çatışma	84
b) Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	85
5. Diğer Çatışma Türleri	85
a) Kurumlaşmış Çatışma	85
D. ÇATIŞMA OLUŞUM SÜRECİ	85
1. Potansiyel Muhalefet Aşaması.....	85
2. Kavrama-Kişiselleştirme Aşaması	86
3. Davranış Aşaması.....	86
4. Sonuç Aşaması	86
E. ÇATIŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	87
1. Geleneksel Yaklaşım.....	87
2. Davranışsal Yaklaşım.....	87
3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım.....	87
F. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	88
G. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMAYI ÇÖZÜMLEME VE YÖNETME YOLLARI	90
1. Problem Çözme-Bütünleştirme (Problem Solving-Integrating)	92
2. Uzlaşma (Compromising)	93
3. Zorlama-Baskın Olma (Forcing-Dominating)	93
4. Kaçınma (Withdrawing).....	94
5. Uyma (Accommodating).....	95
6. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Diğer Tarzlar	96
a) Geciktirme Yaklaşımı.....	96

b) Üçüncü Tarafın Müdahalesi	96
c) Örgütün Yapısında ve İşleyişinde Yapılan Değişiklikler	97
d) Örgütsel İlişkileri Değiştirme	97
e) Kaynakların Artırılması (Yeni Olanaklar Bulunması)	97
f) Üstün Amaçlar Belirleme	98
g) Politik Araçlar	98
h) Çoğunluk Oyu (Oylama)	98
i) Kura Çekme	98
j) İnandırma Yaklaşımı	99
k) Meşgul Etme	99
l) Ortak Düşman Saptama	99
H. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI	101
1. Çatışmanın Olumlu (İşlevsel) Sonuçları	102
2. Çatışmanın Olumsuz (İşlevsel Olmayan) Sonuçları	103
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	105
III. ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISİNİN ÇATIŞMA ALGISİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	105
A. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	105
B. ARAŞTIRMA MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ	107
1. Araştırmanın Değişkenleri	109
a) Sosyo-Demografik Değişkenler	109
b) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	109
c) Örgütsel Çatışma Ölçeği	109
C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	110
D. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	112
E. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ	112
F. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ	114
1. Araştırmaya Dahil Edilen Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	115
2. Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	118

3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Frekans, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	121
G. ARAŞTIRMADA YER ALAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	123
1. Dönüşümcü Liderlik Algısına Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizi.....	125
2. Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizi.....	127
3. Güvenilirlik Analizlerinin Özet Sunumu.....	131
H. ÇALIŞANLARIN İŞ YERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGILARINA AİT BULGULAR.....	132
1. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını Ölçen T-Testi.....	133
2. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Yaş Gruplarına Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi.....	135
3. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Eğitim Durumuna Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi.....	138
4. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi.....	141
5. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi.....	145
İ. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTTE ÇATIŞMAYA YÖNELİK ALGILARINA AİT BULGULAR.....	148
1. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını Ölçen T-Testi.....	148
2. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Yaş Gruplarına Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi.....	149
3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Eğitim Durumuna Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi.....	150

4. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi	151
5. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi	152
J. ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÇATIŞMA ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR BULGULAR	153
K. ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISININ VE BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BULGULAR	157
IV. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	160
KAYNAKÇA.....	163
EKLER.....	173
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ DEĞERLENDİRME ANKETİ.....	173
ÖZGEÇMİŞ	178

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Davranış Tarzları	30
Şekil 2: Çeşitli Lider Davranışları	49
Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriksi	51
Şekil 4: Fiedler Liderlik Modeli	55
Şekil 5: Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri	83
Şekil 6: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model	91
Şekil 7: Çatışmanın Çözümünde Çatışmanın Niteliğine Göre İzlenecek Yollar	92
Şekil 8: Çatışma Düzeyi	102
Şekil 9: Araştırmanın Modeli	108

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sürece Yönelik Liderlik Tanımları	9
Tablo 2: Liderlik Özelliklerine Yönelik Tanımlar	10
Tablo 3: Lider ve Yönetici Farkı	24
Tablo 4: Liderlik Özellikleri	47
Tablo 5: Michigan Üniversitesi'nin Liderlik Sınıflandırması	50
Tablo 6: X ve Y Teorilerinin Özellikleri	52
Tablo 7: Likert'e Göre Liderlik Tarzları	53
Tablo 8: Bir Çatışmanın Oluşumu	57
Tablo 9: Çatışmaya Neden Olabilecek Faktörler	61
Tablo 10: Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplar	80
Tablo 11: Çatışma Yönetim Tarzının Kullanılmasının Uygun Olduğu Koşullar	100
Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı (F1)	115
Tablo 13: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı (F2)	116
Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (F3)	116
Tablo 15: Katılımcıların Bulunduğu Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımı (F4)	117
Tablo 16: Katılımcıların Şu Anki Yöneticisi İle Çalışma Süresine Göre Dağılımı (F5)	117
Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	119
Tablo 18: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	121

Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik Algısına Yönelik 20 Maddeden Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler	125
Tablo 20: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler	128
Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçlarının Özeti	131
Tablo 22: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Homojenlik Testi	133
Tablo 23: Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını Ölçen T Testi	134
Tablo 24: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Algıların Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi	136
Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaş Gruplarına Göre Anova Değerleri	136
Tablo 26: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Algıların Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi	139
Tablo 27: Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumuna Göre Anova Değerleri	139
Tablo 28: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Algıların Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi	141
Tablo 29: Dönüşümcü Liderlik Algılarının Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Anova Değerleri	142
Tablo 30: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Algıların Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi	145
Tablo 31: Dönüşümcü Liderlik Algılarının Katılımcıların Sektörde Çalışma	

Süresine Göre Anova Değerleri	146
Tablo 32: Örgütsel Çatışma Algısının Cinsiyet Değişkenine Ait Homojenlik Testi	148
Tablo 33: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını Ölçen T-Testi	149
Tablo 34: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Yaş Değişkenine Ait Homojenlik Testi	149
Tablo 35: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Yaş Gruplarına Göre Anova Değerleri	150
Tablo 36: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Eğitim Durumu Değişkenine Ait Homojenlik Testi	150
Tablo 37: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Algıların Eğitim Durumuna Göre Anova Değerleri	151
Tablo 38: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Ait Homojenlik Testi	151
Tablo 39: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algı Düzeylerinin Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Anova Değerleri	152
Tablo 40: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi	152
Tablo 41: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Anova Değerleri	153
Tablo 42: Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Çatışma Algısı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi	154
Tablo 43: Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Örgütsel Çatışma Algısı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi	155

Tablo 44: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına Yönelik Alguların Örgütsel Çatışma Algısı Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	157
--	-----



GİRİŞ

Örgütler, belirlemiş oldukları amaçlar doğrultusunda yüksek verimlilikle başarılı sonuçlara ulaşabilmeyi hedefleyen varlıklardır. Bu nedenle örgüt içinde vazgeçilmez iki unsur vardır: çatışma ve lider. Çatışma, bir örgütü ya da grubu statik bir hal almaktan koruyarak sürekli değişim ve yenilik içinde tutmaktadır. Başarılı olmak ve devamlılık arz etmek tüm örgütlerin temel amacı olduğuna göre çatışma, bu amaca ulaşmanın temel anahtarı olmaktadır. Çünkü yeniliğin, çağın ve teknolojinin gerisinde kalan bir örgüt, yok olmaya mahkûm olacaktır. Lider ise, yaşanan çatışmaları kontrol altına alarak yıkıcı etkilerini bertaraf etmek suretiyle çatışmayı örgütsel yarar sağlayan bir değişken haline getirir. Örgütlerde karşılaşılan temel sorun, çatışmaların yeterince önemsenmemesi ya da yönetici tarafından uygun bir düzeyde kontrol altında tutulamamasıdır. Ancak bu konuda çatışmanın çalışanlar tarafından algılanma şekli daha önemli bir yer tutmaktadır. Eğer çalışanlar, çatışmayı olumlu olarak algılayorsa örgüt içinde çatışmanın sağlayacağı ayrıcalıklardan yararlanmak daha kolay olacaktır.

Araştırmalara göre bir örgütte, çatışmayı yönetme sorumluluğu takım liderlerine yüklenmekte ve çatışma yönetimi, bir liderin temel sorumluluğu olarak algılanmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada, günümüzde son derece ön planda olan dönüşümcü lider ele alınarak dönüşümcü özelliklere sahip olduğu düşünülen bir liderin çatışmayı yönetme faaliyetleri sonucunda çalışanların, örgüt içindeki çatışmaya karşı algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma örgütlerde çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algısı ile çatışma algısı arasındaki ilişkiyi açıklama amacı taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik ile çatışma algısı arasındaki ilişki, kamu sektöründe yer alan bir kurumda yapılan inceleme ile somut hale getirilmiştir. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ve Örgütsel Çatışma Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Çalışma sonuçlarının dönüşümcü liderlik ile örgütsel çatışmanın daha iyi anlaşılmasını ve bu değişkenler hakkında ilave bilgi edinilmesini sağlamak için çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel çatışma algıları üzerindeki etkisini belirlemeye yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. LİDERLİK

A. Liderliğin Tarihçesi

Lider ve liderlik konusu çok eski dönemlerden beri pek çok araştırma için temel oluşturmuştur. Ancak bu kadar ilgi gören bir konu olmasına rağmen hala liderlik üzerinde görüş birliği sağlanamamıştır. Bu kavramı anlayabilmek için çeşitli yönleri üzerinde ve farklı düzeylerde araştırmalar devam etmektedir. Netice itibariyle sürekli güncelliğini koruyan liderlik kavramı ile ilgili çok farklı tanımlar, teoriler ve modeller geliştirilmiştir ve geliştirilmeye de devam edilmektedir.

Liderlik kavramının tarihine bakıldığında köklerinin 18. yüzyıla kadar uzandığı görülmektedir. Liderlikle ilgili yapılan ilk tanımlamalar, dönemin önde gelen kişileri için kullanılmıştır. Aristo, Sokrates ve Eflatun gibi filozoflar, dönemlerinin yöneticileri hakkında fikirlerini açıklamıştır (Barutçugil, 2014: 23). Bu yöneticileri diğer insanlardan ayıran kişisel, fiziksel ve sosyal anlamda farklı özellikler olduğunu belirterek yöneticilerin üstünlüğünü savunmuşlardır. İlerleyen dönemlerde bu özelliklerin tanrı tarafından bahşedildiğine inanılmıştır. Bu görüş 20. yüzyıl ortalarına kadar kabul görmeye devam etmiştir.

19. yüzyıl aydınlanma döneminde Voltaire ve izleyicileri, insanın sadece aklını kullanarak kendi kaderini kontrol altında tutabileceği görüşünü ileri sürmüştür (Altılar, 2015: 12). Bu görüşe bağlı olarak ilerleme ve mükemmelleşme şeklinde iki yeni inanç ortaya çıkmıştır. Böylece kişisellikten ve duygusal unsurlardan tamamen uzak tutulan ve sadece objektif olduğuna inanılan bir liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu dönemin sonlarında ortaya çıkan psikanalizin kurucusu Sigmund Freud ve sosyolog Max Weber, batı dünyasının rasyonelliğe dayanan bu inancını yok etmiştir. Önce Sigmund Freud psikoloji odaklı çalışmaları sonunda insan hareketlerini etkileyen unsurun akıl değil, kişinin bilinçaltı olduğunu teorileştirmiştir. Ardından Max Weber aklın sınırlarını inceleyerek, aslında toplum ya da örgütlerde etkili olabilecek en yıkıcı kuvvetin rasyonelliğe dayanan inanç olduğunu öne sürmüştür. Çünkü Weber'e göre rasyonellik, örgütlerde bürokrasi olarak ortaya

çıkmakta ve bürokratikleşme, liderlikte etkili olabilmenin önünde bir engel olarak görülmektedir.

Bu görüşler ve tartışmalar doğrultusunda 20. yüzyıla gelindiğinde liderlik kavramı biraz daha özelleştirilerek “Etkili Liderlik” adı altında araştırmalara yön verilmiştir. Etkili liderlik alanında yapılan çalışmalardan biri Iowa Üniversitesi’nde yürütülmüş ve bu çalışma, liderlik özelliklerinin çoğunun eğitimle kazanıldığını savunarak, “Özellikler Teorisi” yaklaşımının temelini oluşturmuştur. Ancak bu teori çok başarılı bir sonuca ulaşamamıştır. Çünkü eğitimle verilecek olan fiziksel, zihinsel, kişisel ve sosyal yeteneklerin listesi hazırlanırken net bir veri sağlanamamıştır. Bu tür özelliklerin farklı kişiler açısından sürekli değiştiği fark edilmiştir. Sonuç olarak bu teori, bulunduğu dönemdeki cazibesini kaybetmiştir. İlerleyen zamanlarda yapılan başka bir çalışmada ise “Liderlik Davranışları” üzerinde durulmuştur. Bu anlamda davranışlarını gözlemlemek adına pek çok yönetici çeşitli testlere tabi tutulmuştur. Yapılan testlerde yöneticilerin işe ve insana verdiği önem derecesine göre, demokratik olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çünkü “Davranış Tarzları Teorisi” ile liderlik davranışlarında gündemi oluşturan otoriter, liberal, demokratik gibi pek çok tarz olabileceği düşünülmüştür. İnsan odaklı ve çalışanlarla yakın ilişki kurabilen -kısacası demokratik olan- yöneticilerin, etkili birer lider olabileceği öne sürülmüştür. Ancak yapılan çalışmalar sonucunda 1970’li yıllara kadar devam eden davranış odaklı evrensel bir yaklaşım niteliğinde değerlendirilen çalışmalar, bu tarihlerden sonra yerini durumsal yaklaşıma bırakmıştır.

Bu dönemlerde, sadece lideri konu alan ve liderin davranışları üzerine odaklanmış olan çalışmalar, takipçileri göz ardı etmesi sebebiyle eleştirilmiştir. Aynı zamanda demokratik yöneticinin savunulduğu çalışmalar da farklı şartlar altında farklı izleyiciler için aynı etkiyi vermemesi yönüyle gözden düşmüştür. Bu nedenle liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, “Durumsal Liderlik” kavramına yönelmeye başlamıştır. Bu döneme kadar yapılan çalışmalar ve üzerinde yoğunlaşılan konular bir araya getirilerek bütünlük bir yaklaşım oluşturulmuştur. Böylece liderin özellikleri, yetenekleri, üstleri, astları ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile olan

etkileşimini bir bütün olarak inceleyen liderlik modeli ön plana çıkmıştır. Bütünleşik yaklaşımın ortaya çıkması, evrensel yaklaşımın yerini durumsal yaklaşımın almasına dayanak olmuştur. Durumsal yaklaşıma göre, izleyicilerini etkilediği bilinen lider, aynı zamanda izleyicileri tarafından da etkilenmektedir. Bunun fark edilmesi üzerine liderlik araştırmalarında karşılaşılan tüm faktörlerin birbiri ile etkileşim içinde olduğu anlaşılmıştır.

Durumsallık yaklaşımı günümüze kadar kabul görmüş ve başarılı bir liderliğe ulaşabilmek için gerekli olan özelliklerin ve davranışların çeşitli durumlara göre değiştiği görüşü desteklenmiştir. Çünkü liderin belirli özellikleri ya da davranış kalıplarını benimseyerek etkili olamayacağı anlaşılmıştır. İzleyiciler, kültürler, örgütler gibi pek çok değişkendeki farklılaşmanın hepsi için uygulanabilecek sabit özellikler ya da davranışlar yoktur. Sonuç olarak kabul edilen bu anlayış, sonsuz sayıda etkili liderlik algısı oluşması anlamına geldiği için bugüne kadar liderlikle ilgili yapılan sayısız çalışmalarda görüş birliği sağlanamamıştır.

B. Liderliğin Gelişim Süreci

İnsanlık tarihi açısından önemli bir yeri olan grup, örgüt gibi küçük toplulukların ya da toplum şeklindeki büyük toplulukların girişimde bulunabilmeleri, değişebilmeleri ve ilerleyebilmeleri için bir takım yönlendirici güçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü topluluğu oluşturan kişiler bir arada bulunmadıkça, ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmedikçe herhangi bir gelişme ya da ilerlemeden söz edilemez. Bu nedenle birlikte hareket etmeyi sağlayacak bir güce ihtiyaç duyulmaktadır. Tarihe bakıldığında başarılı toplulukların hepsinde yön gösterici bir liderin varlığı göze çarpmaktadır. Liderler, herhangi bir kimseden farklı özelliklere sahiptir. Onların düşünce tarzları, ruhsal yapıları, tutum ve davranışları normal insanlarınkine kıyasla önemli farklılıklar gösterir. Çünkü bir kimseyi liderlik konumuna getiren şey, bu farklılıklardır.

Bazı insanlar buldukları ortamdaki diğer insanlar üzerinde etki oluşturarak onları belirli bir yönde hareket etmeye ikna edebilen doğuştan özelliklere sahiptir. İşte bu tür insanlar, liderlik yapmak için gerekli yeterliliklere sahiptir. Ancak liderlik

konusu ile ilgili pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen hala tüm konularda geçerli olabilecek bir görüşe varılamamıştır.

Liderlik konusu geçmişten günümüze kadar inceleme konusu olmuştur. Her dönemde liderlik kavramı, O günün şartlarına uygun şekilde ele alınmıştır. Bu açıdan gelişim süreci incelenirken liderliği dokuz döneme ayırmak gerekir (Güney, 2012: 31-33).

1. Kişilik Kriterlerini Ön Plana Alan Dönem

Bu dönemde liderlik konusu ele alınırken dönemin önde gelen büyük liderlerinin davranış şekilleri üzerinde durulmuştur. Diğer bir ifadeyle lider olmanın gerekleri, tarihte önemli sayılan liderlerin davranış şekillerine ve bu davranışlar neticesinde ulaştıkları başarılar ile ilgili anlatılanlara göre belirlenmiştir.

2. Etkileme Gücünü Temel Kriter Alan Dönem

Bu dönemde hâkim olan anlayışa göre liderliği anlayabilmek için lideri sadece bireysel olarak incelemek yetmez. Çünkü liderlik, başka insanlarla iletişimi zorunlu kılmaktadır. Dönemin bu anlayışına göre liderin kişilik özelliklerinin yanında takipçileri ile kurduğu ilişkiye ve onları etkileyebilme kabiliyetine de bakılması gerekir.

3. Davranış Kriterine Önem Veren Dönem

Bu dönemde liderlikle ilgili incelemeler, liderin davranışları esas alınarak yapılmıştır. Lider olarak nitelendirilen kişinin önem verdiği konular üzerinde durulmuştur. Diğer bir ifadeyle söz konusu lider için “iş mi önemli yoksa kişi mi?” sorusundan hareketle elde edilen sonuca göre, bir kimsenin lider olup olmadığına karar verilmektedir.

4. Durumsal Dönem

Bu döneme göre liderliği belirleyen temel faktörler zaman ve şartlardır. Kişi, grubun ya da toplumun ihtiyaçlarını fark edip doğru zamanda ve doğru yerde gerekli müdahaleyi yaparak başarıya ulaşabildiği sürece lider olarak nitelendirilmektedir.

5. Beklentinin Liderlikte Önemli Olduğu Dönem

Bu dönem, liderliğin beklenen bir olgu olduğunu söyler. Böyle bir anlayışa göre liderin birden fazla davranışa kişisel niteliğe ve etkileme kabiliyetine sahip olması gerekir. Aynı zamanda liderin de birtakım beklentileri olmalıdır. Çünkü lider, bağlı olduğu beklentiler doğrultusunda grubu ya da toplumu harekete geçirmektedir (R. Stogdill, 1974: 88).

6. Ticari İlişkileri Başlatıcı ve Devam Ettirici Dönem

Bu dönemde ticari ilişkiler ön planda tutulmuştur. Lider ve takipçileri arasında böyle bir ilişki olduğu düşünüldüğü için liderden, bu ilişkileri başlatması ve ilişkilerin devamlılığını sağlaması beklenmektedir.

7. Rol Geliştirme Dönemi

Lider, takipçilerini belirli bir amaç doğrultusunda yönlendiren kişi olduğuna göre, hem liderin hem de takipçilerin bir takım rolleri vardır. Bu dönemde, söz konusu roller tanımlanmaktadır. Böylece amaçlara ulaşma konusunda daha başarılı ve etkili bir yol izlenmiş olacaktır.

8. Kültür Dönemi

Kültür, çeşitli unsurlara bağlı olarak değişebilen dinamik bir olgudur. Her grubun ya da toplumun bir kültürü olduğuna göre kurumsal bazda kültürün oluşturulmasında ve oluşabilecek değişikliklerin ön görülmesinde etkili olabilecek kişi, lider olarak kabul edilir.

9. Değişim Dönemi

Kurumsal olarak başarıya ulaşabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmek için değişime ayak uydurabilmek önemlidir. Burada lidere düşen görev, etkili bir vizyon belirlemek ve çalışanların da katılımını sağlamaktır. Çünkü farklı düşünceler değişime uyum sağlama yolunda etkili olacaktır.

C. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımları

Günümüz ekonomisi ve dinamik bir şekilde sürekli ilerleyen, teknoloji ile birlikte hızlı bir şekilde gelişen ve değişen bilgi düzeyi göz önüne alındığında bir gruba, toplumu, kurumu ya da işletmeyi yönlendirmenin pek kolay olmadığı görülmektedir. Bu nedenle liderlik, birden fazla kişinin bir arada bulunduğu sosyal bir ortamda, değişimin başlatılmasından sonlandırılmasına kadar devam eden bir süreci ifade etmektedir. Aslında sevgi, dürüstlük gibi soyut kavramlardakine benzer şekilde liderlik de ne olduğu ile değil insanlar tarafından nasıl algılandığı ile belirlenebilen bir kavramdır. Bu anlamda lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını önceden sezinleyerek uygun bir plan yapan ve onların enerjilerini, bu ihtiyaçlarını karşılamak için harcamalarına yardımcı olan kişidir. Fakat liderlik kavramı pek çok insan tarafından yanlış anlaşılabilir. Özellikle istediği amaca ulaşmak üzere birkaç kişiyi ya da grubu yönlendirebilen kişilerin, lider olarak nitelendirilmesi en çok karşılaşılan yanlış şeklidir. Bu düşünce tamamen yanlış olmamasına rağmen her zaman doğru da değildir. Çünkü bir lider güç ve otorite yetkisine sahip olabilir, ancak bunlar ona lider vasfını veren temel özellikler olamaz. Örneğin bir baba, aile içi ilişkilerde otorite sahibi en güçlü birey olarak düşünülmekte ve diğer bireylere iş yaptırabilmektedir, ama lider değildir. Liderlik konumuna ulaşabilmek için takipçilerini güç kullanarak değil, etkileyerek amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirebilmelidir. Pek çok insan liderin gücünün, bulunduğu konumdan ya da sahip olduğu unvandan kaynaklandığını düşünür. Ancak bu, liderlik için şart değildir. Eğer bir lider, sahip olduğu konuma bağlı kalıp sadece yol göstericilik rolünü üstlenirse gerçek liderlik vasfına asla ulaşamaz. Gerçek bir lider, takipçilerini kendi planları doğrultusunda yönlendirirken onları zorlamak yerine başarıya ulaşabilmeleri için güçlendirmeye çalışır (Altılar, 2015: 15). Buradan hareketle, liderlik kavramının temelinde iki olgu olduğu söylenebilir: etkileyen kişi ve etkilenen kişiler (Katz ve Kahn, 1977: 334).

Liderlik kavramı kelime itibarıyla “çevresine yol gösteren kişi” anlamına gelmektedir. Sözlük anlamı, liderliği tanımlama konusunda yeterli olmadığı için bu kavram, birçok bilim adamı tarafından araştırma konusu olmuştur. Araştırmacılar,

çalışmaları sonucunda elde ettikleri verilere dayanarak farklı liderlik tanımları yapmışlardır. En açıklayıcı şekli ile lider ve liderlik kavramları şöyle tanımlanabilir: Lider, başında bulunduğu grubu ortak amaçlarda buluşturan, ahlaki değerleri olan, kişilik sahibi, farklı fikirler sunabilen, grubunun amaç, istek ve beklentilerini kendi şahsında toplayabilen ve grubunu harekete geçirebilen kişidir; liderlik ise liderin, belirlediği amaçlar doğrultusunda takipçilerini harekete geçirebilme yeteneğidir (Altılar, 2015: 14). Daha kısa bir ifadeyle liderlik, öncü bir kişinin bir grup insanı belirlenen amaçlara ulaşmak için etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Northouse, 2007: 3). Buradan hareketle liderliğin bir süreç olduğu, liderin ise bu sürece yön veren kişi olduğu söylenebilir.

Liderlik konusundaki araştırmalar, farklı dönemlerde farklı kriterler göz önüne alınarak yapıldığı için tanımlar da farklılık göstermektedir. Bununla birlikte liderliğin esasen iki açıdan incelendiği görülmektedir: lider-üye etkileşimi ile sürece yönelik tanımlar ve sonuç ile lider özelliklerine yönelik tanımlar.

Tablo 1: Sürece Yönelik Liderlik Tanımları

Stogdill (1950)	Liderlik, bir grubun ya da örgütün faaliyetlerini etkilemek suretiyle üyelerin çabalarını, arzulanan amaçlara ulaştırabilmesidir.
Hemphill ve Coons (1957)	Liderlik, bir grubu bütün olarak etkilemek suretiyle üyelerin faaliyetlerini, arzulanan amaçlara ve paylaşılan değerlere uygun şekilde belirli bir alana yönlendirebilmektir.
Prentice (1961)	Liderlik, insanların yardımını ile arzulanan sonuçlara ulaşmaktır. Lider ise, başarılı sonuçlara ulaşabilmek için ekip arkadaşlarına yol gösteren kişidir.
Weschler ve Massarik (1961)	Liderlik, belirlenen özel amaçlara ulaşma doğrultusunda, iletişim süreçleri aracılığı ile yönlendirilen ve durumlara uygulanan kişiler arası bir etkidir.
Stogdill (1974)	Liderlik, örgüte ait beklentiler ve etkileşim yoluyla örgütsel bir yapının oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasıdır.
Katz ve Kahn (1978)	Liderlik, örgütlerin rutin yönlendirmeleri ile mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde etkileme gücü ile arzulanan sonuçlara ulaşılmasıdır.
Rauch ve Behling (1984)	Liderlik, arzulanan amaçlara ulaşmak üzere organize edilen grup faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Hosking (1988)	Lider, arzulanan ve beklenen sonuçlara ulaşmak üzere, belirlenmiş olan amaçlara verimli katkılarda bulunan kişidir.
Cohen (1990)	Liderlik, herhangi bir görev, proje ya da amaca ulaşmak için maksimum performansın sağlanmasına yönelik, başkalarını etkileme sürecidir.
Kouzes ve Posner (1995)	Liderlik, paylaşılan değerleri güçlendirmek üzere başkalarını etkileme sanatıdır.

Kaynak: (http://www.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmsc/modules/modulelist/le/contentstore2012/leadership_definitions.doc) bağlantısından uyarlanmıştır (10.11.2015 tarihinde erişilmiştir).

Tablo 2: Liderlik Özelliklerine Yönelik Tanımlar

Munson (1921)	Liderlik, örgüt içinde çatışmayı azaltarak ve güçlü bir iş birliği sağlayarak insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
Dubin (1968)	Liderlik, yetki gücünü kullanarak karar alabilmektir.
Krausz (1986)	Liderlik, başkalarını etkilemek için kullanılan bir güç şeklidir.
Norris (1990)	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünce yeteneği ile yaratıcı fikirler üreterek hareket etmektir.
Kowalski ve Reitzi (1993)	Liderlik, karmaşık ve zorlu bir işe girişme cesaretidir.
Heifetz (1994)	Liderlik, farklı durumlarda sergilenen davranışların anlamlarını sezinleyebilmektir.
Ogawa ve Bossert (1995)	Liderlik, örgüt üyelerinin karşılıklı etkileşimlerini olaylara uygun olarak şekillendirmektir.
Sullivan ve Harper (1996)	Liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütün varlığını simgeleyen faaliyetleri yönetmek ve buna uygun ekip oluşturmaktır.

Kaynak:(Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 325).

Bu ifadelerden hareketle liderliğin sadece süreçlerden ve özelliklerden ibaret olduğu söylenemez. Çünkü bir kişiyi lider yapan şey, çok farklı liderlik fonksiyonlarını üstlenebilmesidir. Bu açıdan liderlik tarihi süreç içinde pek çok araştırmaya konu olan bir odak haline gelmiştir. Bu nedenle süreç ve özellikler göz önüne alınarak yapılan araştırmaların yanı sıra farklı başlıklar altında toplanan liderlik tanımları da bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Bass, Bass ve Ruth 2008: 70-81).

✓ **Kişilik Olarak Liderlik:** Bu alanda yapılan araştırmalarda, neden bazı insanların liderlik yapma konusunda daha üstün olduğu üzerinde durulmaktadır. Bowden (1926), liderliği tanımlarken “liderlik, kişiliğin güçlü yanıdır.” ifadesini kullanmaktadır.

✓ **Nitelik Olarak Liderlik:** Liderliğin nitelikleri üzerinde durulan çalışmalarda, liderin sahip olduğu özellikler neticesinde sergilediği davranışlarla

diğer insanlardan farklı olduğu savunulmaktadır. Andre Maurois (1940), liderlik sürecinde liderin sahip olduğu en önemli özelliğin, lider olacak kişinin liderlik özelliklerinden dolayı doğrudan lider olarak algılanması olduğunu belirtmektedir.

✓ **Grup Süreçlerinin Odak Noktası Olarak Liderlik:** Bu kriter altında yapılan tanımlamalar, liderlik sürecinde lider tarafından yapılan katkılar üzerine yoğunlaşmaktadır.

✓ **Sembol Olarak Liderlik:** Bu görüşe göre lider, sadece takipçilerini grup içinde temsil etmekle kalmaz; aynı zamanda gurubun dış çevre tarafından da tanınmasını sağlayan bir sembol niteliği taşır. Katz ve Kahn (1978) grupların dış çevreler karşısında anlam kazanmasını sağlayan ve onları tanımlayan kişilerin, liderler olduğunu ifade etmektedir.

✓ **Anlamlandırıcı Olarak Liderlik:** Hem grup içinde hem de grup dışında oluşabilecek sorunları ya da anlaşmazlıkları bir sonuca ulaştıran ve bu açıdan gruba anlam katan kişi, liderdir. Bu düşünceden hareketle liderlikle ilgili tanımlar yapılmıştır.

✓ **Etki Olarak Liderlik:** En temel tanımından yola çıkarak liderin, takipçilerini belirlediği amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmesi için etkileyebilme gücüne sahip olması gerektiği söylenebilir. Bu özellik dikkate alınarak yapılan çalışmalar “etki olarak liderlik” başlığı altında toplanmıştır.

✓ **Amaca Yönelik ve İnanandırıcı Davranışlar Olarak Liderlik:** Bu kategoride toplanan liderlik tanımları, liderin amaçlar doğrultusunda hareket etmesi ve yüksek ikna kabiliyetine sahip kişiler olması gibi özellikler üzerine yoğunlaşmaktadır.

D. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Gruplar için önemli bir yeri olan lider, kendiliğinden ortaya çıkmamıştır. İnsanların bir araya gelmeleri sonucu oluşan bazı ihtiyaçlar, onların ortaya çıkmasını gerekli kılmıştır. (Fındıkçı, 2009: 72). Sosyal hayatın bir gereği olarak insanlar, topluluk halinde yaşar ve oluşturdukları topluluğu yönlendirecek ve amaçlarına ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyarlar (Eraslan, 2004: 162).

Herhangi bir grubun oluşmasının temel sebebi, ortak amaçlara ulaşmaktır. Bireyler, kişisel olarak amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldiğinde gruplar oluşur. Bu durumda gruptaki her birey, yapılan faaliyetlere katkıda bulunmak ister. Liderin de böyle bir grubun üyesi olduğu düşünüldüğünde, aynı düşünce onun için de geçerli olur. Grup içindeki amaçların gerçekleştirilmesinde, liderin daha fazla payı olması beklenir. Bons (1981)'a göre, bu pay bireyin sahip olduğu yeteneklerin ve işinde sergilediği motivasyon düzeyinin toplamına göre belirlenir. Bu noktada lidere düşen görev, bireyin belirlenen amaçları gerçekleştiremeyecek bir performansa sahip olduğunu fark ettiğinde, etkileme fonksiyonunu kullanarak bireyin performansını artırmasıdır. Diğer bir ifadeyle liderin görevi, grup olarak belirlenen amaçlar ile üyelerin grup içinde gösterdiği performans arasında oluşabilecek boşluğu kapatmaktır (Bons, 1981: 1-14).

Bu açıklamalar ışığında grup ya da örgüt açısından bakıldığında üç unsurun ortaya çıktığı görülmektedir: amaçlar doğrultusunda belirlenen ve yapılması gereken “işler”, bu işlerin uygulanma aşamasında ihtiyaç duyulan grup ya da örgüt “üyeleri” ve işlerin belirlenen şartlara uygun olarak üyeler tarafından düzenli bir şekilde yapılıp yapılmadığını denetleyecek “lider”. Bu unsurlar içinde şüphesiz en önemlisi liderdir. Çünkü yapılacak işler, sadece üyelerin inisiyatifine bırakıldığında, belirli bir noktadan sonra yılgınlık olacak ve bireylerin performansında düşüş gözlemlenecektir. Sonuç olarak amaçların gerçekleştirilmesi, sadece zorunluluk olarak görülecek ve başarıya ulaşma şansı oldukça azalacaktır. Bu noktada lider, duruma müdahale ederek motivasyonu artırma işlevine sahiptir. Lider, kullanabileceği pek çok motivasyon modeli arasından en uygun olanını seçerek uygulamaya koyar.

Katz, Kahn ve Robert (1978), liderliğe ihtiyaç duyulma sebeplerini dört başlık altında incelemiştir (Berkman, 2001: 66-72):

1. Örgütsel Tasarım Eksikliği

Örgüt tarafından yapılacak olan planlar ve tasarımlar, uygulanması gereken tüm faaliyetleri ayrıntılı şekilde düzenleyecek yeterliliğe sahip değildir. Çünkü davranışların uygulanma aşaması, plan aşamasından daha kapsamlı ve karmaşıktır.

Bu nedenle ayrıntılı plan yapabilecek uzman ve bilgili birine ihtiyaç duyulur. Sahip olduğu özellikler düşünüldüğünde, böyle bir karmaşanın içinden çıkabilecek tek kişi liderdir.

2. Değişen Çevre Koşulları

Örgütler varlıklarını koruyabilmek için açık bir sistemi benimsemek zorundadır. Teknoloji, kültür, yasa gibi birçok etken, çevre içinde değişikliğe uğrar. Örgütlerin bu değişikliklere ayak uydurabilmesi için açık bir sistemin var olması gerekir. Eğer değişen çevre koşulları dikkate alınmazsa, örgütlerin başlangıçta sahip olduğu örgütsel yapı zamanla eksik kalır ve örgütün işlevini kaybetmesine sebep olur. Lidere düşen görev ise değişen çevre koşullarını takip ederek örgütün bu değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olmaktır.

3. Örgütün İçsel Dinamiği

Örgüt adı verilen yapılanmalar kuruluşlarından itibaren sürekli değişen çevre koşullarına bağlı olarak ilerler ve büyürler. Büyümeye bağlı olarak yeni birimler, şubeler açılması gerekebilir ve yeni oluşan açık iş pozisyonlarını kapatmak için elaman alınması gerekebilir. Netice itibariyle büyüyen örgüt karmaşık olmaya başlar. Lider mevcut yapının, oluşan karmaşık yapıya kolayca uyum sağlayabilmesi için yeni politikalar üretir ve oluşabilecek sorunları engeller.

4. İnsan Üyeliğinin Doğası

İnsanlar, hayatları boyunca büyüme, olgunlaşma, tecrübe kazanma gibi çeşitli evrelerden geçmektedir. Ulaşılan her evre, kişide bir takım değişikliklere sebep olur. Örgütleri etkileyebilen ve önceden tahmin edilmesi zor olan bu değişiklikleri takip ederek oluşması muhtemel olan zararları engelleyebilecek tek kişi liderdir.

E. Liderliğin Genel Özellikleri

Liderlik tarihine bakıldığında, bir lidere yöneltilen pek çok özellik olduğu görülmektedir. Bu konuda karşılaşılan en sık ve eksik algılama ise liderin sadece sahip olduğu karizmatik özellikler ya da kahramanlık içeren eylemlerde bulunması sebebiyle bu sığlığa ulaşmış olmasıdır (Lennick ve Kiel, 2005: 95). Halbuki bunlar,

liderin sahip olduğu sayısız özelliklerden sadece ikisidir. Diğer bir ifadeyle sadece bu iki özelliğe sahip olan bir kimseye lider denilemez. Örneğin yıllarca büyüklük sıfatını koruyan şirketlerin liderlerine bakıldığında, hepsinin alçak gönüllülük gibi ortak bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Collins, 2001: 17-40). Bu tür insanlar “ben” yerine “biz” kavramını benimserler, doğru ile yanlışı ayırt edebilme ve birçok seçenek karşısında en doğru olanı seçebilme gibi zor tercihlerin üstesinden gelebilirler. Kısacası bir kimseyi lider yapan şey, sahip olduğu bir ya da iki özellikten çok daha fazlasıdır. Ancak tüm liderlerin –özellikle başarılı liderlerin– sahip olduğu ve aslında her toplum için doğru olarak algılanan ortak ilkeler mevcuttur. Güney (2012), bir liderin sahip olması gereken özellikleri “Liderliğin Temel Taşları” olarak adlandırmış ve takipçiler arasında ayırım yapmama, iletişimci olma, amaç belirleme, demokratik ve eşitlikçi olma, duyarlı ve seçici olma, insani değerelele bağlı olma, sabırlı ve kararlı olma, ekip çalışmasına önem verme gibi özellikleri vurgulamıştır. Bu özellikler kısaca şöyle açıklanabilir:

✓ **Takipçiler Arasında Cinsiyet Ayırımı Yapmama:** Grup şeklinde çalışmaların söz konusu olduğu alanlarda kadınların ve erkeklerin bir arada bulunmaları ve birlikte çalışmaları ortak amaçlara ulaşma konusunda başarıyı etkilemektedir. Bunun farkında olan lider, takipçileri arasında cinsiyete bağlı bir ayırım yapmaz. Çünkü böyle bir ayırım kişiyi, liderlik konumundan uzaklaştırır.

✓ **İletişimci Olma:** İletişim, insanlar arasında ilişki kurma açısından kaçınılmaz bir bağdır. Bir işletmenin ya da kurumun yönetim sürecinde de pek çok çalışanın farklı alanlarla ilgili yönetime katkısı olur, ancak iletişimin olmadığı ve herkesin bireysel olarak çalıştığı bir ortamda karmaşa çıkar. Bu anlamda iletişim kaçınılmazdır. Ortak çalışmalarda sağlıklı bir iletişim yolu ile izleyicilerin katılımı sağlandığı takdirde çalışma güçlenir. Bu durum liderliğin oluşumu açısından da önemlidir. Netice itibariyle liderler, buldukları çalışma ortamlarında tüm takipçileri ile iletişim içinde olmak zorundadır.

✓ **Amaçlar ve Hedefler Belirleme:** Liderliğin oluşumu için gerekli olan kurucu nitelikteki taşlardan birisi de liderin grubu ya da toplumu için uygun amaç ve hedef belirlemesidir. Bu amaçlar belirlenirken ihtiyaçların neler olduğu ve nelere öncelik verileceği göz önünde bulundurulur. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi liderin

grubunu ya da toplumu çalışmaya yönlendirirken ne için ve nasıl çalışılması gerektiğini bilerek hareket etmesini sağlar. Bu nedenle uygun amaç ve hedef belirlemeyen kişilerden lider olarak bahsedilemez.

✓ **Demokratik ve Eşitlikçi Olma:** Bir ortamdaki demokrasi ve eşitliğin temeli, etkili bir iletişimin varlığına dayanır. İnsanlar, iletişime önem veren ve takipçilerini dinleyen bir liderin yönetiminde iken buldukları ortama ve birbirlerine saygı gösterirler. Ancak çalışma ortamının sevilmesi, işlerin de sevilerek başarıyla yapılması anlamına gelmez. Bunun olabilmesi için öncelikle liderin, takipçilerini etkileme ve ikna etme kabiliyetine sahip olması gerekir. Elbette önemli olan bu kabiliyeti zor kullanmadan uygulayabilmektir. Bu açıdan demokratik ve eşitlikçi olabilen kimseler, daha kolay liderlik yapabilir.

✓ **Yönetimsel Bazda Duyarlı ve Seçici Olma:** Lider olarak nitelendirilen kimseler yönetimi ilgilendiren bazı önemli konularda duyarlı ve seçici olmak zorundadır. Örneğin yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen sonuç, planlanan amaçlardan ne kadar uzak olursa olsun, lider hiçbir zaman yasal olmayan yollara başvurmaz, bir çalışmaya başlamadan önce bu iş için gerekli yeterliliğe sahip olan kişileri seçmeye çalışır.

✓ **Yönetimsel Süreçte İnsani Değerlere Bağlı Olma:** Liderlik anlayışının temelinde insani değerlere bağlılık anlayışı vardır. Bu değerlere bağlı şekilde davranmayan kimseler herhangi bir grup ya da topluma liderlik yapamaz.

✓ **Sabırlı ve Kararlı Olma:** Liderlerin pek çok üstün özelliğe sahip olması gerekir. Ancak bu durum liderlerin her zaman amaçlarına başarıyla ulaşacakları anlamına gelmez. Elbette elde edilen başarılar kadar bir takım başarısızlıklar da olacaktır. Önemli olan, liderin böyle bir durumda da kendine özgü bir liderlik tutumu sergileyebilmesidir. Olumsuz durumlar karşısında liderden beklenen temel davranış sabırlı olması ve böyle bir anda uygulayacağı çözümlerle ilgili kararlı bir tavır sergilemesidir.

✓ **Ekip Çalışmasına Önem Verme:** Sadece grubun ya da toplumun bulunduğu ortamlarda liderlikten söz edilebilir. Çünkü takipçileri olmayan bir kimseden lider olarak bahsedilemez. Belirlenen amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilmesi gereken birileri olduğu sürece lidere ihtiyaç duyulur. Bu nedenle

liderlik, ekip halinde çalışmayı gerektirir. Elde edilmek istenen sonuca ulaşabilmek için karar almak, problemleri belirleyip çözüm yolları geliştirmek ve bunları uygulamak için ekip olarak çalışmaya önem verilmesi gerekir.

Liderlikle ilgili çalışmalar yapan Barutçugil (2014) ise, liderin sahip olması gereken özellikleri “Liderliğin Yapı Taşları” olarak karakter, dürüstlük ve saygınlık, özgüven, güven ve güvenilirlik, duygusal zekâ, coşku ve enerji şeklinde adlandırmıştır.

Liderin en genel tanımında “başkalarını etkileyebilen ve onların harekete geçmesini sağlayabilen kişi” olduğu belirtilmektedir. Aslında bu tanım, liderin sahip olduğu tüm özelliklerin bir sonucu olarak yapılmıştır. Diğer bir ifadeyle araştırmacıları lidere ulaştıran yol, liderin özellikleridir. Liderin özelliklerini belirlemeye yönelik sayısız araştırma yapılmış ve sonuç olarak ortaya pek çok özellik çıkmıştır. İnsanların bir arada bulunduğu bir grup ya da toplumda, lideri belirleyebilmek için gruptaki üyelerin özelliklerine bakmak yeterlidir (Zalaznik, 1992: 126-132). Koçel (2010), liderlik sürecini tanımlarken takipçiler ve şartlar üzerindeki ilişkilere yoğunlaşmış ve liderin sahip olduğu özelliklerin, diğer grup üyelerinden farklı olduğunu belirlemiştir. Bu farklılıklar liderin üstün yanları olarak algılanmaktadır. Başaran (1982), liderin bu üstünlüklerini şöyle sıralamıştır:

- ✓ Liderin daha zeki olması,
- ✓ Liderin, takipçileri ile olan iletişiminin ve ilişkilerinin aksamaması,
- ✓ Liderin başkalarına kıyasla yeterliliğinin daha fazla olması,
- ✓ Liderin, grubuyla birlikte benimsemiş olduğu ortak amaçlara daha fazla ilgi göstermesi ve daha iyi motive olması,
- ✓ Ortak amaçlarla ve takipçilerinin sahip olduğu güçle ilgili daha iyi değerlendirme yapabilmesi.

Liderlerin kişisel özelliklerine ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında, bu konuyla ilgili tarihteki ilk yazılı çalışmanın Sokrates tarafından yapıldığı, ardından Sokrates’in öğrencisi Ksenefon ve Platon’un öğrencisi Aristotle tarafından yapıldığı görülmektedir (Adair, 2005: 418). Yapılan bu araştırmaların sonucuna göre belirlenen liderlik özellikleri şöyle ifade edilmektedir (Daft, 1991: 373):

- ✓ Fiziksel Özellikler
- ✓ Zekâ ve Yetenek Durumu
- ✓ Kişilik Özellikleri
- ✓ İş İle İlgili Özellikler
- ✓ Sosyal Özellikler

F. Liderlik Kuralları

Liderlik çok geniş bir kavramdır. Lider olmak için yapılması gerekenler çok fazladır. Sadece birkaç özelliğe ve yeteneğe sahip olmak, lider vasfını elde etmek için yeterli değildir. Liderler, başkalarına yol gösterir; takipçilerine yapılması gerekenler konusunda direktif verir ancak bir liderin de uyması gereken bazı kurallar mutlaka olmalıdır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- ✓ Öncelikle kişi kendini doğru bir şekilde tanımlamalıdır. Daha sonra buna uygun olarak yaşanan ekonomik, teknolojik, siyasi alanlarda yaşanan ilerlemelere ayak uydurmalıdır.

- ✓ Lider olmak isteyen kişi açısından sahip olunan bilgi düzeyi çok önemlidir. Hedeflerini belirlerken, değişikliklere uyum sağlamaya çalışırken, yeni fikirler ortaya koyarken ve karşılaşılan sorunları çözerken etkili olunabilmesi, liderin geniş bir bilgi birikimine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

- ✓ Lider olmak için sorumluluk sahibi olmak gerekir. Sonuçta yapılan faaliyetler sadece liderin kendisini etkilemez, aynı zamanda takipçilerini ve önderlik ettiği örgütün başarısını da etkiler. Bu nedenle lider olacak kişi, en zor anlarda ve yaşanan başarısızlıklar karşısında sorumluluk üstlenebilecek güçte olmalıdır.

- ✓ Lider olacak kişilerin amaç belirleyebilmesi gerekir. İnsan topluluklarının söz konusu olduğu yerlerde onlara ortak bir amaç verebilmek önemlidir. Ancak amaç belirlemekten daha önemli olan şey, belirlenen amaçların her seferinde yenilenmesi ve özgün olabilmesidir.

- ✓ Kişi en zor durumlarda bile etkili kararlar verebilmelidir. Çünkü lider, günlük kararlar vermenin ötesinde kritik durumlarda uygun kararlar alabilen kişidir. Bu nedenle lider olmak isteyen kişi, bunu gerçekleştirebilmelidir.

✓ Liderlik sürecinde dikkate alınması gereken önemli konulardan birisi de değişimdir. Değişim hem gruplar hem de örgütler açısından kaçınılmaz olduğu için grupları ve örgütleri yönlendiren liderler, değişime direnmezler. Bu anlamda lider olacak kişilerin uyması gereken kurallardan biri de değişime uyum sağlayabilmesidir.

✓ Lider, takipçilerine karşı ne kadar ılımlı olursa olsun grubun lideri olduğunu asla unutmaz ve grup üyelerine de bunu hissettirir.

✓ Liderlik, cesaret ve sabır gerektirir. Lider takipçilerini yönlendireceği konu üzerinde karardır, bu yolda karşılaşacağı tüm sıkıntıları sabırla göğüsler ve takipçilerinin pes edeceğini hissettiği noktada kendi cesareti sayesinde onları yüreklendirir. Gerçek bir lider olmak isteyen kişi sabırlı, kararlı ve cesaretli olmalıdır.

G. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri

Güç kavramı, başkalarını etkileyebilme yeteneğini ifade etmektedir (Güney, 2012: 61). Lider, belirlediği amaçlar doğrultusunda takipçilerini yönlendiren kişi olduğu için bu yönlendirmeyi, etkileme yeteneği ile yapmaktadır. Verilen emirlerin astlar tarafından uygulanıp uygulanmadığı ya da astların amaçlara uygun faaliyetlerde bulunup bulunmadığı gibi birçok konunun temel belirleyicisi, liderin gücüdür. Bu nedenle liderin kullandığı güç kaynakları önemlidir.

Liderin, söz ve emirlerini uygulatma şekli, onun kullandığı yaptırım şeklini göstermektedir. Bunlar, liderin bulunduğu ortamda takipçilerini harekete geçirebildiği güç kaynakları olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında güç biçimleri ile ilgili en yaygın sınıflandırmanın Raven ve Bertram (1959) tarafından beşe ayrılarak yapıldığı görülmektedir:

- ✓ Yasal Güç (Otorite Gücü)
- ✓ Ödüllendirme Gücü
- ✓ Cezalandırma Gücü
- ✓ Uzmanlık Gücü
- ✓ Karizmatik (Beğeniye Dayanan) Güç

1. Yasal Güç (Otorite Gücü)

Otorite gücü olarak da adlandırılan yasal güç, liderin örgüt içinde ya da dışında sahip olduğu yasal yetkisinden kaynaklanmakta ve liderin bulunduğu ortamdaki takipçilerini etkileme hakkına sahip olduğunun astlar tarafından kabul edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Astlar liderlerinin, tüm örgüt üyelerini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmektedir. Örneğin bir kuruma yeni giren kişi, oradaki liderin ya da yöneticinin, kendisinden bir şeyler isteme yetkisine sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle liderin isteklerini, itiraz etmeden yerine getirmektedir. Bu tür güç, lidere meşru bir şekilde kendiliğinden verildiği için herkes tarafından kabul edilmektedir. Astların, kendilerinden istenilen şeyleri yerine getirmesi ya da yerine getirmesi gerektiğine inanması, liderin sahip olduğu yasal güçten etkilendiklerini gösterir. Çoğunlukla yöneticiler tarafından kullanılma ihtiyacı duyulan yasal güç, liderlerin de sahip olduğu ve buldukları statü ve mevkie bağlı olarak iradesi dışında kazandığı bir güç şeklidir. Liderler, atandığı ya da seçildiği konuma gelmesi ile önceden o makama özgülenmiş olan bazı yasal güçlere sahip olmaktadır (Fındıkçı, 2009: 233). Otorite, yasalara dayandığı için bu gücün katı kurallara sahip olacağı düşünülür. Ancak lider, kendisine yasalarla verilmiş olan otoriteye kendisini ve kişiliğini yansıtan bazı özellikler ekleyebilir. Bu eklemeler sonucunda liderin, belirli bir düzeyde yasal gücü oluşmakta ve bu gücün etkileri, davranış ve uygulamalarda görülmektedir.

Örgütte hâkim olan liderlik tarzı, liderin sahip olduğu yasal gücü ortadan kaldıran bir unsur değildir. Ancak uygulanan liderlik tarzlarına bağlı olarak lider ile astları arasındaki ilişki düzeyi farklılık gösterdiği için yasal gücün şiddeti de değişmektedir. Örneğin otokratik liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde liderin istekleri, emir hükmünde olmakta ve çalışanlar tarafından derhal yerine getirilmektedir. Oysa tam serbesti tanıyan bir liderlik tarzına sahip olan liderin istekleri, geri çevrilebilmektedir.

2. Ödüllendirme Gücü

Örgütlerde lider tarafından uygulanan maaş zammı, terfi gibi ödül sistemleri ile çalışanları etkilemek mümkündür. Liderler, istedikleri ödül türünü kullanma hakkına

sahip oldukları için astlarını etkileme konusunda ödül gücüne sahiptir. Bu gücün kullanılma sebebi ise çalışanları duygusal anlamda motive ederek belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda kolayca harekete geçirebilmektir.

3. Cezalandırma Gücü

Motive etmeye odaklanan ödüllendirme gücünün aksine liderin cezalandırma hakkı korkuya dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmek istenen çalışanlar sürgün etme, işine son verme gibi ceza unsurları ile korkutulmaktadır. Örgüt üyelerinin motive etme ya da cesaretlendirme yoluyla verimliliklerini artırarak yönlendirme durumu söz konusu değildir. Aksine cezalandırma gücünün kullanılması kişilerin gururunu zedeleme, utanç ya da nefret duygusuna kapılma gibi manevi kayıplara uğramasına sebep olabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanların çeşitli şekillerde cezalandırılma ya da işten çıkarılma korkusuyla yaptıkları işler, örgüt başarısının önünde büyük bir engel oluşturabilmektedir. Ancak bu güç, her durumda kullanılmak yerine gerektiği hallerde uyarı maksadıyla uygulandığında etkili olabilmektedir. Bu nedenle liderler, cezalandırma gücünü kullanmak istediklerinde dikkatli ve ölçülü davranmalıdır.

Liderlik güçleri arasında en dikkatli şekilde kullanılması gereken yaptırım kaynağı ödül ve cezadır. Çünkü yerinde kullanılmayan ceza yaptırımı, takipçiler üzerinde baskı oluşturabilirken ödül gücünün yerinde kullanılmaması ise takipçilerin ciddiyetini bozabilmektedir. Buna karşın ikisi bir arada kullanılacak ise ödülün cezadan önce uygulanması daha verimli olabilmektedir.

4. Uzmanlık Gücü

Yasal güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü, lidere kendiliğinden verilen yaptırım kaynaklarıdır. Buna karşın uzmanlık gücü, liderin kendi bireysel çalışma ve yeteneği ile yasal gücünü birleştirmesi sonucu oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle lider, lider olduğu için kendisine verilen güçleri kullanmayı yeterli görmediğinde sahip olduğu uzmanlık düzeyine bağlı olarak takipçilerini yönlendirmektedir. Liderin görevi ile ilgili sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi, kendisine ayrı bir güç kazandırmaktadır. Ancak liderin bilgili ve tecrübeli olmasından daha önemli bir

durum vardır: liderin, takipçileri tarafından bilgili görülmesi. Diğer bir ifadeyle uzmanlık gücüne sahip olabilmesi için liderin, görevi ile ilgili uzman olması yeterli değildir; çalışanlar tarafından da uzman olarak görülmelidir. Lider, örgüt içinde temel bilgi kaynağı ve sorun çözücü kişi olarak görüldüğü sürece astlarını kolay bir şekilde etkileyebilmektedir. Çünkü bu durumda lider, örgütsel faaliyetler konusunda en etkili ve sorun çözücü bilgi kaynağı olarak görülür.

5. Karizmatik (Beğeniye Dayanan) Güç

Karizmatik güç, liderin sahip olduğu statünün ötesinde kişisel özelliklerini yansıtan bir güç şeklidir. Eğer liderin kişiliği, yönettiği insanlar tarafından beğeniliyorsa ve ilham verici olduğu düşünülüyorsa lider, astları üzerinde karizmatik bir güce sahiptir. Bu durumda astlar, liderlerinin isteklerini itiraz etmeden kolayca yerine getirir. Kısacası karizmatik güç sahibi liderlerin, insanlar üzerinde doğal ve çabasız bir etkileme gücü bulunmaktadır. Karizmatik gücün temel dayanağı kesin olarak bilinmemekle birlikte en etkili yaptırım şekli olduğu kabul edilmektedir (Fındıkçı, 2009: 234).

Liderlik, başkalarını etkileyebilme sanatı olduğu için bireyler bu sanatı gerçekleştirirken bazı yaptırımlar kullanmak zorundadır. Söz konusu yaptırımlardan bir kısmı lidere, sahip olduğu konumdan ve otoritesinden dolayı verilirken, bazıları ise doğrudan liderin belirlediği unsurlar çerçevesinde şekillenmektedir. Yasal güç gibi mevkie bağlı yaptırımlar, insanlar üzerinde kalıcı bir etki sağlayamamaktadır. Başarılı bir lider, önderlik ettiği toplumun da başarılı olmasını isteyeceği için bu tür güç odakları ile yetinmek istemez. Lider, kendisini ve takipçilerini başarıya ulaştırabilecek kalıcı etkiler görmek isteyeceği için doğrudan kendisinden kaynaklanan uzmanlık gücü ve karizmatik güç gibi yaptırımları kullanmayı tercih etmektedir. Liderler, sözü edilen güç kaynaklarını kullanırken sadece birine bağlı kalmamakta; uygun koşullar altında hepsini yeterli oranda bir araya getirerek de kullanabilmektedir. Bu oranı belirlerken takipçilerinin değer yargılarını da dikkate almaktadır. Sonuç olarak liderin güç odaklarını kullanabileceği en uygun birleşim şöyledir (Fındıkçı, 2009: 234):

- ✓ Yasal güç ve otorite gücü en az olmalı.
- ✓ Ödül gücü, cezaya tercih edilmeli.
- ✓ Uzmanlık gücü ile karizmatik güç daha fazla kullanılmalı.

H. Liderliğin Aynı Anlamda Kullanılan Kavramlardan Farkı

Günlük hayatta kurum, kuruluş ya da örgütlerde üst pozisyonda bulunan bazı kişiler, lider olarak düşünülebilmektedir. Bilimsel anlamda lider ile söz konusu konumdaki kişilerin birbirlerinden farklı olduğu kabul edilmektedir. Bu kelimelerin liderlik ile aynı anlamda kullanılma sebebi genellikle etkileme biçimleri ile ilgilidir. Örneğin bir kişi bulunduğu konum itibari ile sahip olduğu güçleri kullanarak diğer bireyleri etkilediğinde lider olarak algılanmaktadır. Hâlbuki bir kişinin etkileme gücü mevkii, makam, otorite gibi kriterlere bağlı olmanın ötesinde bazı özel nitelikleri barındırdığı takdirde bu kişi, lider olarak isimlendirilmektedir.

1. Yönetici-Lider Farkı

Lider ve yönetici kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak aralarında pek çok farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın en belirgin şekli, sahip olunan biçimsel güçtür. Lider açısından biçimsel olarak elde edilen gücün pek önemi yoktur, yönetici ise varlığını biçimsel gücü ile sürdürmektedir (Güney, 2012: 39). Bunun yanı sıra yöneticilik kurum, kuruluş ya da işletmenin üst kademesinde görülmekte iken, liderlik her kademedede ortaya çıkabilmektedir (Kılınç, 1984: 6).

Bir örgüt içinde yönetici, yasal yetkileri çerçevesinde işlem yapmaktadır. Mevcut faaliyetler sonucunda ortaya çıkan kalite, verimlilik gibi unsurlar yöneticinin temel değerlendirme kriterleridir. Yönetim açısından bakıldığında ise yöneticilerin, yapılması gerekenleri astlarına emir vererek yaptırdığı görülmektedir. Buna karşılık liderler, sürekli yenilik arayışında oldukları için herhangi bir zümreye bağlı olmadan ve yasal yetkilere sahip olmadan da insanları etkileme kabiliyetine sahiptir. Liderler, takipçilerini harekete geçirebilmek için onlara emir vermek yerine iletişim kurma yolunu seçerler. Yöneticinin örgüt içinde gerçekleştirmek istediği hedefler, gelecekte ulaşmak istediği noktayı arzularak değil, o anki ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulmuştur. Buna bağlı olarak yönetici, örgütte oluşan çatışmaların üstesinden

gelmeye çalışan sorun çözücü konumundadır. Yönetici olmak için üstün yeteneklerden ziyade sabır, zekâ, hoşgörü gibi özelliklere sahip olmak yeterlidir. Lider ise, geleceğe yönelik, yenilikçi hedefler belirleyerek çalışanları harekete geçiren motivasyon unsuru olarak rol oynamaktadır. Lider, çalışanların farkına varamadığı ya da bastırıldığı kendi yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmalarına yardım etmekte ve bu yeteneklerin örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılmasını sağlamaktadır.

Liderler, doğuştan gelen yeteneklerine güvendikleri için gerektiğinde risk almaktan korkmazlar. Örgüt içinde oluşan çatışmaları çözmek için standart çözüm yollarını kullanmak yerine belirledikleri farklı çözüm seçeneklerini etkileyici bir şekilde sunar ve üstlenilmesi gereken risklerden kaçmazlar. Yönetici ise mevcut konumunu koruyabilmek için risk almadan hareket etmektedir (Zaleznik, 1999: 67). Yöneticiler, örgütsel karmaşıklığı yönetirken, belirlenen amaçlara uygun plan yaparlar. Bu noktada yöneticinin yeteneği, çalışanların bu plana uygun çalışıp çalışmadığını denetleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Liderler ise, örgüt için belirlediği amaçlara uygun şekilde vizyon ve strateji belirlemekte; oluşabilecek karmaşıklığı önceden tahmin ederek önlem almaktadır. Liderin söz konusu karmaşanın önüne geçmek için aldığı temel önlem, amaçlara uygun şekilde her pozisyona, doğru kişiyi yerleştirmesidir. Buna ilaveten lider, çalışanlarını motive ederek amacını gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Baltaş, 2001: 125).

Lider ile yönetici arasındaki temel farklılıklar Tablo 3'deki gibi ifade edilmektedir.

Tablo 3: Lider ve Yönetici Farkı

ÖZELLİK	LİDER	YÖNETİCİ
Esas olan	Değişimdir.	İstikrardır.
Odak noktası	İnsanlara yol göstermek	İşi yönetmek
Anlayışı	Uzun vadelidir.	Kısa vadelidir.
Arayış	Vizyon sahibidir.	Hedef odaklıdır.
Yaklaşımı	Gidilecek yönü belirler.	Detayları planlar.
Kararları	Kolaylaştırır.	Verir.
Otoritesi	Karizmasından gelir.	Yetkiden gelir.
Enerjisini	Tutkudan alır.	Kontrole dayandırır.
Dinamikleri	İleriye dönük	Şimdiye dönük
İkna kabiliyeti	İkna eder.	Emreder.
Tarzi	Dönüşümseldir.	İşlemsel, görevseldir.
Beklentisi	Başarıya ulaşmaktır.	Sonuca ulaşmaktır.
Risk	Alır.	Azaltır.
Çatışma	Ortamı oluşturur.	Ortamından kaçınır.
Kabahati	Kendinde arar.	Başkasında arar.

Kaynak: (http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm) den uyarlanmıştır. (12.11.2015 tarihinde erişilmiştir).

John Katter, yöneticiyi karmaşa ile mücadele eden kişi; lideri ise değişimle hareket eden kişi olarak ifade etmiş ve yönetici ile lider arasındaki temel farklılığın bu olduğunu vurgulamıştır. Warren Bennis ve Burt Nanus ise yöneticiliğin, sorumlulukları yerine getirmek olduğunu; liderliğin ise etkilemek ve yönlendirmek olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticiler işi doğru yapar, liderler ise doğru işi yapar (Paksoy, 2002: 167).

2. Başkan-Lider Farkı

Başkanlık ve liderlik kavramları birbirleri ile ilişkili olmasına rağmen anlam açısından birbirlerinden farklıdır. Temel farkları başkanların, buldukları konuma gelmeleri sonucu elde ettikleri yasal yetkiye (güce) dayanarak faaliyette bulunmalarıdır. Liderlerin etkileme gücü ise yasal yetki ile bağlı değildir. Herhangi bir zümreye bağlı olmadan ve yasal bir güce sahip olmadan da insanları etkileyip belirli bir yöne sevk edebilmektedir. Örneğin Mustafa Kemal Atatürk, herhangi bir resmi yetkiye sahip olmamasına rağmen Kurtuluş Savaşı'nda liderlik yeteneği ile insanlara önderlik etmiş ve başarıya ulaşılmasını sağlamıştır (Güney, 2012: 43). Liderler, yetki sahibi olmadan da etkileme gücüne sahipken; başkanlar, bazen sahip oldukları geniş yetkilere rağmen buldukları zümreyi harekete geçiremeyebilir.

3. Popüler Kişi-Lider Farkı

Popüler kişi ve lider kavramları birbirleri ile bütünleşik şekilde kullanılan kavramlardır. Ancak her popüler kişinin lider olarak algılanması doğru değildir. Popüler kişi, sahip olduğu bazı özellikler neticesinde insanların kendisine sempati duymasını sağlayabildiği gibi söz konusu özellikler nedeniyle bazı insanların kendisinden uzaklaşmasına da sebep olabilmektedir (Yukl, 1994: 317). Örneğin sanatçılar, popüler kişilerdir ancak sahip oldukları özellikler toplumun büyük kesimi tarafından kabul görmediğinde popülaritelerini yitirmektedirler.

İ. Liderliğin Yapı Taşları

1. Karakter, Dürüstlük ve Saygınlık

Başarılı bir liderin sahip olması beklenen en önemli güç kaynağı karakteridir. Çünkü takipçilerin, liderlerinde aradığı en temel özellik karakter, dürüstlük ve saygınlıktır. Sağlam bir karaktere sahip olan lider, takipçileri tarafından sevgi, saygı ve ilgi ile izlenir. Bunun aksi bir özelliğe sahip olan lider, sadece kendisi tarafından lider olarak görülür. Çünkü takipçilerin sevgisi, saygısı ve ilgisi olmadan bir kimsenin liderliği uzun sürmez.

Gerçek liderlerin sahip olduğu tüm özellikler aslında karakterinin üzerinde şekillenmektedir. Çünkü karakter, bireyin davranışları ve deneyimleri sonucu

dürüstlük ve saygınlığın bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Yüksek karakter sahibi liderler, sadece takipçileri üzerinde olumlu etki oluşturmakla kalmaz; içinde bulunduğu toplumun gelişmesini ve kalkınmasını da sağlar. Elbette bu etki sadece bir liderin karakteri ile değil, pek çok liderin sahip olduğu ortak karakter ile sağlanır. Bu açıdan bakıldığında toplumların sahip olduğu yasalar, liderlerin karakterini pekiştiren ve karakterinin davranışa dönüşme şeklini belirleyen unsurlardan biridir. Barutçugil (2014)'e göre, takipçilerinin duygularına yer vermeyen bir düşünce, etik değerlere sahip çıkmayan bir zekâ ve takipçilerinin yararını gözetmeyen bir yetenek de kendine göre bir güç kaynağıdır. Ancak bunların kişiye sağlayacağı faydanın süresi çok sınırlıdır.

Liderin sahip olduğu karakter, dürüstlük özelliğini de beraberinde getirmektedir. Dürüstlük ve saygınlık, sahip olunan karakterin sağlamlık derecesine göre ortaya çıkabilmektedir. Gerçekten sağlam bir karaktere sahip olan kişinin sözleri ve davranışları, sahip olduğu dürüstlük inancı sebebi ile doğruları yansıtacaktır. Buna bağlı olarak başkaları tarafından saygı duyulan biri haline gelecektir. Bu anlayıştan yola çıkarak bir liderin sahip olduğu konumu para ya da güçle elde etmesine ve otoritesine dayanarak oluşturacağı saygınlığa kıyasla, sahip olduğu yüksek düzey karakter sonucu kazandığı saygınlığın daha kaliteli olacağı söylenebilir. Söz konusu nitelikleri taşıyan bir lider, öncelikle kendi vicdanına karşı duyduğu sorumluluktan dolayı dürüstlüğe önem verir. Vicdan, karakterin muhafızlığını yapar (Barutçugil, 2014: 182). Liderin sahip olduğu bu güçlü etki bir an için bile bir kenara bırakıldığında kişiyi karakteri ile bağdaşmayan yönlere saptıracak ve ister istemez karakterini değiştirecek bir darbe almasına sebep olacaktır. Aslında liderin sahip olduğu pek çok üstün özellik vardır. Ancak tüm bu özellikler birbirini destekleyerek ve kuvvetlendirerek lidere, sahip olduğu önemi vermektedir.

2. Özgüven, Güven ve Güvenilirlik

Liderlik ortamı özgüven ile oluşur, güven ile desteklenir ve güvenilirlik ile güçlenir. Etkili liderler her şeyden önce yüksek özgüven sahibi kişilerdir. Özgüvenin eksik olması, yapılacak işlerin gerekli yetenekler kullanılarak başarıya ulaştırılması konusunda şüphe duymak anlamına gelir. Hâlbuki bir grup ya da toplum içinde pek

çok farklı işi başarı ile tamamlayabilecek yetenekler mutlaka mevcuttur. Ancak birçok insan daha önce hiç deneyimi olmayan bir işle karşılaştığında yeteneğine olan güveni sarsılır. Bu durumda onu cesaretlendirecek bir lidere ihtiyaç duyar. Böyle bir liderin, başarıya ulaşacağına öncelikle kendisinin inanması gerekir. Söz konusu bu inancı lidere verecek olan şey, sahip olduğu özgüvendir. Özgüven sahibi bir lider, takipçilerinin de özgüvenlerini geliştirme yeteneğine sahiptir. Buna karşın aşırıya ulaşan özgüven ise lideri başarısızlığa götürür. Çünkü aşırı özgüven duygusu olan lider, yapılacak işle ilgili ulaşamayacak düzeyde yüksek hayallere kapılır. Sadece bu hayallerini gerçekleştirebilmek için kendisinin en iyisini bildiğini düşünerek gereksiz zaman ve kaynak israfında bulunur. Özgüvenin düzeyini ayarlayabilen bir lider ise başarısız olacağını düşündüğü bir işe devam etmektense planlarını gözden geçirerek takipçilerine olan güveni ile yeniden denemeye çalışır. Böylece liderin sahip olduğu özgüven, takipçileri tarafından güvenilirliğini artırır. Bu nedenle özgüven, güven ve güvenilirlik birbirine bağlıdır.

3. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ alanında sahip olunan becerilerin geliştirilmesi ve davranışlarla sergilenmesi sonucu üstün bir performans ortaya çıkmaktadır (Goleman, 2001: 102). Lider, sahip olduğu duygusal zekâ yetkinlikleri sayesinde hem kendini hem de başkalarını doğru bir şekilde anlayabilir ve yönetebilir. Kendisi ile ilgili olarak liderin duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde algılayarak etkili kararlar vermesini sağlar. Gerçek bir liderin enerjisi, motivasyonu ve üretkenliği yüksek olduğu için kendisi açısından duygusal zekâyâ sahip olması önemlidir. Takipçileri açısından bakıldığında ise yüksek duygusal zekâ sahibi bir lider, başkalarını nasıl etkileyebileceğini bilir ve duygularına hitap ederek onları yönetir. Bunun yanı sıra karşılaşılabileceği sorunlara ve tepkilere hazırlıklı olur, bunlarla başa çıkmanın yollarını belirler. Duygusal zekâ sahibi olan bir lider, öncelikle duygularının bilincindedir ve onları doğru şekilde değerlendirerek sahip olduğu özgüvenle yoğurur. Ardından başarıya ulaşma amacını göz önüne alarak kendini yönetmeyi bilir. Takipçilerine karşı duygusal zekâsını kullanırken empati kurar, gerekli olan ihtiyaçları doğru bir şekilde belirler ve başkalarını etkileme yolunu bilerek hareket

eder. Lider öncülük ettiği gruba ya da topluma ilham vererek başarıya ulaşmak ister. Bu açıdan duygular üzerinde de ustalaşması gerekir.

4. Coşku ve Enerji

Başarıya ulaşmak isteyen herkesin öncelikle hedefinde kararlı olması gerekir. Aynı düşünce lider için de geçerlidir. Bir grubu ya da toplumu başarıya ulaştırmak isteyen lider, her şeyden önce kararlı olmalıdır. Kararlılığı en güzel şekilde başarıya ulaştırma yolu ise liderin coşkusu ve enerjisidir. Grup ya da toplum açısından enerji çok önemlidir. Böyle ortamlarda coşku ve enerji gibi olumlu özellikler, insanları teşvik eder ve daha başarılı sonuçlara ulaşmalarını sağlar. Çünkü önemli olan, yaşanan olumsuzluklara ve sıkıntılara üzülme değil; elde edilmeyi bekleyen başarıya odaklanmaktır.

J. Liderin Davranış Tarzları

Liderlik davranışı, liderin takipçilerini etkilemek için kullandığı ve takipçilerin özellikleri ile örgütün özelliklerine göre belirlenen davranış tarzlarıdır (Bono vd., 2012: 134). Bu davranışlar liderlerin örgüt içinde işleri yürütme şeklinin ve takipçilerini harekete geçirme yönteminin göstergesidir (Colbert vd., 2008: 84). Bunun yanı sıra liderlik davranışları, örgütte hakim olacak liderlik tipinin de belirleyicisi olmaktadır (Eid vd., 2012: 55). Hem benimsenen liderlik davranışları hem de bunun neticesinde ortaya çıkan liderlik tarzı, çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı durumlarda farklı şekillerde görülmektedir (Uhl, Bien, 2006: 655). Örgütlerde bireyler arası ilişkilerden yönetim şekline kadar pek çok alanda liderin benimsediği tarzın etkisi görülmektedir. Liderlerin sahip olduğu bazı ortak özellikler vardır, ancak insan doğasının bir gereği olarak liderlerin de diğer liderlerden farklı yönleri vardır. Bu nedenle kişilik özellikleri, gelenek, görenek gibi unsurlara bağlı olarak her lider farklı bir tarz benimser. En iyi lider ise farklı liderlik tarzlarından sadece birini benimsemek yerine bir kaçını üzerine yoğunlaşır. Böylece farklı olaylar karşısında farklı bakış açıları sergileyebilir. Değişik liderlik tarzlarına sahip olan ve bunları ustalıkla kullanabilen liderler, en başarılı lider olarak görülür (Barutçugil, 2014: 79).

Liderlik davranışı üzerinde etkili olabilecek pek çok faktörden söz edilebilir. Bu konuda Sternberg (2008) üç faktörden bahsetmektedir: kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler. Lider ve takipçilerinin sahip olduğu gelenek, görenek ve yetiştiği çevre gibi kişisel özellikler davranışları da etkilemektedir. Bunun yanı sıra örgüt içinde hâkim olan kültür de davranış şekillerini etkilemektedir. Eğer örgütte işbirliğine dayanan iletişimin mevcut olduğu bir iklim ya da kültür hâkimse, liderlik davranışı da o yönde oluşacaktır. Son olarak teknoloji, rekabet durumu gibi çevresel faktörlerin durumuna bağlı olarak da liderlik davranışı farklılık göstermektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı dinamik bir çevrede yer alan örgüt ile durağan bir çevrede yer alan örgütün aynı davranış şeklini sergilemesi beklenemez.

Liderin benimsemiş olduğu tarz, örgütün şeklini belirler. Buna bağlı olarak değişik liderlik tarzlarının mevcut olduğu bir örgütte iş ilişkilerinin, iş ortamının ve çalışma şekillerinin de farklılık göstereceği söylenebilir. Liderlik tarzları ile ilgili yapılan araştırma sonuçları genellikle iki noktada birleşmektedir (Barutçugil, 2014: 80):

✓ Diğer tüm şartlar aynı kalmak üzere takipçileri üzerinde olumlu bir duygusal etki oluşturabilecek tarzları benimseyen liderler, bu tarzları kullanmayan liderlerden kesinlikle daha iyi sonuçlar almaktadır.

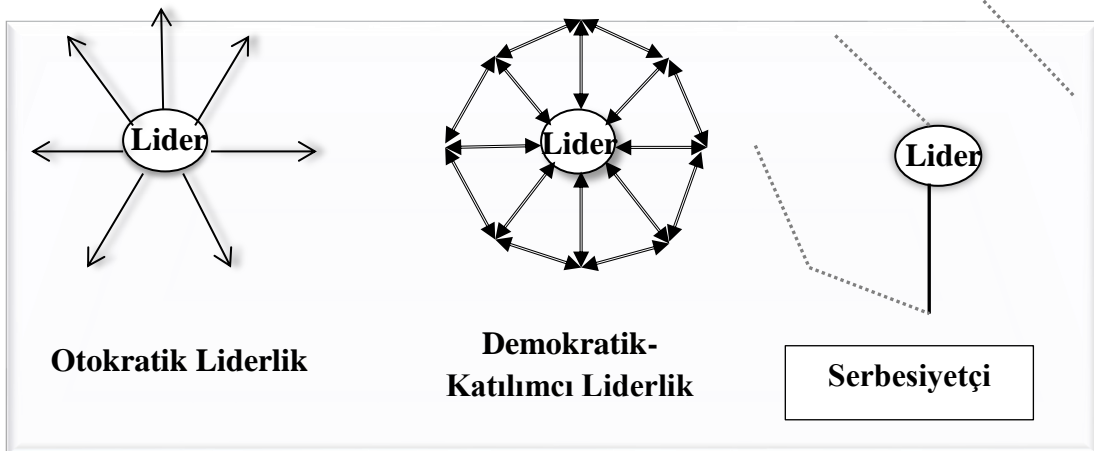
✓ En etkili lider, tek bir tarzla yetinmeyendir. Bu tür liderler gerektiğinde işe ve insanların durumuna bağlı olarak farklı tarzları değiştirerek ya da bir araya getirerek kullanır.

Liderlik tarzları araştırmacılara bağlı olarak çeşitli şekillerde isimlendirilebilmektedir. Koçel (2007)'in ifade ettiği Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli'ndeki dört köşeyi anımsatan bir sınıflandırmaya göre liderlik tarzları; otoriter lider, demokratik lider, koç lider ve liberal lider olmak üzere dört şekilde incelenmektedir. Benzer şekilde Dangaç (2007)'a göre de liderlik tarzları beşe ayrılmaktadır. Bunlar; otokratik lider, demokratik-katılımcı lider, hümanist lider, destekleyici lider ve liberal liderdir. Otokratik lider, tüm yetkileri kendinde toplayan ve diğer grup üyelerinin katılımına izin vermeyen liderlik tarzıdır. Bu tür liderler, emir vererek astları üzerinde hâkimiyet kurmaktadır. Demokratik ve katılımcı lider

ise sahip olduğu yönetim yetkilerini diğer grup üyeleri ile paylaşır ve onların katılımına önem verir. Çünkü böyle liderler takipçilerinin, örgüt içi unsurlarla motive olduklarına inanır ve emir vermek yerine onları takdir ederek etkiler. Hümanist liderler, takipçilerini duygusal olarak motive etmeye çalışır ve bunun için ödül sistemini kullanır. Destekleyici lider ise demokratik ve katılımcı lider ile hümanist liderin özelliklerini de taşımakla birlikte onlardan farklı olarak kararı kendisi verir. Diğer bir ifadeyle grup üyelerinin katılımını ve ödül sistemini benimser ancak en son kararı grup üyeleri ile birlikte değil sadece kendisi verir. Son olarak liberal tarzı benimseyen liderler, tüm sorumluluklarından ve yetkilerinden uzaklaşabilmek için diğer grup üyelerini her konuda serbest bırakır. Örgüt içindeki tek işlevi, grup üyelerine bilgi ve kaynak sağlamaktır.

Goleman, Boyatzis ve McKee (2002) ise liderlik tarzlarını; kumanda edici liderlik, hız belirleyici liderlik, demokratik liderlik, ilişki geliştiren liderlik, koç liderlik ve vizyoner liderlik şeklinde altı sınıfa ayırarak incelemektedir. Gullet ve Hicks (1981) liderlik tarzını, liderin örgütsel amaçlara ulaşma ve karşılaşılan sorunların üstesinden gelme gibi konularda grup üyelerinin motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçtiği davranış şekli olarak tanımlamaktadır. Buna bağlı olarak bir gruba ya da örgüte ait tek bir liderlik tarzının benimsenmesi söz konusu olmadığı için farklı araştırmacılar tarafından değişik adlandırmalar yapılmıştır. Şekil.1’de üçlü bir ayırım yapılarak liderlik davranış tarzları şematize edilmiştir.

Şekil 1: Liderlik Davranış Tarzları



Kaynak: (Balçık, 2002: 157).

Ancak nitelendirmeler ne kadar farklı olursa olsun içerik olarak hemen hemen hepsi benzer şekilde yorumlanmıştır. Bu nedenle liderlik tarzlarını temel olarak beş başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar;

- ✓ Otokratik Liderlik
- ✓ Demokratik-Katılımcı Liderlik
- ✓ Tam Serbesti Tanıyan Liderlik
- ✓ Karizmatik Liderlik
- ✓ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

1. Otokratik Liderlik

Geleneksel yaklaşım olarak da bilinen, liderlik tarzlarının en eski ve en çok karşılaşılan şekli olan otokratik liderlik tarzında lider, tüm yetkileri kendisinde toplayarak örgüt içindeki tüm faaliyetleri kendi yetkisi altında yürütmektedir. Bu tür liderlikte karar alma ve alınan kararları uygulama yetkisi tamamen lidere aittir. Çalışanların işleri ise, lider tarafından belirlenen faaliyetleri kendilerine verilen talimatlara uygun şekilde yürütmektir (Vugt, Jepson, Hart ve Cremer, 2004: 2-3). Bu nedenle otokratik liderlik örgütlerde tek yönlü iletişimin oluşmasına sebep olmaktadır.

Söz konusu liderliğin hâkim olduğu örgütlerde, ilişkiler hiyerarşik yapı üzerine kurulmaktadır. Örgüt içindeki insanlar, sadece çalışan olarak görülmektedir. Çünkü otokratik ortamlarda yapılması gereken işe ve elde edilmek istenen sonuca odaklanma söz konusudur. Çalışanların liderle ya da kendi aralarında kurduğu ilişki, sadece güçle ilgilidir; sosyal bir ilişki söz konusu değildir. Diğer bir ifadeyle tüm yetkiler, yasal bir çerçeveye göre oluşmaktadır (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007: 211). Bunun yanı sıra otokratik liderlik tarzının örgüt içinde kabul görmesi gerekir. Çünkü liderin, bahsedildiği gibi sert bir otoriteye sahip olabilmesi, bu durumun çalışanlar tarafından kabul edilmesi halinde mümkün olmaktadır (Vliert, 2006: 42).

Otokratik lider, takipçilerini sadece kendi aldığı kararları uygulayan kişiler olarak gördüğü için onların yönetime katılmasına müsaade etmemektedir. Bu anlamda otokratik liderliğin, otokratik ve bürokratik toplumlarda daha kolay

uygulama alanı bulduğu söylenebilir. Otokratik liderlik, diğer grup üyelerini göz ardı etmesi nedeniyle örgüt için olumsuz gibi görünmesine rağmen bazı olumlu yönleri de olabilmektedir. Örneğin liderin, bağımsız bir şekilde daha etkin ve daha hızlı karar vermesini sağlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşer, 2004: 75). Bu anlamda otokratik liderlik tarzı kriz dönemlerinde kullanılabilirse örgüt açısından daha faydalı olabilir. Böyle zor anlarda verilecek kararların doğruluğu, karışıklığa yol açmaması ve hızlı bir şekilde uygulanabilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle kriz ortamında otokratik liderliğin uygulanması, liderin etkin kararlar verebilmesine ortam hazırlamaktadır. Eğer rutin işler üzerinde uygulanırsa, çalışanlar üzerinde fazla baskı oluşturabilir ve çalışanların tepkisine sebep olabilir. Böyle bir durumda söz konusu liderlik tarzı, örgütü çatışma ortamına dönüştürebilir.

Sonuç olarak toplum, genel anlamda sosyal bir varlık olduğu için otokratik liderlik tarzı, diğer grup üyelerinin motivasyonunu bozabilmekte ve özgüven kayıplarının yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle söz konusu liderlik tarzı dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır.

2. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı

Liderlik davranışları içinde en günceli ve en ideali tam serbesti tanıyan liderliktir. Bu liderlik tarzı, grup üyelerinin tamamen özgür hareket etmeleri üzerine kurulmuştur. Lider ile takipçileri arasında mesafe söz konusu değildir. İletişim, çok yönlü ve serbesttir. Örgütsel anlamda yapılacak tüm faaliyetlerde çalışanlara serbestçe karar alma yetkisi verilmektedir. Sorun yaşayan kişiler, sorunları karşısında en iyi çözümü yine kendileri bulmaktadır. Örgüt içinde her üye sorunlarını çözmek üzere belirlediği düşünceleri uygulayabilmekte ve uygun gördüğü kararları serbestçe alabilmektedir. Liderin rolü ise görüş bildirmek ya da çalışanların ihtiyaç duyduğu noktada tıkanıklığa çözüm bulmak şeklindedir. Ancak liderin sunduğu görüşler çalışanlar açısından mutlak derecede bağlayıcı değildir. Örgüt üyeleri, liderin sunduğu görüşü kabul etmeyip kendi kararlarını uygulama özgürlüğüne sahiptir.

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, liderin sahip olduğu tüm yetkileri kullanma hakkı, liderin astlarına bırakılmaktadır (Arun, 2008: 11). Astlar -diğer bir ifade ile çalışanlar- konular hakkında görüşmek üzere grup oluşturabilmekte ve

sonuçta aldıkları kararları serbestçe uygulayabilmektedir. Ancak bu liderlik tarzının her örgütte uygulanması mümkün değildir. Örgütlerde uzmanlık düzeyine bağlı olarak çalışanlara tam serbesti tanınmaktadır. Bulunduğu sektör ve faaliyetleri ile ilgili uzmanlık gücüne sahip olan çalışanların bulunduğu örgütlerde, söz konusu liderlik tarzının uygulanması başarıyı olumlu etkileyecektir. Bu tür gruplarda uzman kişiler, yapılacak faaliyetlerin en verimli şeklini belirleme yeteneğine sahip olduğu için lider sadece üyelerin ihtiyaç duyduğu kaynakları ve çalışma ortamını sağlama görevini üstlenmektedir. Bunun yanı sıra uzmanlığın mevcut olmadığı örgütlerde de bu liderlik tarzı uygulanabilmektedir. Ancak bu örgütlerin ya durağan bir çevrede ya da rekabetin yoğun olmadığı bir sektörde faaliyet gösteren bir örgüt olması gerekir. Çünkü tam serbesti tanıyan liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde, kararların çalışanlar tarafından alınması çatışma, manipülasyon gibi sorunlara sebep olabilmekte ve bu durum, karar alma sürecini uzatabilmektedir.

Söz konusu liderlik güçlü bir karakter ve belirli bir düzeyde uzmanlık gücü gerektirdiği için bu tarz bir davranışın lider tarafından benimsenmesi kolay değildir. Bunun yanı sıra tam serbesti tanıyan lider, kendisine ihtiyaç duyulacağı zamanı doğru bir şekilde tahmin ederek gerekli olabilecek kaynakları zamanında sağlamalıdır.

3. Demokratik- Katılımcı Lider

Demokratik-katılımcı liderlik tarzının en belirgin özelliği kararların alınması aşamasında diğer üyelerin görüşlerinin de önemsenmesidir. Böyle bir ortamda lider tek başına karar vermek yerine takipçilerinin de katılımını destekleyerek bir müzakere ortamı oluşturmakta ve genel anlamda doğru kabul edilen kararları almaktadır. Örgüt için iş tatminini ve performansı artırmak için yapılan faaliyetler lider ve takipçilerin birlikte iş birliği yapabilme yeteneklerine bağlı olarak gerçekleştirilmektedir (Barutçugil, 2006: 302).

Bu tarz liderliklerin mevcut olduğu örgütlerde lider, öncelikle işbirliği ile hareket etmeye istekli olmalı; farklı amaçları ve değerleri olan insanlarla uyum içinde çalışması ve onları idare etmesi gerektiğinin farkında olmalıdır. Çünkü demokratik-katılımcı tarzdaki bir lider, ekip çalışmasını ve farklı fikirlerin oluşması

sonucu ortaya çıkabilecek çatışmaları yönetme kabiliyeti gibi bir takım yetkinliklere ihtiyaç duyacağının bilincinde olmalıdır.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışını benimseyen liderler, takipçilerini etkilemek için kontrol yetkilerini kullanmak yerine uzmanlık yeteneğini ve bir takım motive edici unsurları kullanmayı tercih ederler. Çalışanların, örgüt içi unsurlarla motive edilebileceğine inandıkları için de başarılı kişileri takdir etme şeklindeki ödül sistemlerini ve insanlara değer verdiğini hissettirme gibi manevi unsurları dikkatle kullanır. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında lider, ortak bir görüşe göre hareket etmek ister. Bu nedenle astlarına danışarak onların da katılımını sağlamaya çalışır.

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile demokratik-katılımcı liderliği birbirinden ayıran temel özellik, liderin örgütteki işlevidir. Bu iki liderlik tarzında da çalışanlar, lider olmadan faaliyette bulunma özgürlüğüne sahiptir. Ancak demokratik-katılımcı liderliğin uygulandığı örgütlerde karar alımı söz konusu olursa liderin varlığı mecburidir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar belirli konularda lider olmadan faaliyette bulunabilir, ancak lider olmadan hiçbir konuda karar alamaz. Söz konusu liderlik davranışında amaç, diğer grup üyelerinin katılımını sağlayarak daha etkin kararlar alabilmek ve böylece çalışanların daha verimli olmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 211-212).

4. Karizmatik liderlik

Geçmiş eski Yunan uygarlığına dayanan karizma kavramı ilk kez Max Weber tarafından işletme literatürüne dahil edilmiştir. Weber, yetki konusunda yaptığı çalışmalar neticesinde “karizmatik yetki” kavramına değinmiştir. Bunun yanı sıra geleneksel yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere iki tür yetkiden daha bahsetmiştir (Aykanat, 2010: 46).

Weber’e göre geleneksel yetki, doğuştan kazanılan kişisel bir özelliktir ve geleneklere uygunluğunu kaybetmedikçe insanları etkileme gücüne sahiptir. Karizmatik yetki ise lideri, insanüstü mükemmel özelliklere sahip bir kişi olarak göstermekte ve takipçileri üzerinde derin bir etki oluşturmaktadır. Karizma terimi günümüzde de kullanılan ve duygusal unsurlar barındıran bir kavram olmasının yanında Weber’e göre şu ifadelerle açıklanmaktadır (Gül, 2003: 20):

- ✓ Lider ve takipçileri arasında oluşan duygusal bir bağlılık
- ✓ Liderin çok güçlü, mükemmel ve her şeyin üstesinden gelebilen bir kişi olduğu yönünde kanıksanmış düşünceler
- ✓ Temeli sadece sevgiye dayalı olan bir halk desteği

Geleneksel ve karizmatik yetki, liderin kişisel özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkabilen durumlardır. Ancak Weber, ussal-yasal yetkinin seçimle ulaşılabilecek esaslara bağlı olduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle ussal-yasal yetki ile verilen emirlere riayet edilmesinin sebebi liderin, sahip olduğu özellikler değil, bulunduğu konumun gerektirdiği kurallardır. “Karizmatik yetki” kavramının yanı sıra çalışmalarında “karizmatik liderlik” ile ilgili görüşlerini de yansıtan Weber, bu konu ile ilgili şu unsurlara yer vermiştir:

- ✓ Karizmatik lider, olağanüstü ilahi kabiliyetlere sahiptir.
- ✓ Karizmatik lider, kabiliyetleri neticesinde takipçilerinin sadakatine ulaşır.
- ✓ Karizmatik lider, kriz durumlarında en uygun radikal çözümleri sunabilir.

Karizmatik liderlik sadece işletme bilimi tarafından incelenen bir kavram değildir. Sosyoloji, psikoloji, tarih gibi çeşitli bilim dalları tarafından da araştırılan bir konu olduğu için birbirinden farklı tanımlara rastlanabilmektedir. En geniş tabiriyle karizma kavramı, başkalarının bir kişide gördüğü olağanüstü bir güç ya da çekicilik olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir genel kanıya göre bu liderlik türü, daha çok kriz ortamlarında görülmekte ve örgütü krizden kurtarma yöntemi olarak benimsenmektedir. Bu görüşe paralel olarak Max Weber, sosyal kriz durumlarında ortaya çıkarak üstün yetenekleri ve çözücü nitelikte gerçek düşünceleri ile krizi çözen, kendisine ilgi duyan ve güvenen, belirli bir takipçi kitlesine sahip olan kişiyi karizmatik lider olarak ifade etmektedir (Serinkan, 2005: 94).

Genellikle sıra dışı ve güçlü özelliklere sahip kişilerde rastlanan karizmatik liderlikte, kişinin özgüven ve cesaret sahibi olması, takipçileri üzerinde hayranlık oluşturma yoluyla onları ikna ve motive edebilmesi gibi şahsi özellikler dikkat çekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75; Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Karizmatik liderin, başkalarında olmayan kendine özgü yetenekleri olduğu hemen hemen tüm araştırmacılar tarafından kabul görmektedir. Karizmatik liderler, takipçilerinin davranışlarını, tercihlerini, arzularını vb. sahip olduğu ikna kabiliyetleri sayesinde zora dayanmadan değiştirebilmektedir. Howell, karizmatik lideri iki şekilde ifade etmektedir (Aykanat, 2010: 52):

✓ **Kişiselleşmiş Karizmatik Liderler:** Karizmatik liderliğin karanlık yüzü olarak ifade edilen kişiselleşmiş liderler, kendilerini herkesten üstün görerek takipçilerini, kişisel tercihleri doğrultusunda otoritesine dayanarak baskın davranışlarla yönlendirmeye çalışmaktadır (Choi, 2006: 8).

✓ **Sosyalleşmiş Karizmatik Liderler:** Bu tür liderler, kararlarını takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını gözetenek alır ve içinde bulunduğu anı yapılandırırken geleceği de dikkate alarak hareket eder.

Karizma, başkalarında ilgi uyandıran bir kişilik özelliğidir. Karizma sahibi kişilerin, başkalarını etkilemede daha etkili olabildiği görülmektedir. Bu nedenle karizmatik lider, başkalarını belirli bir yönde davranmaya sevk ederken karizmatik özelliklerini kullanır. Ancak bu özelliklerin varlığı, karizmatik lider olmak için yeterli değildir. Çünkü karizmatik liderlerin ön plana çıkan iki önemli özelliği daha vardır: kendi imajını oluşturma ve kendini sunabilme (Çetin, 2009: 65). Karizma sahibi kişinin öncelikle, benimsediği amaca uygun olan özelliklerini ve kimliğini fark etmesi ve bunu açığa çıkarması gerekir. Ardından kendini, doğru bir şekilde başkalarına ifade edebilmesi gerekir. Kişinin sahip olduğu karizmanın yanı sıra bahsedilen bu iki özelliği de taşıması durumunda, karizmatik lider konumuna gelebilmesi mümkün olacaktır.

Karizmatik liderler, takipçileri üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Bu etkilerin göz önüne alınması neticesinde de karizmatik lider tanımlamaları yapılmaktadır. Söz konusu etkiler Fiol vd. (1999) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

✓ Takipçiler, liderlerine yüksek bir sadakat ve adanmışlık duygusu ile bağlıdır.

✓ Takipçiler, liderleriyle kendilerini özdeşleştirdikleri için liderin misyonunu kendi misyonları gibi görürler.

- ✓ Takipçiler, lideri yol gösterici olmanın ötesinde kendilerini harekete geçirme kabiliyetine sahip olan bir esin kaynağı olarak görürler.
- ✓ Takipçiler, liderlerini esin kaynağı olarak gördükleri için tüm davranışlarını ve değerlerini taklit etme eğilimi gösterirler.
- ✓ Liderin, takipçileri ile olan olumlu ilişkisi sebebiyle takipçilerin kendilerine güveni artar.
- ✓ Takipçiler, liderin tüm düşünce ve davranışlarını kayıtsız şartsız olarak doğru kabul eder ve lidere aşırı derecede güven duyarlar.

5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Yenilik ve değişim gibi kavramlar, örgütler açısından büyük öneme sahiptir. Sürekli değişen çevresel etkenler karşısında yenilik ve değişim kaçınılmaz olmakta ve örgütleri dönüşüm olarak nitelendirilebilecek düzeyde değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu süreci gerçekleştirebilecek lider ise, yenilikçi bir lider olmalıdır. Dönüşümcü olarak adlandırılan bu lider, ortak çıkarlara uygun şekilde sürekli yeniliği arayarak ve diğer örgüt üyelerini de yeniliğe uyum sağlayacak şekilde yönlendirerek değişim için gerekli ortamı oluşturmaktadır (Özalp, 2000: 344-351).

Dönüşümcü lider, kurumsal bir amaç doğrultusunda etkili bir şekilde yol göstericilik yapan yetenekli bir liderdir. Takipçileri üzerinde baskı kurarak hareket etmek yerine insanlara, onların düşüncelerini önemsediğini hissettirecek şekilde davranır. Zaten liderliğin doğasında baskı ve zorlama yoktur. Lider ile takipçileri arasında uyumlu bir ilişki söz konusudur. Dönüşümcü lider, insanların duygularına hitap eder ve birlikte hareket etmelerini kolaylaştıracak duygusal bir güç oluşturur. Bunun neticesinde hem lider ile takipçileri arasında hem de takipçilerin kendi arasında dinamik bir etkileşim ortaya çıkar. Bu etkileşim eşitlik, özgürlük, adalet gibi etik değerleri ifade eder (Barutçugil, 2014: 91).

Dönüşümcü lider, sadece bulunduğu dönemdeki takipçilerine değil kendisinden sonra gelecek kuşaklara da yol göstermek ister. Vizyon belirlerken bunu da göz önünde bulundurduğu için farklı ve özgün stratejiler ortaya koyar. Stratejilerin uygulanma aşamasına geçildiğinde ise, lider takipçilerini ve takipçileri de liderini daha yüksek hedeflere ulaşabilecekleri konusunda karşılık motive ederler.

Böylece örgüt içinde herkes, tüm enerjisini işine aktararak çalışır. Diğer bir ifadeyle karşılıklı motive edici tavırlar sayesinde hem lider hem de takipçileri hırs, endişe, korku gibi duygulardan uzaklaşır ve birbirlerinin inançlarını ve motivasyonlarını en üst düzeye çıkarırlar.

Dönüşümcü lider, örgütün diğer üyelerini yeniden şekillendirir. Takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve yargılarını değiştirerek örgütte ilerleyici devrimler yapar (Koçel, 2003: 113). Dönüşümcü lider, öncelikle örgüt içindeki bireylerin iletişim düzeyleri üzerine yönelir. Takipçilerinin birbirleri ile olan iletişimini artırmayı hedefler. Çünkü dönüşümcü lidere göre örgütü başarıya ulaştıracak temel unsur, örgütün diğer üyeleridir. Çalışanların, örgütü başarıya ulaştırabilmesi için öncelikle birbirleri ile iletişim kurabilmesi gerekir. Dönüşümcü lider, iletişimdeki sorunları ortaya çıkarır ve her şeyden önce iletişim konusunda yenilik ve geliştirme faaliyetlerini yürütür. Ardından çalışanların kendilerini ve örgütü tanıyabilmesine ve güven duygularını artırabilmesine önem vererek, onları başarıya götürecek olan yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesi için gereken uygun ortamı oluşturur (Yıldız, 2002: 233). Dönüşümcü liderler, ortaya çıkacak hataları kendilerini geliştirme fırsatı olarak gördükleri için risk almaktan korkmazlar. Bu nedenle dönüşümcü liderlik asıl olarak kriz ortamlarında ve belirsizliklerin olduğu dönemlerde görülmektedir. Dönüşümcü bir lider insanları, örgütün üyesi olarak fikir sunamayan ve sadece söylenildiği gibi davranan pasif kişiler olarak görmez. Aksine örgütün ortak amaçları için faydalı olduğuna inandığı şeyleri takipçilerinin de benimsemesini sağlar (Ergeneli, 2006: 235). Onların düşüncelerine önem verir ve ortak amaçlara gönülden bağlanmalarını sağlayarak onları aktif birer katılımcı haline dönüştürür. Böylece çalışanlar, buldukları ortamı maddi unsurlara bağlı bir mecburiyet olarak görmeyi bırakır; örgüte kişisel duygularla bağlanır ve yaptıkları işi severler. Örgütlerde bu duygu hâkim olduğu sürece büyük başarılarla ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bunun yanı sıra başarıya ulaşmayı etkileyen önemli iki unsur daha vardır: liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu takipçilerine kabul ettirebilmesi.

Etkileşimci liderler ile dönüşümcü liderler birbirlerinin tam tersi özelliklere sahiptir. Etkileşimci lider, rutin faaliyetlerin verimliliğini artırmaya yönelir ve

takipçilerin motive edilebilmesi için yüksek performans karşılığında bireylerin ihtiyaçlarını gidermeyi vaat eder. Dönüşümcü liderlik için ise yenilik ve değişim kavramları ön plana çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi yönlerini ortaya çıkarır (Eren, 1998: 120) ve kişileri, bu yeteneklerini kullanabilmeleri için cesaretlendirir. Geleneklere ve geçmişe bağlı olan etkileşimci liderliğin aksine dönüşümcü liderlik gelecek ile ilgili vizyon belirleme eğilimindedir.

Dönüşümcü liderin sahip olduğu ayırt edici özelliklere dayanarak yaptığı bazı faaliyetler vardır. Bunlar şöyle ifade edilebilir (Eren, 2001: 543):

- ✓ Lider, bir vizyon belirler ve bu vizyonu çalışanlara anlatır.
- ✓ Lider, vizyonu gerçekleştirebilmek için belirlediği adımları atar.
- ✓ Lider, örgütte hâkim olan kültürle ilgili değişiklik yapar.
- ✓ Kısa dönemde örgütte yapılan değişimler, başlangıçta örgütün performansını azaltabilir.
- ✓ Eski alışkanlıklara bağlı olarak örgüt üyelerinde bir takım şaşkınlık hali görülebilir.

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin algılarına hitap eder ve onların zihninde olumlu düşünceler oluşturur. Takipçilerini sadece etkilemekle kalmaz aynı zamanda eğitir, geliştirir, cesaretlendirir ve böylece onlara kendilerini aştıklarını, bir üst düzeye ulaştıklarını hissettirir.

Özetle, dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, takipçilerinin ihtiyaçları, inançları ve değer yargıları üzerinde değişiklik yaparak örgütü yeniler ve üstün performans düzeyine ulaşılmasını sağlar (Luthans, 1995: 357).

a) Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Bir kişinin, dönüşümcü lider olarak nitelendirilebilmesi için öncelikle çalışma arkadaşlarının, üstlerinin, çalışanlarının vb. yer aldığı belirli bir izleyici grubuna sahip olması gerekir. Ancak dönüşümcü liderlik için izleyici kitlesi yeterli değildir. Bunun yanı sıra söz konusu izleyiciler, grup çalışmalarına önem verip kişisel çıkarlarından ziyade grubun ortak çıkarlarını benimsediklerinde dönüşümcü liderlik ortaya çıkmış olacaktır. Çünkü insanlar, bir işe başlarken kendi çıkarlarını göz önüne

olarak hareket ederler. Bu çıkarları bir kenara itip ortak bir amaç doğrultusunda birden fazla insanı bir araya getirebilme kabiliyeti dönüşümcü liderlere aittir. Dönüşümcü lider, bu konuda insanları etkileyebilme gücünü kullanır. Ancak gücün kullanılma şekli belirli bir kalıba bağlı değildir. Dönüşümcü liderlerin, izleyicileri üzerinde kurduğu gücün beş şekli olduğu söylenebilir. Bunlar: karizma sahibi olma, ilham verme, teşvik etme, anlayış gösterme ve motivasyon sağlama. Dolayısıyla yapılan pek çok çalışmada dönüşümcü liderliğin beş boyutta incelendiği görülmektedir: atfedilmiş karizma, bireysel anlayış, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve ideal etki. Bu boyutlar aşağıda sırası ile açıklanmaktadır.

(1) Atfedilmiş Karizma

Max Weber, otorite tiplerini açıklamak üzere yaptığı çalışma vasıtasıyla karizma kavramını ilk kez yönetim bilimine dahil eden kişi olmuştur. Weber'e göre otorite karizmatik, geleneksel ve rasyonel olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Karizmatik otorite herhangi bir kuralı olmayan doğal bir gücü ifade ederken, geleneksel ve rasyonel otorite tamamen kurallarla örülü resmi bir gücü ifade etmektedir. Bireysel düzeyde bir gücü ifade eden karizma, doğuştan sahip olunan ve başkalarında pek görülmeyen özellikleri içinde barındırır. Diğer insanlar, liderin sahip olduğu bu eşsiz özellikler karşısında ondan etkileyici bir faaliyet beklemeden lidere karşı büyük bir bağlılık duygusuna kapılırlar. Bu nedenle karizma, mantığın ötesinde insanlar üzerinde duygusal etki uyandıran üstün bir güç olarak ifade edilebilir. Karizmayı güç haline getiren en büyük etken ise insanların bağımlılığıdır. Eğer karizma, lidere bu bağıllığı sağlayamazsa "karizmatik güç" kavramı değerini yitirecektir. Ancak karizmatik lider, dönüşümcü özellikleri sayesinde olaylar karşısında geliştirdiği radikal çözümlerle insanlar üzerindeki bağıllığını daha da artırmaktadır.

Dönüşümcü liderler doğası gereği, çalışanları tarafından örnek alınan bir model konumundadır. Ancak karizmatik güç sahibi olan kişi aynı zamanda dönüşümcü bir lider ise çalışanlarını, yaptığı faaliyetlerle başarıya teşvik eder ve çalışanlar da bu yönde liderini örnek alarak üst düzey bir performansla kendisini geliştirmeye çalışır. Bu anlamda karizmanın, insanları başarıya teşvik etme ve başarıya ulaştırma yolunda pusula görevi üstlenme fonksiyonlarına sahip olduğu görülmektedir. Karizmatik

liderlerin, etkileyici gücü sayesinde çalışanlar, liderlerinin davranışlarını ve sahip olduğu değerleri sorgulamadan kabullenmekte hatta zamanla benimsemeye başlamaktadır. Herhangi bir sorun karşısında liderinin dönüştürücü çözümler geliştireceğine inanan çalışanlar, zamanla sorunlar karşısında umutsuz tavır takınmayı bırakır ve liderleriyle özdeşleşerek soruna en etkin çözümü geliştirmeye çalışırlar. Karizmatik liderlerin sahip olduğu özgüven, üstün zekâ ve dinamizm çalışanlara, başarıya ulaşmanın imkânsız olmadığını aşılıyarak kriz dönemlerinde birlikte hareket etmenin önemini kavratır. Böylece birlikte hareket ederek en zor durumlarda bile başarıya ulaşılabilirliğine inanılır. Bununla ilgili yaptıkları araştırma neticesinde De Cremer ve Knippenberg (2002), liderin karizmatik gücünün, çalışanların işbirliği yapmalarını teşvik ettiğini ifade etmiştir.

Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen “Davranışsal Karizma Teorisi”ne göre karizmatik liderlik, liderin davranışları ile ilgili bazı algıları çalışanların zihnine yerleştirmektedir. Bu algıları, bağlılık şekline dönüştürecek olan şey ise liderin davranışları olacaktır. Bu nedenle her karizmatik liderin, çalışanlar üzerinde bıraktığı etki aynı olmayacaktır. Eğer lider, karizmasının insanlar üzerinde bıraktığı etkiye paralel şekilde davranışlar sergilemezse bu etki zamanla değerini yitirebilir. Örneğin, genellikle kriz ortamlarında büyük etkisi olduğu düşünülen karizmatik lider, yaşanan kriz karşısında ondan beklenen dönüştürücü ve radikal çözümleri sunamazsa çalışanlar üzerindeki etkisi zarar görecektir. Buradan hareketle dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderliğin birbirini etkileme gücü olduğu söylenebilir. Ancak bu çalışmada karizmatik liderlik, ayrı bir liderlik tarzı olarak incelenmemekte; bunun yerine dönüştürücü liderliğin alt boyutu olarak ele alınmaktadır.

Karizma, liderlik açısından yeterli görülmesine rağmen dönüştürücü liderlik açısından düşünüldüğünde eksik kalmaktadır. Çünkü sadece karizma sahibi olan bir dönüştürücü lider, çalışanlarının kendisine bağımlı şekilde hareket etmelerine neden olur. Hâlbuki dönüştürücü liderliğin özünde bağımsızlık yer almaktadır. Bu nedenle dönüştürücü liderin, karizmasının sağlayacağı faydalardan yararlanıp olumsuz yanlarından uzaklaşabilmesi için başka özellikler de barındırması gerekir.

(2) İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için öncelikle çalışanları üzerinde kurduğu etkiyi, ilham verici özellikleriyle verimli faaliyetlere dönüştürebilmesi gerekir (Bass ve Avolio, 2000: 153). Diğer bir ifadeyle dönüşümcü lider, geleceğe yönelik başarı içerikli bir vizyon belirleyerek çalışanlarına izlenecek yolları anlatmalı ve bu amaçlara ulaşmanın imkânsız olmadığı konusunda ilham vermelidir. Dönüşümcü lider, her konuda yüksek beklenti içindedir ve bu beklentisini çalışanlarıyla paylaşarak amaçlarına ne kadar bağlı olduğunu gösterir. Böylece çalışanlarının da bu doğrultuda hareket etmesinde teşvik edici bir rol üstlenir.

İlham, hedeflenen ya da başarılan vizyon içindeki güçlü ve heyecan verici yanları ortaya çıkararak kararlılık ve yeterli düzeyde enerji ile başarıya ulaşmanın imkânsız olmadığı konusunda insanları ikna edici bir özelliktir. Buradan hareketle dönüşümcü lider de ilham verici özelliği vasıtasıyla çalışanlarının bireysel değerlerini ortak bir amaç uğruna örgüt değerleri ile birleştirebilme ve söz konusu amaca ulaşmayı sağlayacak işlerin tamamlanması konusunda yüksek performansla çalışabilmeyi sağlar.

(3) Bireysel Anlayış

Bireysel anlayış özelliği itibariyle dönüşümcü lider, çalışanlarının her biriyle ayrı ayrı ilgilenir ve bireysel olarak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Çalışanlarının ihtiyaçlarını önemseyerek gelişimlerine yardımcı olan bir lider, örgütsel verimliliği artırma konusunda da başarılı olacaktır. Tüm çalışanları aynı kalıba sığdırmaya çalışan diğer bir ifadeyle hepsini aynı ihtiyaçlara sahip bireyler olarak değerlendiren lider, duygusal anlamda çalışanları ile bağlantı kurmakta zorlanır. Örgüt içinde açık bir iletişim ve etkin bir dinleme mekanizması olduğu sürece liderin çalışanlarıyla duygusal bağlılık kurması kolaylaşacaktır.

Dönüşümcü liderin bireysel anlayış özelliği sayesinde çalışanların özgüvenleri ve örgüte bağlılıkları artar. Bunun neticesinde çalışanlar, daha fazla çaba harcayarak kendilerini liderlerine kanıtlamaya çalışırlar. Sonuç olarak hem çalışanlar hem lider hem de örgüt arasında güçlü bir bağ kurulmuş olur.

Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu itibariyle çalışanlar, belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket etmeye yönlendirilirken bireysel anlayış boyutu itibariyle de daha verimli çalışma konusunda istekli olurlar (Den Hartog ve Muijen, 1997: 128).

Dönüşümcü liderin gelişimi teşvik eden yönü sayesinde çalışanlar, verimliliğini artıracak eğitimler alma ve liderin danışmanlığında gerekli bilgileri öğrenme fırsatı bulmaktadır. Ancak liderin bireysel anlayış özelliği, çalışanların öğrendiği bilgileri uygulayabilmesine fırsat verir. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü lider, çalışanlarının bilgi düzeyini ayrı ayrı bilir ve her birine bilgisini uygulama fırsatı verecek görevler yükleyebilir. Böylece çalışanlar, liderlerinin güvenini kazandığını düşünerek yüksek performansla çalışma isteği duyarlar.

Bireysel anlayışın hem grup bazında hem de örgütsel anlamda lidere pek çok faydası olmaktadır. Örneğin her bir çalışanın bilgi birikimini, tecrübesini ve uzmanlık gücünü bilen lider, görev paylaşımı yaparken ya da grup oluştururken çalışanlarının niteliklerine göre en uygun seçimi yapabilir. Böylece hem yüksek verimlilikte çalışma grupları oluşturabilir hem de çalışanlarının potansiyelini artırmak için ne zaman teşvik edici olması gerektiğini bilir.

(4) Entelektüel Teşvik

Çalışanların farkına varamadığı özelliklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkaran entelektüel teşvik, liderin yeni fikirlerle çalışanlarına cesaret vermesi prensibine dayanmaktadır. Dönüşümcü lider, sorunlar karşısında çalışanlarına çözüm sunmak yerine kendilerinin yenilikçi fikirler üreterek sorunların üstesinden gelmesi konusunda onları teşvik eder. Entelektüel teşvik faaliyetinin temel amacı, çalışanların ilgi alanını genişletmek ve sorunlar karşısında yenilikçi çözümler geliştirebilmelerini sağlamaktır. Çalışanlara sağlayacağı en büyük fayda ise, liderin yönlendirmesine ihtiyaç duymadan kendi sorunlarıyla başa çıkabilmeyi ve gerektiği durumlarda risk almaktan korkmamayı öğrenmesidir.

Dönüşümcü liderin entelektüel teşvik özelliği, çalışanların düşünce sistemini geleneksel bağlardan uzaklaştırarak yeniliğe yönlendirmektedir. Ancak bu özelliğin örgüt açısından faydalı olabilmesi için uygulama alanı sunulması gerekir. Diğer bir ifadeyle çalışanların, olaylar ya da sorunlar karşısında yenilikçi fikirler geliştirmesi

amacıyla yapılan teşviklerin etkin sonuç verebilmesi için örgüt içinde yenilikçi fikirlerin uygulanabileceği bir ortam mevcut olmalıdır. Buradan hareketle çalışanlara değer verme, onları önemli işlere dâhil etme, düşüncelerini önemseme, gerektiğinde takdir etme ve uygun çalışma alanları sunma gibi faaliyetler dönüşümcü liderin entelektüel teşvik özelliği kapsamında yer almaktadır.

Dönüşümcü liderliğin karizma ve ilham verici motivasyon boyutları, çalışanlar üzerinde kurduğu etki vasıtasıyla çalışanların kendi düşünce ve istekleriyle harekete geçmesini sağlar. Ancak bireysel anlayış ve entelektüel teşvik boyutları ise liderin bu yönde sergilediği davranışların çalışanlar tarafından algılanma şekline göre çalışanların davranışları belirlenecektir. Diğer bir ifadeyle karizma ve ilham verici motivasyonun, çalışanlar tarafından algılanma şekli açıkça bilinirken; bireysel anlayış ve entelektüel teşvikin doğru şekilde algılanıp algılanamayacağı kesin olarak bilinemez.

(5) İdeal Etki

Dönüşümcü liderler, kendi ihtiyaçlarından önce çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Bu amaçla, çalışanlarının güvenini ve sevgisini kazanarak davranışlarını, onların istekleri doğrultusunda şekillendirdiğini gösterirler. İdeal etki boyutu, dönüşümcü liderin amaç ve vizyon sahibi olduğunu, etik davranmaya özen gösterdiğini ve bu nedenle güvenilen, saygı duyulan biri olduğunu belirtir. İdeal etki özelliğine sahip olan dönüşümcü lider, işleri doğru yapmaya çalışmaz doğru olan işleri yapar.

K. Liderlik Yaklaşımları

İnsanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanan liderlik olgusu, bireylerin birlikte yaşama ihtiyacından doğmuştur. Duygusal bir varlık olan insan her zaman düşüncelerini paylaşabileceği birilerini aramıştır. Kendi düşünce, istek ve amaçlarını tek başına gerçekleştiremediği için de sosyal gruplar oluşturmaya başlamıştır. Diğer bir ifadeyle her düşüncesini tek başına gerçekleştirmesi mümkün olmadığı için kişi, başkalarının yardımına ihtiyaç duymuştur. Bunun yanı sıra zamanla düşünceleri çatışan insanlar arasında sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Ancak doğası gereği sosyal bir varlık olan insan, bu sorunları aşmak için kendisi ile aynı duygu, düşünce

ve fikre sahip olan kişilerle gruplaşmayı tercih etmiştir. Böylece hem söz konusu sorunlar ortadan kalkmış hem de grupların etkinliği artmıştır. Her geçen gün büyüyen gruplarda zamanla ortaya çıkan diğer bir sorun da yönetim olmuştur. Toplumsal sorun boyutlarına ulaşan bu durumu başarılı bir şekilde çözmek isteyen gruplar, kendi içlerinden birini, sorunları çözmek üzere görevlendirmişlerdir. Böylece pek çok grup oluşmaya başlamış ve toplumsal yaşama geçilmiştir. Başlangıçta birkaç grup tarafından sorunların üstesinden gelmesi için görevlendirilmiş olan lider, zamanla hemen hemen tüm toplumlarda idare eden kişi olarak kabul edilmeye başlamıştır. Böylece toplum, idare edenler (liderler) ve idare edilenler şeklinde ikiye ayrılmıştır (Güney, 2012: 362).

İnsanlığın oluşumundan beri varlığı hissedilen lider olgusu, bazı toplumları etkileyerek onları üstün konuma getirmiştir. Geçmişten günümüze kadar üstün fikir ve davranışlarıyla kendilerini gösteren liderler, toplumun kalkınmasına hatta çağ atlamasına yardımcı olmuşlardır. Bu nedenle liderlik, pek çok kişinin araştırma konusu olmuştur. Dinamik bir olgu olması sebebi ile yapılan sayısız çalışma sonucu liderlik yeteneği ile ilgili net bir görüş birliğine ulaşılamamıştır. Ancak söz konusu çalışmalar sonucu elde edilen bilgiler, birtakım sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Bu sonuçlara göre liderlik yaklaşımları dört şekilde sınıflandırılmaktadır:

- ✓ Özellikler Yaklaşımı
- ✓ Davranışsal Liderlik Yaklaşımları
- ✓ Durumsal Liderlik (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımları
- ✓ Modern Liderlik Yaklaşımları

1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda liderlik vasfının ilahi bir özellik olarak doğuştan var olduğu kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle liderlerin sahip olduğu fiziksel ve sezgisel yetenekleri, onların diğer insanlardan farkını ortaya koymaktadır. Söz konusu özellikler şu şekilde ifade edilmektedir (Daft, 1991: 373):

- ✓ Enerjik olma, yer aldığı her faaliyette aktif rol oynama gibi fiziksel özellikler,
- ✓ Bilgili ve kesin olma, etkileyici ve akıcı konuşma gibi zekâsal özellikler,
- ✓ Ahlaki unsurlara uygun hareket etme, yaratıcı ve dürüst olma gibi kişisel özellikler,
- ✓ Başarılı olma arzusu, ileri görüşlülük, sorumluluk duygusu gibi işe yönelik özellikler,
- ✓ Saygılı olma, gruplar arası ilişkilerde etkileyici olma, popüler ve sevilen bir kişi olma gibi sosyal özellikler.

“Büyük Adam Teorisi” olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre lider olunmaz lider doğulur. Liderlik konusunu açıklamak üzere geliştirilmiş ilk yaklaşımlardan biri olan özellikler yaklaşımında liderin sahip olduğu özellikler en önemli faktör olarak belirlenmiştir.

Bu yaklaşıma göre lideri diğer çalışanlardan ayıran temel kriter, sahip olduğu özelliklerdir. Bu sayede takipçilerini etkileyebilmekte ve onları belirlediği hedeflere yönlendirebilmektedir. Herhangi bir grubu idare etmek üzere grup içinden lider belirlemek için ya da birini lider olarak yetiştirmek için öncelikle bu kişilerin özelliklerine bakılmalı ve liderliğe yatkın özelliklere sahip olanlar tercih edilmelidir. Söz konusu yaklaşım neticesinde liderin dört tür özelliği olduğu belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Liderlik Özellikleri

Yaş	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği
Boy	İnisiyatif sahibi olma
Zekâ	Açık sözlülük
Olgunluk	Hissel olgunluk
Doğruluk	Dürüstlük
Kararlılık	Kendine güvenebilme
Bilgi	Güzel konuşma yeteneği
İleriyi Görebilme	Başkalarına güven verebilme
Cinsiyet	Samimiyet

Kaynak: (Güney, 2012: 365).

- ✓ **Fiziksel Özellikler:** Boy, güzellik, yakışıklılık, cinsiyet gibi aileden kalıtımsal olarak geçen özelliklerdir.
- ✓ **Zihinsel Özellikler:** Etkileyici konuşma, zekâyı etkin kullanma gibi lideri üstün kılan özelliklerdir.
- ✓ **Kişilik Özellikler:** Kararlılık, güven duyguları, zorluklarla mücadele edebilme gibi lideri başarılı kılan özelliklerdir.
- ✓ **Sosyo-Ekonomik Özellikler:** Lider psikolojik özelliklerinin yanında diğer insanlarla ilişkilerini ifade eden sosyo-ekonomik özelliklere de sahip olan kişidir.

Süreç içerisinde yapılan çeşitli araştırmalar neticesinde bazen söz konusu liderlik vasıflarını taşımayan kişilerin lider olduğu gözlemlenirken, bazen de grup üyeleri arasında etkin liderlik vasıflarına sahip olanların lider olarak görev almadıkları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra özellikler yaklaşımının değişken olarak sadece lideri esas almasının yeterli olmadığı düşünülerek başka yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır.

2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik sürecini açıklamak için geliştirilen yaklaşımlardan biri olan davranışsal yaklaşım, liderin özelliklerinden ziyade davranış biçimleri üzerinde durmuş ve liderin kendi özelliklerinin yanı sıra takipçilerini de değişken olarak

belirlemiştir. Liderin başarısı, sahip olduğu özelliklerinden ziyade takipçilerine karşı sergilediği davranışlara göre belirlenmektedir. Sorunları çözme yeteneği, takipçileri ile kurduğu ilişki, bulunduğu örgütteki etkinliği gibi davranışlara göre liderlerin başarısı belirlenmektedir (Koçel, 2014: 678).

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı'na temel oluşturan birtakım çalışmalarla lider davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalardan en önemli olanları şunlardır:

- ✓ Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- ✓ Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- ✓ Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli
- ✓ X ve Y Yaklaşımları
- ✓ Likert'in Sistem 4 Modeli

b) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

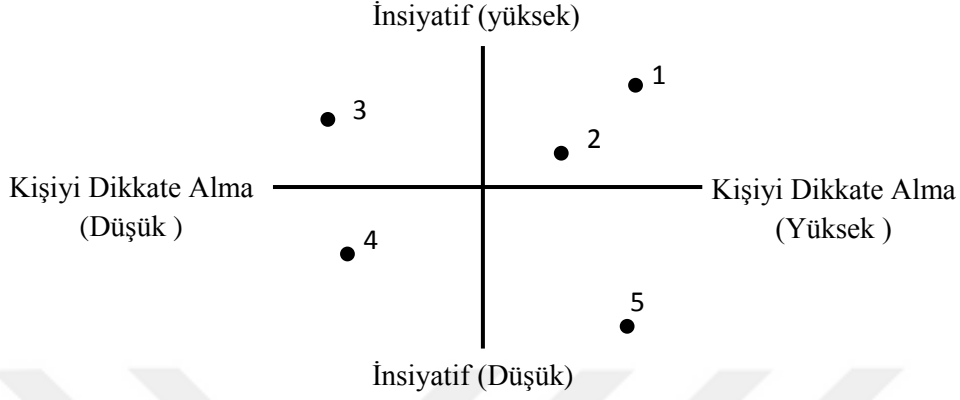
Davranışsal Liderlik Yaklaşımı'nın gelişmesine destek olan çalışmalardan ilki 1945 yılında Ralph Stogdill başkanlığında Ohio State Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamak üzere iki değişken belirlenmiştir (Schermerharn vd., 1995: 56, Koçel, 2014: 680):

- ✓ Kişiyi dikkate alma (consideration)
- ✓ İnisiyatif (initiating structure)

“Kişiyi dikkate alma (yapıyı kurma)” değişkeni liderin, davranışlarını sergilerken takipçilerini dikkate alarak hareket etmesi gerektiğini ifade eder. “İnisiyatif (anlayış gösterme)” değişkeni ise liderin, yaptığı işe ve işin tamamlanmasına odaklanarak uygun davranışlarda bulunması gerektiğini ifade eder.

Liderlik davranışlarını şematik olarak sembolize eden Şekil.2'ye göre 1 numaralı lider, hem işe hem de takipçilerine önem veren davranışlar sergilerken; 4 numaralı lider, her ikisini de önemsemeyen davranışlara sahiptir.

Şekil 2: Çeşitli Lider Davranışları



Kaynak: (Koçel, 2014: 688).

c) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı'nın gelişimine katkıda bulunan çalışmalardan birisi de 1947 yılında Rensis Likert başkanlığında Michigan Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Grup üyelerinin tatminini ve grubun verimliliğini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda liderlik davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı belirlenmiştir (Stoner ve Freeman, 1992: 88):

- ✓ İş merkezli davranışlar (job-centeredstyle)
- ✓ Birey merkezli davranışlar (employee-centeredstyle)

Tablo 5: Michigan Üniversitesi'nin Liderlik Sınıflandırması

<i>İş merkezli Lider</i>	<i>Birey Merkezli Lider</i>
<ul style="list-style-type: none">✓ Yapılması gereken işe odaklanır.✓ Astının görevini yerine getirmesi için baskı yapar.✓ Çalışanların kendi başlarına görevlerini yerine getireceklerine inanmadığından onları sürekli denetler.✓ Astarları ile ilişkileri zayıftır.✓ İşin yapılmasıyla ilgili spesifik ilkeler üzerine yoğunlaşır.	<ul style="list-style-type: none">✓ Kişisel başarılarını ve iş birimini şekillendirilen sosyal sistemin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır.✓ İş birimleri için yüksek performanslı amaçlar oluşturur ve performans beklentilerini astlarına iletir.✓ Faaliyetlerinin büyük kısmını, çalışanların davranış ve çalışma güdülerini, astları ile kendisi arasındaki kişisel ilişkileri geliştirmeye yöneltir.

Kaynak: (<http://www.slideshare.net/mustafadegerli/mustafa-degerli-2014-liderlik>) bağlantısından uyarlanmıştır (05.12.2015 tarihinde erişilmiştir).

Sonuç olarak bu çalışma neticesinde liderin, kişiye yönelik davranışlar sergilemesi daha başarılı bulunmuştur.

d) Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Lider davranışlarını incelemek üzere Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi'nde liderlik iki ana boyutta incelenmiştir:

- ✓ Üretime yönelik lider
- ✓ Kişiler arası ilişkilere yönelik lider

Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: (www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm) bağlantısından uyarlanmıştır. (06.12.2015 tarihinde erişilmiştir).

Toplamda 81 farklı liderlik tarzı belirlenen matrikste beş sınıf mevcuttur:

(1,1) Başarısız Yönetim:

- ✓ Bu sınıfta yer alan liderler için iş de insan ilişkileri de önemli değildir.
- ✓ Grup içindeki tüm takipçiler kendi haline bırakılmıştır.
- ✓ İletişim hiyerarşiye dayalıdır ve tek yönlüdür.
- ✓ Bir işin sonuçlandırılmasından ziyade nasıl yapıldığı önemsenmektedir.

(9,1) İtaat-Otorite:

- ✓ Bu tarz lider işi ve üretimi son derece önemseyen ancak kişilere önem vermeyen bir profil oluşturur.
- ✓ Önemli olan işin zamanında ve eksiksiz bitmesidir.
- ✓ İletişim hiyerarşiye dayanır ve tek yönlüdür.

(1,9) Kulüp Yönetimi:

- ✓ Lider için astlarının hisleri ve memnuniyetleri önemlidir.

- ✓ İşe fazla önem verilmez.
- ✓ Hedefler açıkça belirlenmemektedir.

(9,9) Takım Yönetimi:

- ✓ Bu tarz liderler hem işe hem de kişiye önem verir.
- ✓ Belirlenen hedefler ile kişisel ihtiyaçlar uyumludur.
- ✓ İletişim iki yönlüdür.
- ✓ Liderlikte en başarılı matriks noktası olduğu kabul edilmektedir.

(5,5) Orta Yol:

- ✓ İşin gerektirdikleri ile kişisel ihtiyaçlar birbiriyle çelişmektedir.
- ✓ Yenilik ve değişikliklere kapalıdır.
- ✓ Örgütün bulunduğu durum muhafaza edilmeye çalışılır.

e) McGregor X ve Y Teorileri

Liderlik davranışlarını açıklamak üzere Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorileri, insan davranışları ile ilgili belirlenen varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımların, liderlerin davranışlarına da yön vereceği düşünülür. McGregor'un X Teorisi "*otoriter ve mücadelecî*" bir lideri ifade ederken Y Teorisi "*katılımcı ve demokratik*" bir lideri simgelemektedir. Diğer bir ifadeyle X, pasif rol üstlenen liderlik tarzı iken Y, insanları motive etmeye yönelik aktif bir liderlik tarzıdır.

Tablo 6'da birbirinin aksi özelliklere sahip iki liderlik tarzını ifade eden X ve Y Teorilerinin varsayımları görülmektedir:

Tablo 6: X ve Y Teorilerinin Özellikleri

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bu tür insanları, çalışmalarını için zorlamak gerekir. ✓ Sorumluluk almayı sevmezler. ✓ Çalışmayı sevmezler. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lider, takipçilerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmelerine yardımcı olmaya çalışır. ✓ Daha fazla sorumluluk üstlenmek ister. ✓ Çalışmaları sırasında kendini kontrol etmeyi bilir.

f) Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak görülen Rensis Likert'in bu modeli, liderlik yaklaşımlarını dört grup oluşturarak incelemiştir:

- ✓ Sömürücü (İstismarcı) - Otoriter
- ✓ Babacan (Koruyucu - Yardımsever) - Otoriter
- ✓ Katılımcı (Danışan)
- ✓ Demokratik

Tablo 7' de söz konusu grupların özellikleri görülmektedir.

Tablo 7: Likert'e Göre Liderlik Tarzları

<i>Liderlik değişkeni</i>	<i>Sistem 1 İstismarcı</i>	<i>Sistem 2 Yardımsever</i>	<i>Sistem 3 Katılımcı</i>	<i>Sistem 4 Demokratik</i>
Astlara olan güven	Astlarına güvenmez.	Hizmetçi-Efendi güveni vardır.	Güven sınırlıdır. Karar kontrolü liderdedir.	Tüm konularda tam güven vardır
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astlar iş konularını üstleri ile görüşmede kendilerini serbest hissetmez.	İş konularında astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hisseder.	Astlar kendilerini tam olarak serbest hisseder.
Üstün astla olan ilişkisi	İş konularında astın fikrini çok az alır.	Ara sıra astın fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır, onlardan yararlanır.	Her zaman astların fikrini alır.

Kaynak: (Erdal, 2007: 27).

3. Durumsal Liderlik (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımları, liderin ve örgütün içinde bulunduğu duruma ve koşullara göre liderlik davranışlarını incelemiştir. Bu nedenle bu yaklaşıma *Koşul-Bağımlılık Yaklaşımı* da denilmektedir. Liderlik biçimlerinin özel durumlara göre değişmesi gerektiğini savunan bu görüşe göre, tek bir yaklaşım tüm durum ve koşullar için geçerli olmayacaktır. Bu yaklaşımın temel varsayımı, değişken koşullar

karşısında sergilenen liderlik tarzlarının da değişken olacağıdır. Durumsal liderlik yaklaşımında esas alınan üç tarz vardır:

- ✓ Liderin görev odaklı davranışları
- ✓ Liderin karşılıklı ilişkilere göre sergilediği davranışlar
- ✓ Takipçiler belirli bir iş ya da faaliyette bulunurken liderin sergilediği davranışlar

Bu yaklaşıma göre her zaman ve her koşulda lider, görev ağırlıklı davranışlar sergilememektedir. Çünkü içinde bulunulan bazı durumlarda görev ağırlıklı davranışlar başarıya ulaştırırken, bazı durumlarda ise başarı elde edebilmek için diğer davranış türlerinin sergilenmesi gerekmektedir (Çağlar, 2004: 10).

a) **Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**

Fred Fiedler, Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili bu çalışmasında lider - grup ilişkileri, takipçilerinin lidere ve onun yeteneklerine olan inancı, liderin otoritesi gibi etmenleri temel almıştır. Ele aldığı değişkenler neticesinde oluşan iyi ya da kötü durumlara göre oluşan ortamlar, liderlerin davranışlarının farklı olmasına sebep olmaktadır (Nebeker, 1975: 281; Koçel, 2014: 688).

Liderlik davranışlarının etkinliğini inceleyen bu modele göre üç önemli durumsal değişken belirlenmiştir (Koçel, 2014: 688):

✓ **Lider - İzleyici İlişkileri:** Liderin, izleyicilerini etkileyebilme gücünü ifade etmektedir. Bu etkileme gücü kişilik, karizma, davranış gibi çeşitli şekillerde kullanılabilir. Ancak izleyiciler üzerinde oluşacak etki olumlu ya da olumsuz olabileceği için lider - izleyici ilişkisi farklı olabilmektedir. Eğer lider, izleyicileri tarafından sevilip sayılıyorsa diğer bir ifadeyle onların üzerinde olumlu bir etki oluşturmuşsa ilişkileri de “güçlü” olacaktır. Aksine lider, izleyicileri üzerinde olumsuz bir etki oluşturmuşsa “zayıf” olarak nitelendirilecek düzeyde ilişki söz konusu olacaktır.

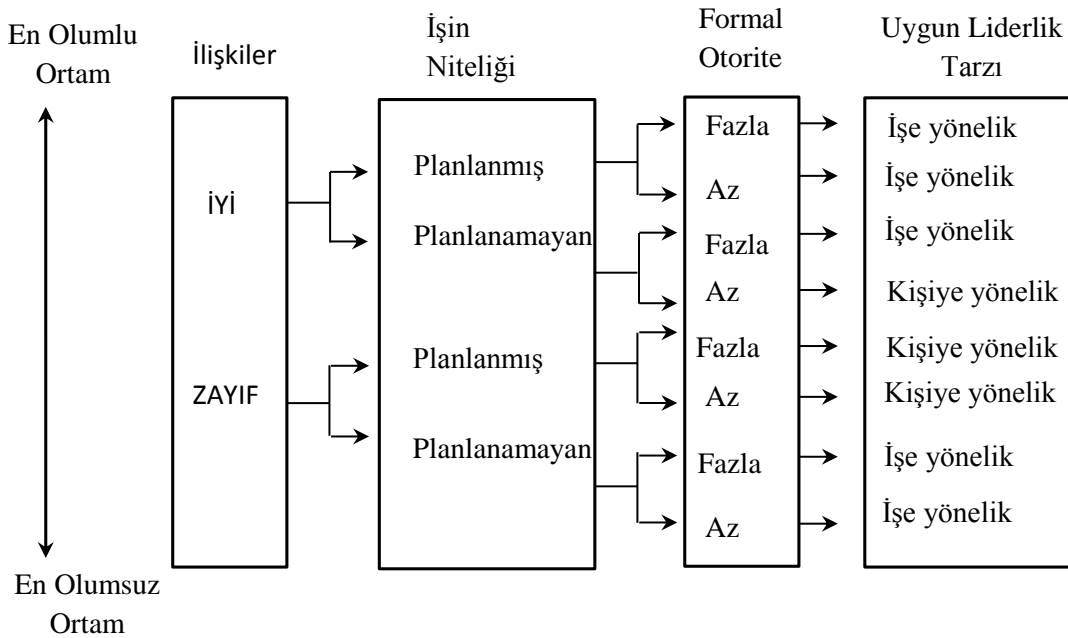
✓ **Başarılacak İşin Niteliği:** Örgüt içinde yapılacak olan işin iyi tanımlanmış, planlı, belirli olduğu ya da aksine belirsizliğin olduğu, ani kararlarla yapılan işlerin olduğu ortamları ifade eder. Eğer iş iyi yapılmış ise, diğer bir

ifadeyle ulaşılmak istenen amaçlar belirginse ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı belirtilmiş ise planlı ve rutin işlerin bulunduğu çalışma ortamları görülmekteyken; hangi amaca hizmet edildiği bilinmeyen ve nasıl yapılacağı belirli olmayan işler mevcut ise rutin olmayan, çapraşık işlerin yer aldığı çalışma ortamları görülmektedir. Bu iki durum incelendiğinde, yapılanmış nitelikteki işlerin liderliği olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

✓ **Liderin Mevkie Dayanan Otoritesinin Derecesi:** Liderin sahip olduğu liderlik (otorite) gücünün, takipçileri tarafından lider olarak algılanma derecesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Liderin, takipçilerini yönlendirme, cezalandırma, ödüllendirme gibi yetkileri, ihtiyaç duyduğunda uygulayabilmesi yüksek otorite gücüne sahip olduğunu; ancak bu yetkileri sınırlı düzeyde, zar zor kullanabilmesi otorite (mevki) gücünün düşük olduğunu göstermektedir.

Yukarıda açıklanan Fiedler'in üç durumsal değişkeni birlikte ele alınarak liderlik modeli Şekil.4'deki gibi şematize edilerek gösterilebilir.

Şekil 4: Fiedler Liderlik Modeli



Kaynak: (Koçel, 2014: 144).

İKİNCİ BÖLÜM

II. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI VE ALGISI

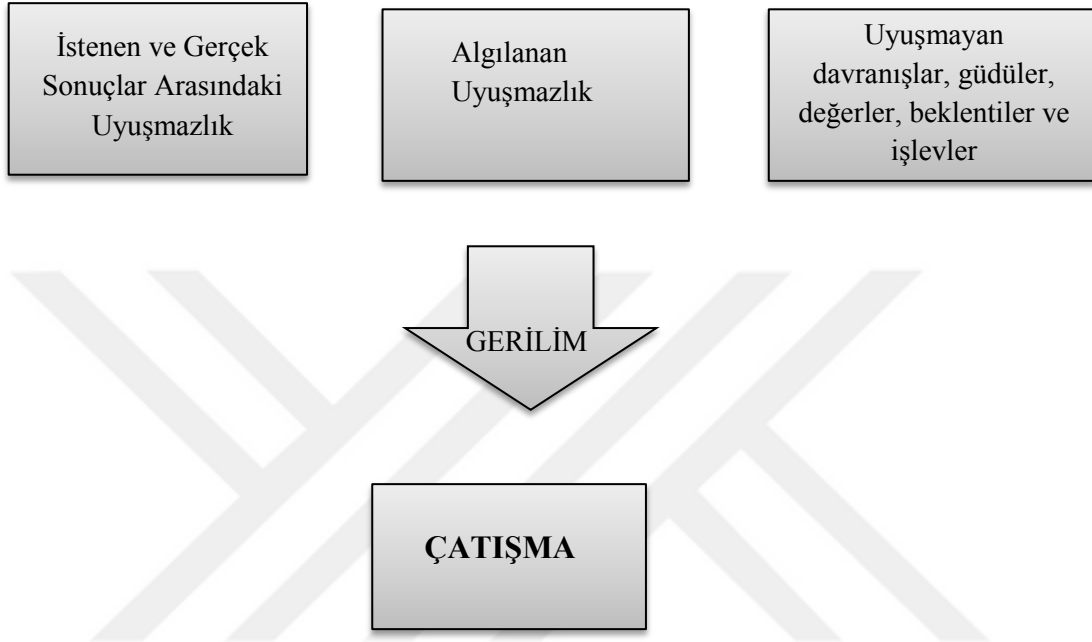
A. Çatışma Kavramı

Doğası gereği birileriyle etkileşim içinde bulunması gereken insanların yer aldığı toplum, grup, örgüt vb. her ortamda çatışma olayının yaşanması kaçınılmazdır. Çünkü herhangi bir etkileşim sürecinde taraflar arasında karşılıklı düşünce, inanç, değer gibi farklılıklar uyumsuzluklara sebep olabilmektedir. Günlük yaşamda çatışma kavramı, şiddet ve savaş hali olarak düşünülmesine rağmen aslında bu düşünce, çatışmanın en uç noktasını oluşturmaktadır. Çatışmanın görülme sebebi, kişinin kendi düşüncesini karşısındakine kabul ettirmeye çabalamasıdır. Bu çaba genellikle fiziksel bir müdahaleden ziyade uyumsuzluk şeklinde kendini göstermektedir. Kısacası çatışma kavramının oluşturduğu şiddet algısı, çok nadir görülen bir durumdur. Genellikle yaşanan uyumsuzluklar, şiddet düzeyine ulaşmadan ortak bir uzlaşma yolu belirlenebilmektedir.

Toplum içinde etkileşim ve iletişim var olduğu sürece insanların düşünce ve tercihlerinde de farklılık görülecektir. Buna bağlı olarak çatışma, kaçınılmaz bir durum olacaktır. Çatışmayı engellemek pek mümkün olmadığı için etkili bir şekilde yönetilerek çalışanlar üzerinde olumlu algı düzeylerine ulaşması sağlanmalı ve yıkıcı düzeyde ileri boyutlara ulaşması engellenmelidir. Böylece çatışma ortamının olumlu yönlerinden faydalanmak mümkün olabilecektir. Tablo 8'de çatışmanın ortaya çıkış şekli görülmektedir. Buna göre çatışma, daha önce yaşanmış olan çatışmaların etkileşimi sonucu kendini gösterir. Önceden yaşanmış olan çatışma, çevresel koşullarla desteklenince potansiyel anlamda yeni bir çatışma hali görülür. Çatışma genelde iki boyuttan oluşur: hissedilen çatışma ve algılanan çatışma. Örgüt içinde ve dışında gerilimler yaşanınca çatışma hissedilebilir boyuta ulaşır. Bu aşamada çatışmayı bastırmak ya da kontrol altına almak için çalışmalar başlar ve hissedilen çatışmanın düzeyi azaltılmaya çalışılır. Böylece gerçekte algılanacak olan çatışma düzeyine ulaşılır. Bu aşamanın ardından hissedilen ve algılanan çatışmayı

çözümleme mekanizmaları ve stratejik planlar devreye girerek son şekliyle çatışmayı oluşturur.

Tablo 8: Bir Çatışmanın Oluşumu



Kaynak: (Karip, 2000: 3).

Çatışma, hem toplumsal yaşamda hem de doğada sürekli olarak kendiliğinden ortaya çıkan bir durumdur. Genel kabul gören bir anlayışa göre toplum, birbiriyle çelişen pek çok öğeden oluşmaktadır. Dolayısıyla toplumda meydana gelen değişimler, söz konusu öğelerin bir arada bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu öğelerin toplum içinde bir araya gelmesi sonucu zıt kuvvetler ortaya çıkar ve değişimi tetikler. İnsani ilişkiler, toplumsal yaşamın temelini oluşturduğu için toplum içinde yer alan örgüt yapılarını da etkilemektedir (Kongar, 1979: 313). Toplumsal yaşam içinde insanlar, gruplar ya da örgütler arası çatışma sıklıkla görülmektedir. Bunun temel sebebi değişimdir. Hem insanlar hem de örgütler, teknoloji ve toplumsal ilerlemelere paralel olarak sürekli gelişir ve değişir. Diğer bir ifadeyle zamanla değişen düşüncelere sahip olan insanlar, bazen aynı düşüncelere sahipken ilerleyen zamanlarda karşıt düşünceleri benimseyebilmektedir. Bu durum aslında olumsuz olarak nitelendirilmemesi gereken çatışma durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Çatışma, farklı ortamlarda farklı şekillerde ve farklı seviyelerde ortaya çıktığı için net bir tanım yapmak mümkün değildir. Ancak çatışmanın temelinde bireyin bulunduğu ortamı, grubu ya da düşünceleri benimseyememesi ve onlarla mücadeleye girişmesi vardır (Atiker, 2004: 1). Tanım itibariyle bakıldığında çatışma, bir ortamda herhangi bir kişi ya da grubun düşüncelerinin başka bir kişi ya da grubun düşünceleri ile çelişmesi neticesinde birbirlerinin çalışmalarını engelleme girişiminde bulunmalarını ifade eder. Çatışma her zaman bireyler arasında yaşanan bir sorun değildir. Bazen çok taraflı olarak birey - grup -örgüt arasında da birbiriyle çelişen isteklerin oluşması nedeniyle karşılıklı mücadelelere sebep olan çatışma durumu gözlemlenebilmektedir. Söz konusu mücadelede, taraflar çatışma halinde olduklarını her zaman fark edemeyebilir. Bu nedenle taraflar ya hislerini açığa vurarak çeşitli davranışlarda bulunur ya da hislerini bastırarak farkında olmadan olumsuz tavır takınır. Tanım itibariyle çatışma kıt kaynakların en az iki kişi arasında tahsis edilmesi ile ilgili anlaşmazlıklar ve kişiler arasındaki statü, değer, amaç gibi farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan duygusal gerilim olarak tanımlanabilir (Yeniçeri, 1991: 38). Diğer bir ifadeyle çatışma, sadece taraflar arasında açık bir mücadeleyi simgelememektedir. Bunun yanında ortam içinde oluşabilen gerilim halleri de çatışma olarak algılanmaktadır. Kısacası birbiri ile çelişen düşünceleri yansıtan her türlü zihinsel ve fiili durumlar çatışma olarak nitelendirilmektedir. Çatışma, bir kişinin aynı ya da birbirine zıt olan iki durumdan birini seçmesi gerektiği hallerde yaşadığı kararsızlıktır. Sadece insanları değil yaşam için mücadele etmesi gereken tüm canlıları ilgilendiren çatışma, bir engelle karşılaşıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın farklı zamanlarda, farklı ortamlarda ve farklı şekillerde ortaya çıkabilmesine rağmen taraflarca fark edilebilmesi önemlidir. Çünkü tarafların farkına varamadığı gerginlikler, çatışma olarak nitelendirilmemektedir. Likert'e göre çatışma, kişilerin ulaşmak istediği sonuç için aktif olarak mücadele etmesidir. Pondy (1967) ise çatışmaya dört anlam yüklemektedir:

- ✓ **Çatışmanın Kaynak Koşulları:** Kıt kaynaklar, politika farklılıkları gibi.
- ✓ **Çatışma İçinde Olan Bireylerin Duygusal Durumları:** Gerginlik, endişe gibi.

- ✓ **Bireylerin Kavrama Düzeyleri:** Çatışmayı fark edebilme.
- ✓ **Çatışmacı Davranışlar:** Pasif davranışlardan aktif davranışlara kadar her türlü ilişki.

Genel anlamda mevcut olan kaynak kıtlığı dikkate alındığında sosyal bir varlık olarak yaratılmış olan insanın yer aldığı ortamlarda düşünce farklılıklarının oluşması ve dolayısıyla çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Birbirine uyum sağlamayan zıt görüşlerin bir araya gelmesi neticesinde ortaya çıkan çatışma, aşırı boyutlara ulaştığında ciddi sorunlara sebep olabileceği için örgüt içinde liderlerin zamanını ayırması gereken bir durumdur. Çatışma anlam itibarıyla olumsuz ve tamamen çözülmesi gereken bir durum olarak düşünülmesine rağmen kurumsal açıdan önemli bir gelişim aracı olarak görülmektedir. Çatışma söz konusu olduğunda önemli olan şey çatışmayı ortadan kaldırmak değil anlamak ve yönetmektir. Çünkü belirli bir düzeyde seyreden ve etkin bir şekilde yönetilebilen çatışma, çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumlu algılar vasıtasıyla örgüt içindeki dinamikleri ortaya çıkararak çalışanlara kişisel gelişim olanağı sağlar; örgüte ise kurumsal hedeflere ulaşabilme konusunda yardımcı olur.

B. Örgütlerde Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerde ayrı bir öneme sahip olan çatışmanın çok çeşitli sebepleri olabilir. Özellikle çatışmanın çözümlenmesi ya da yönetilmesi neticesinde çalışanlar tarafından olumlu algılanması sağlanmak istendiğinde çatışmaya sebep olan unsurların bilinmesi faydalı olmaktadır. Ancak çok farklı boyutlara sahip olan çatışma, pek çok faktörün etkisine bağlı olarak kişi, grup vb. toplumun neredeyse her alanında görülmektedir. Her an ortaya çıkma potansiyeline sahip olduğu göz önüne alındığında çatışma, saldırganlık olarak açık bir şekilde görülebileceği gibi zihinsel bir etki ile gizli olarak da ortaya çıkabilir (Şimşek vd., 2003: 277). Bunun yanı sıra çatışma her zaman karşılıklı taraflar arasında görülmez, kişinin bizzat kendisiyle de çatışması mümkündür. Böyle bir durumda kişi, çoğu zaman çatışma halinde olduğunun farkına varamaz.

Örgütlerde farklı zamanlarda ve farklı şekillerde ortaya çıkabilen çatışma durumunun nedenlerini belirlemek, çatışmanın olumlu algılanması için gerekli olan

en doğru kararı verebilmek açısından son derece önemlidir. Bunun için öncelikle çatışmaya sebep olan sorunun kaynağına inilmelidir. Koçel (2007)'e göre çatışmanın temelde 3 kaynağı olabilir: kişiler içi, kişiler arası ve örgütsel birimler arası. Robbins (1994), atışmanın ortaya çıkmasına neden olan kaynakları iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olarak sıralamıştır. March ve Simon (1958)'a göre ise söz konusu kaynaklar üç temel sebeple ortaya çıkmaktadır:

- ✓ örgüt içi bağımlılıktan kaynaklanan çatışmalar
- ✓ Amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar
- ✓ Algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar

Bunun gibi örgütsel çatışmaya neden olabilecek sayısız kaynak mevcuttur. Ancak belirli başlıklar altında genel olarak incelenecek olursa Tablo 9'daki gibi gösterilebilir.

Tablo 9: Çatışmaya Neden Olabilecek Faktörler

TEMEL NEDENLER	ANLAM	ÖRNEK
<i>ROL ÇATIŞMASI</i>	Rol beklentisi ve/veya performans standartları ve davranış değişiklikleri	Satış performansını değerlendirme yöntemini değiştirme.
<i>YETKİDE DEĞİŞİKLİK</i>	Bir kişinin yetkilerini artırmak ya da azaltmak	Yöneticinin yapabileceği alım tutarında yapılacak bir indirim.
<i>STATÜDE DEĞİŞİKLİK</i>	Bir kişinin statüsünü değiştirmek	Genel müdürlükten ofis müdürlüğüne geçmek.
<i>AMAÇLARDA DEĞİŞİKLİK</i>	Amaçların yeniden tanımlanması ya da farklı bir öncelik kazanması	Üniversite araştırma hedefinden öğretim hedefine ilerlemek
<i>KAYNAK REKABETİ</i>	Örgüt içinde kişilerin ya da grupların kıt kaynaklar için mücadele etmesi.	Üniversitenin belirli bir tutardaki araştırma bütçesinden pay almak için rekabet edilmesi.
<i>KÜLTÜR ÇATIŞMASI</i>	Örgütteki kişilerin ya da grupların farklı değer ve normlarından kaynaklanan çatışma.	Japon yönetim değerlerine ve yöneticilerine sahip iş yerinde Amerikalı çalışanların çalışması.

Kaynak: (Şimşek vd., 2003: 280).

Çatışmanın çalışanlar tarafından olumlu algılanmasını sağlamak amacıyla etkin bir şekilde yönetilebilmesi, büyük ölçüde sebeplerinin tam ve doğru olarak tanımlanabilmesine bağlıdır. Aşağıda çatışmanın sebepleri dört grupta ele alınmıştır: kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışma nedenleri, örgüt yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri, iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri ve diğer çatışma nedenleri.

1. Çatışmanın Kişisel Nedenleri

a) Kişilik Farklılıkları

İnsanların sahip olduğu kişisel özelliklere göre çatışmanın düzeyi değişmektedir. Çatışmaya etki eden özelliklerden en sık karşılaşılanları şöyledir (Erdoğan, 1990: 235):

✓ **Alışkanlık:** İnsanlar, uzun süredir sahip olduğu alışkanlıkları değiştirmek zorunda bırakıldıklarında çatışma meydana gelebilir.

✓ **Bağımlılık:** İnsanlar, buldukları konuma ve yaşa gelinceye kadar pek çok farklı süreçten geçerler. Ancak küçükken edindikleri bazı davranış ve özelliklere her zaman bağlıdırlar. Bu davranışlar, değiştirilmeye çalışıldığında çatışma durumuna rastlanabilir.

✓ **Üst-Ben:** İnsanların, isteklerini yerine getirmesine engel olan gelenekleri üst-ben olarak ifade edilmektedir ve çatışma yaşanmasına sebep olabilmektedir.

✓ **Seçici Algı:** İnsanlar, yaşadıkları olaylardan sadece kendileri için önem arz edenleri dikkate alırlar. Diğer bir ifadeyle olayları, kendi zihinsel süzgecinden geçirdikten sonra eğer algılamaya değer görürse o olayın zihnine yer etmesine izin verir.

İnsanların, yaşadıkları süreç içinde çeşitli sosyal yapılara katılmaları ve diğer yapılardan ayrılmaları olağan bir durumdur. Ancak önemli olan değiştirilen yapıların alışkanlıklarının birbirleriyle uyumlu olup olmamasıdır. Bulduğu sosyal yapı içinden ayrılan kişinin, ondan tamamen farklı bir sosyal ve kültürel yapıya katılması bir çatışma nedenidir. Örneğin, kırsal kesimden kente göç eden bir kişinin yaşadığı uyum sorunu gizli bir çatışma durumunu yansıtmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 220).

Yapılan pek çok çalışmaya göre kişiliğini çok uç noktalarda yaşayan insanların çatışmaya meyilli olduğu görülmektedir. Örneğin çok hırslı ve inatçı bir kişiliğe sahip olan birinin her an çatışmaya sebep olacağı düşünülür. Ancak aynı şekilde çok pasif, çekingen ve kendine güveni az olan bir kişi de çoğunlukla çatışmaya sebep

olmaktadır. Bunun yanı sıra kişiliği henüz oturmamış insanların yer aldığı ilişkiler, çatışma açısından en tehlikeli durum olarak görülmektedir.

b) Rol ve Statü Farklılıkları

Rol ve statü kavramları yaşamın her anında birbiriyle bağlantılıdır. Çünkü insanlar, sahip oldukları statüye bağlı olarak bazı roller üstlenir. Erdoğan (1990), bu ilişkiyi “statü, davranışın senaryosudur; rol ise davranışın bu senaryonun belirli bir düzlem içinde gerçekleşmesidir.” şeklinde ifade etmektedir. Bir grup ya da örgüt üyeleri, statüsüne bağlı olarak karşılardaki kişinin belirli davranışlarda bulunmasını bekler. Aynı şekilde söz konusu kişinin de içinde bulunduğu statüye uygun olarak kendine seçtiği davranışlar vardır. Eğer kişinin algıladığı davranış ile diğer üyelerin ondan beklediği davranış karşılıklı olarak uyumlu ise rol, etkin bir şekilde gerçekleşmiş olur. Ancak aksi durum söz konusu olursa rol çatışması yaşanması kaçınılmazdır.

Teknolojiye bağlı olarak sürekli değişim ve gelişim içinde olan örgütlerde statüden kaynaklanan çatışmaların sıkça görüldüğü düşünülür. Çünkü bulunduğu örgütte yıllarca çalışarak belirli bir mevkie gelmiş olan insanlar, buldukları statüyü hak ettiklerine inanır. Diğer taraftan eğitim görmüş, bilgili ve genç insanların doğrudan yüksek birimlerde çalışmaya başlaması haksızlık algılarının oluşmasına sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kendisini daha üst düzeyde düşünen kişiler, buldukları statüye itiraz edebilir ancak örgütlerde statü farklılığının en sık görülen sebebi, yaşça büyük olan kişilerin, kendilerinin bulunduğu konumdan daha üst düzeye gelen genç kişilere karşı olumsuz algıdır. İnsanların, hak ettikleri yerde olmadıklarını ya da hak ettikleri karşılığı alamadıklarını düşünmeleri çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu şekilde pek çok statü uyumsuzluğunun çatışmaya sebep olduğu açıkça görülmektedir. Örneğin erkek çalışanların, bayan yöneticiler tarafından verilen emirleri uygulamak istememesi sıkça rastlanan bir statü çatışmasıdır. Bu tür çatışmaları önlemek ya da hızlı bir şekilde çözebilmek için taraflar dışında üçüncü bir kişinin aracılık ederek tarafların sahip olduğu statü farklılıklarını açıklaması yerinde olacaktır (Davis, 1982: 417).

c) Kişisel Amaç Farklılıkları

İnsanlar, geleneklerine ve kültürüne bağlı olarak kendisi için farklı amaçlar belirleyebilir. Buna bağlı olarak farklı amaçlara sahip olan her bireyin aynı olay karşısında farklı davranışlar sergilemesi beklenen bir durumdur. Ancak toplum içinde pek yadırganmayan bu farklılık, aynı örgüt içinde tek bir hedefe yoğunlaşması gereken birçok insan açısından düşünüldüğünde ciddi sorunlara sebep olabilmektedir. Çünkü zaman zaman bir bireyin sahip olduğu değerler ve hedeflediği arzular, diğer bireylerinkinden farklı olduğunda çatışma yaşanmaktadır.

Örgüt içinde yer alan her birim zamanla bulunduğu alanda daha fazla bilgi edinmeye ve buna bağlı olarak da kendini geliştirmeye başlar. Ancak kişiler uzmanlaşmaya başladıkça düşünceleri, beyan ettikleri fikirleri ve beklentileri de değişebilmektedir. Kişide değişen bu unsurlar, diğer çalışanların ve örgütün amaçları ile çelişmeye başladığı takdirde çatışmaya yönelik faaliyetler gözlenebilmektedir. Zamanla ortaya çıkabilen bu amaç farklılıklarının kıt kaynaklar, örgütsel amaçların saptırılması, örgüt içinde uygulanan yönetim sistemlerinin yanlış anlaşılacak kişileri rekabete yöneltmesi gibi çeşitli sebepleri olabilir. Kısacası aynı örgüt içinde bulunan kişilerin, örgütsel başarı açısından ortak bir amacı her zaman vardır. Ancak kişilerin, kendi şahsi amaçları ile söz konusu ortak amacın uyumlu olmaması ya da diğer çalışanların şahsi amaçlarıyla çelişmesi halinde çatışma oluşacaktır. Bu nedenle amaçlar arasında bütünlük sağlanamadığı sürece çatışma kaçınılmaz olacaktır. Amaçlara Göre Yönetim ve Performans Yönetimi gibi uygulamaların örgüt içinde kullanılması, amaç farklılıklarından doğabilecek çatışmaları önleyebilir (Koçel, 2014: 766).

d) Algılama Farklılıkları

Algı, davranışı etkileyen temel unsurlardan biridir. Kişilerin herhangi bir olay karşısında farklı algılara sahip olması, davranışlarına da yansıtacak ve kişiler arasında çatışma durumu oluşmasına sebep olacaktır. Örgüt içinde aynı olay karşısında farklı algılar oluşmasının temelinde düşünce tarzındaki farklılıklar, amaç farklılıkları, yaşayış tarzındaki farklılıklar gibi çeşitli sebepler olabilir.

2. Örgütün Yapısından Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

a) Örgütün Büyüklüğü

Bir örgüt içindeki birimlerin ve çalışanın sayıca fazla olması örgütün büyüklüğü ile orantılıdır. Bu nedenle örgütün büyümesine bağlı olarak ortaya çıkan yeni birimlerin ya da grupların benimsediği amaçlar, örgütsel amaçlarla uyum sağlamadığı takdirde çatışmaya ortam hazırlanmış olur. Diğer bir ifadeyle örgüt büyüdükçe farklı amaçlara sahip birim ya da gruplar ortaya çıkmaya başlar ve bu durum çatışmaya sebep olan sorunları tetikler. Örgütler büyüdükçe ilişkilerin niteliği de değişerek resmileşmeye başlar ve sözlü iletişim yerine bürokratik unsurlarla kurulan iletişimler ön plana çıkmaya başlar. Dolayısıyla örgütlerin büyümesi amaçların, ilişkilerin farklılaşmasına ve karmaşıklıkların yaşanmasına sebep olarak çatışmaya yol açabilecek sorunları tetikler (Tengilimoğlu, 1991: 134). Küçük örgütlerle kıyaslandığında örgüt büyüdükçe kullanılan araçlar da karmaşılaşmaya, yönetim şekillerinde farklılaşmalara sebep olmakta ve birimlerin yetki ve sorumlulukları artmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalara göre örgütlerin büyümesi çatışmaların yaşanmasına ortam hazırlamaktadır ancak çatışma yoğunluğu pek çok farklı unsura bağlı olarak değişebilmektedir (Tosun, 1990: 62). Örgütsel büyüklükler uzmanlaşmanın artmasını sağlarken artan uzmanlaşma ise, çalışanlar üzerinde bulunduğu konumu koruma güdüsünün artmasına sebep olur. Bunun sonucu olarak çalışanların motivasyonu ve verimliliği azalarak örgütü başarısızlığa sürükler.

b) Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlikler

Bir bütün olarak örgüt içinde işlerin aksamadan yürüyebilmesi ve belirlenen amaçlara zamanında ulaşılabilmesi için belirli bir düzen olmalıdır. Bu düzeni sağlayabilecek temel kriter ise görev bölümünün açık bir şekilde yapılmasıdır. Bir örgüt yönetim şekline göre belirlenmiş pek çok birim ve gruptan oluştuğu için belirli düzeyde emir komuta zinciri mevcut olmalıdır. Diğer bir ifadeyle örgüt içinde bir yönetici sorumluluklarını ve yükümlülüklerini; bir çalışan ise kime karşı ve hangi düzeyde sorumlu olduğunu, kime ne kadar hesap vermesi gerektiğini açıkça

bilmediği takdirde çatışma ortamına zemin hazırlanmış olmaktadır. Çünkü kişilerin görevlerinin ne olduğunu tam olarak bilmemesi halinde işten kaçınma ya da üzerine düşenden fazla iş yapma gibi durumlar oluşacak ve bu durum herkesi rahatsız etmeye başlayacaktır. Sonuç olarak hem örgütsel başarının sağlanabilmesi için hem de kişiler arası çatışmaya ortam hazırlayan sorunların önlenmesi için birimler, gruplar ya da kişiler arası görev paylaşımı açık ve yazılı bir şekilde yapılmalıdır (Genç, 2005: 256).

Örgütlerde planlı ve düzenli yapılan çalışmalar, başarının en önemli anahtarıdır. Bu nedenle tüm çalışanların, görevleriyle ilgili sorumlulukları açıkça belirlenmiş olmalıdır. Aksi halde kişiler arasında görüş ayrılıkları yaşanarak durum, çatışma ortamına sürüklenir. Böylece hem işe yeni başlayan kişiler hem de mevcut çalışanlar sorumluluklarının bilincinde olarak hareket eder. Örgüt içinde sorumlulukların hiç belirlenmemesinin yanında yanlış belirlenmiş olması da çatışmaya sebep olabilecek sorunlara neden olur. Özellikle çeşitli türlerde bağlılık ilişkisi bulunan birimler arasında rol tanımlarının bulunmaması, yanlış yapılmış olması ya da sınırları belirleyecek kadar açık olmaması halinde taraflar arasında çatışma kaçınılmaz olacaktır. Çünkü her çalışan sorumluluklarının sınırını bilemeyeceği için sorumluluğu dışında aşırı ya da eksik iş yükü üstelendiğinde zamanla bu durumdan şikâyet etmeye başlayacaktır.

Yetki belirsizliği nedeniyle çatışmaya sebep olabilecek durumlarda biri de çalışanların birden fazla yöneticiye bağlı olması ya da bir yöneticinin, sorumluluğunda olmayan bir gruba iş yüklemesidir. Böyle bir durumda karşı taraf rahatsızlık duymaya başlamakta ve verilen işleri sorun haline getirmektedir. Bu nedenle yetki belirsizliğine bağlı olarak oluşabilecek çatışmaların önüne geçebilmek için bir örgüt içinde herkesin yetkisi belirlenmeli ve sınırları açıkça çizilmelidir.

c) Otorite Düzeyi

Otorite düzeyinden kaynaklanabilecek sorunlara yönetici ve çalışanlar olmak üzere iki açıdan bakmak mümkündür. Öncelikle yöneticiler, sahip oldukları otorite gücünü kendi yetenekleri ile elde ettiklerine inanırlar. Eğer bunun aksini düşünmelerine ya da hissetmelerine sebep olan bir ortam mevcutsa çatışma

yaşanması beklenen bir durumdur. Çalışanlar açısından bakıldığında ise örgütlerdeki otorite düzeyinin özerkliği azalttığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bir örgütte otorite düzeyi arttıkça kurallara bağlı hareket etme zorunluluğu artmakta ve bu durum çalışanların hareket alanlarını daraltarak kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olmaktadır. Sonuç olarak yöneticileri ile çatışma yaşamalarına sebep olmaktadır.

d) **Personel Farklılığı**

Örgütlerde personel farklılığına sebep olabilecek durumlar üçe ayrılabilir (Sheal, 1992: 147):

✓ **Üyelerin Çeşitli Olması:** Bir örgüt bünyesinde ne kadar farklı ırka, kültüre ve geleneğe sahip insan bulunursa çatışmaların yaşanması da bir o kadar olağanlaşmaktadır. Aynı geçmişi, inancı ve kültürü paylaşan insanlar, bir grup içinde toplandığında çatışmaya rastlanmamakta ya da çözümlenebilecek düzeyde çatışmalara rastlanmaktadır. Aksi halde farklı eğitim görmüş, yaşayış tarzı birbirinden farklı insanların her zaman bir arada bulundurulması fikir ayrılıklarını da beraberinde getirecektir.

✓ **Örgüte Yeni Eleman Alınması:** Örgütlerin sürekli geliştiği ve teknolojik değişimlere uyum sağladığı düşünüldüğünde, yeni elemanlar alınması ya da mevcut elemanların işten çıkarılması gibi olaylarla karşılaşılması beklenen bir durumdur. Ancak örgütlerin aldığı her yeni üye, örgütsel faaliyetlere uyum sağlayamayıp çatışmalara sebep olabilir. Bu çatışma yeni katılan üyenin uyumsuzluğundan kaynaklanabileceği gibi diğer çalışanların yeni üyeyi kabullenememesinde de kaynaklanabilir. Yapılan çalışmalara göre bu durumun ilk yıllarda fazla yaşandığı ancak zamanla azalmaya başladığı tespit edilmiştir.

✓ **Üyelerin Geçmiş Deneyimleri:** Örgüt üyelerinin sahip olduğu geçmiş deneyimleri ve tecrübeleri çatışma ortamını etkileyebilmektedir. Genellikle herhangi bir tecrübesi olmayan kişilerin, katıldıkları örgüte hemen uyum sağlayamadığı görülmektedir. Bu nedenle geçmiş deneyimi fazla olan insanların, bilinçli hareket edebilme kabiliyeti oluşmuş olduğu için çatışmalara sebep olma olasılığı daha düşüktür.

e) **İşbölümü**

Örgütler, işlerinin zamanında sonlanabilmesi için belirli kriterlere göre örgüt içi görev paylaşımı yapmaktadır. Bunun için çeşitli birim ya da gruplar oluşturarak her birine farklı görev sorumlulukları verir. Muhasebe, yönetim, üretim gibi farklı fonksiyonları yerine getirmek zorunda kalan her birim zamanla o işte uzmanlaşır. Ancak uzun süre aynı birimde aynı işi yapan kişiler, diğer faaliyetlerden haberdar olamadığı için kendi yaptığı işin daha önemli olduğunu düşünmeye başlamakta ve sadece kendi işine yoğunlaşmaktadır. Bu durum birimlerdeki çalışanlar arasında görüş ayrılıklarının yaşanmasına sebep olmaktadır.

f) **Örgütsel Farklılaşma**

Uzmanlaşma olarak da adlandırılan örgütsel farklılaşma nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar üçe ayrılmaktadır (Kohn vd., 1964: 171):

✓ **Uzmanın Bürokratik Kurallara Karşı Direnişi:** Uzmanların ve bürokratik kişilerin kurallara bakış açısı farklıdır. Bir örgüt içinde yer alan bürokrat, kendisi için belirlenmiş olan sınırlar içinde hareket etmesi gerektiğini, çok fazla takdir yetkisi olmadığını bilir ve buna göre davranır. Aynı örgütte faaliyet gösteren bir uzman ise, işi ile ilgili çok fazla pratik bilgi ve tecrübeye sahip olduğuna inanır ve bu nedenle başkaları tarafından kendisi için belirlenen sınırlara karşı çıkar, düşüncelerini eylemlere dönüştürürken özgürce hareket edebilmek ister. Örgüt açısından bakıldığında ise yapılan faaliyetlerin amaçlara ve diğer çalışanların görevlerine paralel olabilmesi için uzmanlar da dahil olmak üzere tüm eylemlerin planlı bir şekilde yapılması sağlanmalıdır.

✓ **Uzmanın Bürokratik Standartları Kabul Etmemesi:** Uzmanların yanında bürokratlar da dahil olmak üzere örgüt çalışanları, görevleriyle ilgili yeteri kadar bilgiye sahip değildir. Bu nedenle örgüt çapında eğitim programları düzenlenerek çalışanlar belirli bir bilgi seviyesine getirilmeye çalışılır. Aynı zamanda işlerine ve örgüte bağlılıkları artırılarak kendilerine verilen görevleri itiraz etmeden yerine getirmelerini sağlamak hedeflenir. Ancak uzman kişiler bilgi ve tecrübelerinin yanında belirli normlara da sahiptir. Bu nedenle uzmanlar, sahip oldukları normlara dayanarak önceden belirlenen kuralları eleştirebilirler. Bu durum

diğer çalışanlarla ya da yöneticilerle sık sık yaşandığında hoş karşılanmayıp çatışmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Sonuç olarak bürokratların, buldukları örgütün işleyişini ve normlarını kabullenerek hareket ederken uzmanların kendi değerlerini ve normlarını uygulamak istemesi çatışmaya ortam oluşturabilmektedir.

✓ **Uzmanın Bürokratik Denetime Karşı Direnmesi:** Örgüt içindeki faaliyetlere işlerlik kazandırmak ve yön vermek için belirli görevdeki kişilere denetim yetkisi verilmektedir. Bu yetki genellikle gücünü bulunduğu konumdan alan bürokratik kişilere verilmektedir. Bürokratlar, kendilerine verilen resmi yetki çerçevesinde uzmanlar da dahil tüm çalışanları denetleme görevine sahiptir. Uzmanlar ise örgütün kendisine verdiği resmi yetkilerle sınırlı kalmak istemeyeceği için uygulanacak denetimlere de itiraz etmektedir. Bürokrat ile uzman arasındaki bu terslik zaman zaman çatışmalara sebep olmaktadır.

g) Kararlara Katılım ve Ortak Karar Verme

Karar verme ve kararlara katılım kavramları, anlam itibariyle farklı durumları ifade etmektedir. Karar verme, bir seçim yapma anlamı taşırken kararlara katılım ise bir gruba fiziksel ya da zihinsel olarak dahil olma anlamı taşımaktadır.

Örgütlerde kıt kaynakları kullanım ihtiyacı ve faaliyetlerde zamanlamaya verilen önem arttıkça bireylerin toplu karar alma zorunluluğu da artmaktadır. Çünkü her birey, daha etkin çalışabilmek ve başarılı olabilmek için diğer arkadaşlarını ve ortamı düzenleme ihtiyacı duyacak ve bu durum herkes için bir baskı oluşturarak çatışmaya sebep olacaktır. Bunun yanı sıra üzerinde ortak bir anlaşmaya varılacak konunun seçimi de önemlidir. Taraflar arasında bu konuda anlaşmazlık yaşanması da mümkündür. Tüm bunların kişi üzerinde oluşturduğu baskının derecesi ise kaynakların kıtlık düzeyine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle kaynaklar bollastıkça olası çatışmalar da azalmaya başlamaktadır.

Katılım ise yöneticilerin bakış açısına bağlı olarak bazı örgütlerde desteklenirken bazı örgütlerde gereksiz görülmektedir. Katılımı destekleyen yöneticiler, çalışanlarının katılımını artırarak ekip çalışmasının benimsenmesini ve değişime karşı tepkilerin azalmasını sağlamayı amaçlar (Kılınç, 1991: 32). Ancak katılımı

desteklemeyen yöneticiler ise katılımın, birçok farklı fikri ortaya çıkararak görüş ayrılıklarının yaşanmasına sebep olduğunu düşünmektedir. Bu iki görüşe bağlı olarak katılımın, çatışmayı sadece artırdığını söylemek doğru olmayacaktır. Yapılan çalışmalara bakıldığında da bu konuda ikilem yaşandığı görülmektedir. Likert, Maslow ve McGregor gibi düşünürlere göre katılım, işbirliğinin artmasını sağlayarak çatışmayı azaltıcı bir etkidir. Ancak diğer düşünürlere göre ise katılım, görüş birliğine ulaşmayı zorunlu kıldığı için ve her zaman bir grup insanın aynı düşünceyi kabullenemediği için çatışmayı beraberinde getirmektedir.

h) Performans ve Ödül Kriterlerindeki Farklılıklar

Örgütlerde uygulanan ödül sistemi potansiyel bir çatışma sebebi olduğu için böyle bir sistem uygulanırken gerekli dikkat ve özen gösterilmelidir. Eğer gruplar arasında farklı ödüllendirme politikaları uygulanırsa ya da grubun ortak başarısı olan bir faaliyet bireysel olarak ödüllendirilirse çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Örgütlerin ödül sistemini kullanmasındaki temel sebep, çalışanlar arasındaki farklı bireysel amaçları ortadan kaldırarak herkesi örgütün belirlediği ortak bir amaç etrafında toplayabilmektir. Ancak çalışanlar açısından bakıldığında ödül sistemi daha farklı boyutlara ulaşmaktadır. Başarılı işlerin ödüllendirilmesi öncelikle çalışanlar arasında gereksiz rekabetlerin yaşanmasına sebep olabilir. Eğer örgütün faaliyet konusu, tüm bölümlerin ortak çalışmasını gerektiriyorsa bu durum istenmeyen sonuçlara yol açabilecektir. Bunun yanında çalışanlar birbirleri ile rekabet ederken kıskançlıklar, hileler ortaya çıkacak ve örgütün amaçlarından tamamen uzaklaşarak sorunlar yaşanmasına sebep olacaktır.

i) İşler Arası Karşılıklı Fonksiyonel Bağlılık

Her örgütte yapılması gereken faaliyetler dikkate alındığında birbirine bağlı kalmak zorunda olan pek çok birim olduğu görülmektedir. Bu birimler farklı fonksiyonlara ve görevlere sahiptir ancak tek bir örgütün çatısı altında oldukları için birbirlerinden bağımsız değildir. Her birimin yapması gereken farklı türde işler, tek örgüt çatısı altında birleştiğinde aralarında kaçınılmaz bir bağlılık doğmaktadır. Bu birimlerden herhangi birinin işlevlerini yerine getirmemesi ya da getirememesi

halinde çatışma durumu oluşmaktadır. Çünkü örgüt açısından zaman önemli bir değişkendir ve zamanında yerine getirilmeyen işler, hem diğer birimleri hem de bir bütün olarak örgütü etkileyerek amacına ulaşmasını engelleyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt içinde ulaşılan her sonuç söz konusu bölümlerin ortak çabasıdır. Örneğin üretim bölümünde çeşitli departmanlar yer alabilir ancak üretilen ürün, bu departmanların karşılıklı ilişkilerinin bir sonucudur. Bir departmanın işini aksatması, ulaşılan sonucu tamamen farklılaştıracağı ya da başarısız kılacağı için departmanlar arasında çatışma yaşanacaktır (Eren, 2004: 399). Dolayısıyla bölümlerin birbirlerine olan bağlılığı arttıkça çatışmanın yoğunluğu da artış gösterecektir. Ancak bağlılığın yoğunluğundaki artışın yanı sıra türü de önemlidir. Karşılıklı bağlılık tipleri başlığı altında sınıflandırılan maddelere göre çatışmanın yoğunluğu ve düzeyi tahmin edilebilmektedir (Koçel, 2014: 766). İşler arasındaki karşılıklı bağlılık, çatışma ortamının düşük ya da yüksek düzeyde oluşmasına sebep olabilmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218). Örneğin yapılan faaliyetlerin örgütteki kişileri birbirine bağladığı bir ortamı ifade eden toplu bağlılık tipinin hâkim olduğu örgütlerde çatışma durumunun gözlemlenme ihtimali çok düşüktür. Ancak faaliyetlerin belirli bir sıra ile yapıldığı örgütleri simgeleyen sıralı karşılıklı bağlılık modelinde çatışmaların yaşanması beklenen bir durumdur. Çok yönlü karşılıklı bağlılık tipinde ise örgütsel başarıya ulaşmanın koşulu, yapılan tüm faaliyetlerin karşılıklı olarak birbiriyle ilişkili olmasına bağlıdır. Böyle örgütlerde çatışmaların sık sık yaşanması beklenmektedir.

Randolph (1999)'a göre örgütlerde görülen fonksiyonel bağlılık üç ana grupta toplanabilir:

- ✓ **Ekip Bağlılığı:** Birbirine bağımlılık düzeyinin en az olduğu ekip bağlılığı modelinde, bir örgüte ait birden fazla grup bulunmaktadır.
- ✓ **Seri Bağlılık:** Aynı örgüt için faaliyet gösteren birden fazla grup vardır. Ancak bu gruplardan birinin yapacağı üretim, diğer grubun çalışmalarını zamanında ve eksiksiz yapmasına bağlıdır.

✓ **Karşılıklı Bağlılık:** Çift yönlü bir bağlılığın söz konusu olduğu bu modelde bir örgüte ait iki bölüm olduğu varsayıldığında iki bölümün birlikte yaptığı çalışmalar, ayrı ayrı her bölümün hammaddesini oluşturur.

j) Belirli Kaynakların Paylaşılması

Sonsuz ihtiyaçlar karşısında kaynakların sınırlı sayıda olması, insanlar arasında anlaşmazlık yaşanmasına ve rekabet ortamlarının oluşmasına sebep olmaktadır. Örgütlerde bulunan insan, makine, para ve araç-gereç gibi kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesi için kullanılmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218). Bu kaynakların sınırlı düzeyde olması, planlı şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda örgüt içinde yer alan birimlerin ve burada faaliyet gösteren kişilerin, söz konusu kaynakları paylaşmaları gerekir. Ancak paylaşım aşamasında, tahsis edilen kaynak miktarı sorun edilebilmekte ve birimler ya da kişiler kendi paylarını artırabilmek için birbirleri ile rekabete girmektedir (Koçel, 2005: 670). Bu nedenle kaynakların, yardımlaşma güdüsüne sahip olmayan insanlarla paylaşılmak zorunda kalınması halinde çatışma yaşanması beklenen bir durumdur (Koçel, 2014: 766).

k) Yöneticilik Tarzları Arasındaki (Yönetim Biçimindeki) Farklılıklar

Her örgütün yönetim şekli farklı olabilir ancak aynı örgüt içinde farklı yönetim şekillerinin uygulanması anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Aynı örgüt içinde farklı yöneticilerin farklı bakış açıları olabileceği için verecekleri kararların birbirine paralel olması sağlanmalıdır. Aksi halde yöneticiler ile astları arasında oluşabilecek herhangi bir farklılık çatışma ortamı oluşmasına zemin hazırlayabilir (Koçel, 2007: 512). Diğer bir ifadeyle her yöneticinin farklı bir yönetim tarzı olacağı için çalışanların, farklı yöneticilerin tarzını benimseyememesi çatışmaya neden olabilmektedir. Bu tür çatışmanın genellikle geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu yöneticilerle çalışan örgütlerde görülmesi beklenen bir durumdur. Çünkü böyle bir ortamda geleneklere değer veren ve değişimi kabullenemeyen yöneticilerle yenilikçi düşünen çalışanlar arasında kuşak farklılıklarının olduğu sıkça görülmektedir.

3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

İletişim, aynı ya da farklı zaman ve mekânlarda çeşitli simgeler aracılığıyla duygu, düşünce ve bilgilerin bir kişiden başka bir kişiye aktarılmasıdır (Zıllıoğlu, 1993: 7). Tanım itibarıyla de düşünüldüğünde iletişim hem günlük yaşamda hem de iş ortamında insanların anlaşabilmelerini sağlayan köprü görevindeki bir yapıdır. Örgüt çapında düşünüldüğünde ise iletişim örgütte faaliyet gösteren kişiler, gruplar ya da dış çevre öğeleri ile ilişki kurulmasını sağlayan bir araçtır (Akat vd., 1994: 272). Örgütler, uzun ömürlü olarak yaşamlarını devam ettirebilmek için öncelikle açık ve etkin bir iletişim kurulmasını sağlamalıdır. Ancak bu iletişim sadece örgüt içindeki faaliyetlerle sınırlı olmamalıdır. Çünkü örgüt içindeki etkin iletişim ağı işlerin hızlı ve düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlarken, örgütlerin devamlılığı ise diğer örgütlerle etkileşimde olabilmelerine bağlıdır. İletişimde aksamaların olması çatışma ortamı oluşmasını etkileyen en önemli sebeplerden biridir. İletişimin zayıflamasında iletişim araçlarındaki eksiklik, bilgi yetersizliği, aşırı bilgi sahibi olunması, farklı bireysel amaçların belirlenmesi ve iletilecek mesajın geçtiği aşamalarda değişikliğe uğraması gibi pek çok faktör etkili olabilir.

4. Diğer Çatışma Nedenleri

a) Otomasyon

Yaşanan teknolojik değişimlerin hızına yetişebilmek için örgütler sürekli yenilik arayışında olmak zorundadır. Otomasyon olarak da adlandırılan bu durum, yöneticiler de dahil olmak üzere tüm çalışanların üzerinde olumsuz bir etki oluşmasına sebep olabilmektedir. Örgüte ait pek çok görevi üstlenmeye başlayan bilgisayar, makine, araç-gereç gibi teknolojik unsurlar, çalışanların kendilerini yetersiz görmelerine ve işsiz kalma korkusu yaşamalarına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak sorunlar yaşanmakta ve çatışma durumu ile karşılaşılmaktadır. Otomasyondan kaynaklanan çatışmaların önüne geçebilmek için yeniliğe açık olan yöneticiler önderliğinde yaşanacak değişimlerin, çalışanların statülerine zarar verme amacıyla yapılmadığı benimsetilmelidir.

b) Ekonomik Faktörler

Her insan hem kendisinin hem de ailesinin refahı için çalışmak zorunda olduğuna inanır ve mevcut işini muhafaza etmeye çalışır. İşini kaybetme korkusu daha çok vasıfsız çalışanlar tarafından yaşanmaktadır. İşle ilgili konularda belirli bir düzeye ulaşmış yetkin insanlardan ziyade gerekli yeteneklere sahip olmayan insanların, mevcut işlerine son verilme korkusunu daha fazla yaşadıkları görülmektedir. Eğer bir örgütte çalışanlar iş güvenlikleri olmadığını düşünüyorsa ya da örgütte çok sayıda kendine güveni olmayan vasıfsız çalışan bulunduruluyorsa sık sık gerginlikler yaşanabilmekte ve bu gerginlikler çatışmaya sebep olabilmektedir.

c) Çıkar Farklılıkları

Bir örgüt içinde bulunan üst düzey yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar herkesin ortak bir çıkarı olmadığı sürece çatışma ortamının oluşması kaçınılmaz olacaktır. Çalışanların değer yargıları ve çıkarları örgütün amaçları ile uyum sağlamadığı takdirde çıkar farklılıkları yaşanacaktır (Kılınç, 1985: 117).

d) Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Örgütlerin devamlılığı ve başarısı, yeniden yapılanma ya da değişen koşullara uyum sağlayabilmesine bağlıdır. Ancak çalışanlar, örgütlerin bu yapılanma sürecine alışamayabilir. Örneğin terfi eden bir çalışan ya da yönetici, değişen koşulların gerektirdiği farklı rollere adapte olamadığında çatışma durumu görülebilir (Koçel, 2007: 51).

C. Örgütlerde Çatışma Türleri

Çatışma kavramı ilk bakışta belirli bir olayı çağrıştırıyor olsa da duruma göre farklı şekiller alabilmektedir. Çatışmanın tarafları, şekli, düzeyi ve örgüt içindeki yeri gibi faktörler dikkate alındığında çatışma kavramı beş kategoriye ayrılmaktadır (Demir ve Elma, 2000: 225):

- ✓ Çatışmanın Taraflarına Göre Sınıflandırılması
- ✓ Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırılması
- ✓ Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması

- ✓ Çatışmanın Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması
- ✓ Diğer Çatışma Türleri

1. Çatışmanın Taraflarına Göre Sınıflandırılması

a) Bireyin Kendisiyle Çatışması (İç Çatışma, Bireysel Çatışma)

İç çatışma, genellikle örgütlerde faaliyet alanlarının belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu çatışma, kişinin birden fazla alan ya da birim tarafından baskı altında bırakılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Ertekin, 1993: 72). En yaygın görülen şekli ise rol çatışmasıdır. Bir çalışanın yetki türü ve sınırlarının belirgin olmaması, kendi üstü dışında farklı birimlerden sorumlu üstlere karşı hesap vermek zorunda kalması, aşırı iş yükü altında bırakılması gibi durumlar çatışmalara sebep olabilmektedir. İç çatışma, nedenlerine göre dört grupta incelenebilmektedir:

✓ **Engellemenin Oluşturduğu İç Çatışma:** Sistematik olmayan ve bütünleşmeye önem vermeyen örgütler, çalışanlar üzerinde baskı oluşturur ve tüm çalışanların birbiriyle kaynaşmasını engeller. Böyle durumlarda çalışanlar arasında kutuplaşma yaşanır ve birbiri ile çalışma imkânı olmayan kişiler sosyal açıdan da yalnız kalır. İç çatışmaya sebep olabilen bu durum, yalnız kalan kişinin duygularını ve verimliliğini de etkilemektedir. Örneğin kulelerde yalnız çalışmak zorunda kalan kişiler, diğer çalışanlardan hem fiziken hem de ruhen uzak kalmaktadır. Kısacası örgüt içinde yalnız çalışmak zorunda bırakılan kişilerde aidiyet duygusu gelişemediği için kendisiyle çatışmaya girmektedir.

✓ **Hayal Kırıklığının Oluşturduğu İç Çatışma:** Kişinin yaşadığı hayal kırıklığı, ulaşmak istediği amaca yönelmesine engel oluyorsa iç çatışmanın başka bir türü görülmektedir. Bir örgüt içinde çatışmayı yönetmek ya da çözümlenmekle sorumlu olan yöneticiler, çalışanların davranışı, verimliliği gibi fiziki durumları kontrol altına alabilmekte ancak çalışanların içinde beslediği duyguları bilemeyeceği için müdahale etme imkânı olmamaktadır. Bu nedenle kişi, kendi içinde oluşabilecek bir çatışmaya yönelebilmektedir.

✓ **Hedef Çatışması:** İnsanların ulaşmak istediği pek çok hedef olabilir. Ancak bu hedeflerin hepsinin gerçekleşmesi her zaman mümkün olmayabilir. Diğer

bir ifadeyle birden fazla hedef belirlemiş olan kişiler, bazen bu hedefler arasından seçim yapmak zorunda bırakılabilmektedir. Hedefleri arasında seçim yapmakta zorlanan kişiler ise çatışmaya yönelmektedir. Hedef çatışması olarak adlandırılan bu çatışmalar üç şekilde görülmektedir:

○ **Yanaşma-Yanaşma Çatışması:** Bir kişinin elde etmek istediği pek çok amaç arasından birini seçmek zorunda kalması halinde yaşanmaktadır.

○ **Kaçınma-Kaçınma Çatışması:** Bir kişinin karşılaştığı birden fazla olumsuz durum karşısında, bu olumsuzluklar arasından birini seçmek zorunda kalması halinde yaşanmaktadır.

○ **Yanaşma-Kaçınma Çatışması:** Bir kişinin benimsediği amaca ulaşma yolunda hem olumlu hem de olumsuz iki seçenek arasında kalması halinde yaşanmaktadır. Genellikle ya olumlu olan seçilerek olumsuz duruma katlanması beklenir ya da olumlu durumun seçilmesi halinde oluşacak kaybın çok yüksek olduğu düşünülüyorsa herhangi bir seçim yapılmaması söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle tercih yapmak zorunda bırakılan bir kişinin yapacağı tercihin, gerçekleşmesini istediği ve istemediği durumlar aynı anda karşısına çıkmaktadır. Örneğin bir çocuğun gördüğü köpeği hem sevmek istemesi hem de ondan korkması gibi kişinin aynı şeye sahip olmak isterken aynı anda ondan uzaklaşmak için de güçlü bir istek duyması çatışmaya sebep olmaktadır (Altay vd., 2010: 12).

✓ **Rol Çatışması:** İnsanların yapmakla sorumlu olduğu her görev, içinde bulunulması gereken bir rolü ifade eder. Eğer kültür ile görevin gerektirdiği roller birbiriyle uyumlu ise herhangi bir sorun yaşanmamaktadır. Çalışanların görev alanları ile ilgili olan rol çatışmasının rollerde belirsizlik, sorumluluklar konusunda algısal farklılık, amaç-rol çatışması gibi farklı sebepleri olabilir. İşletme içinde çalışanlar arasında yaşanan ve yetki gaspı olarak da ifade edilen durumun sebep olduğu yetki çatışması birden fazla üste karşı sorumluluk, yetki belirsizliği, bilgisizlik, sorumluluktan kaçma gibi sebeplerle ortaya çıkabilmektedir. Aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirilmesi beklenen bir kişi, farklı rollerden kendisine en yakın olana önem vermek isteyecek ve çatışmaya sürüklenecektir. Örgütlerin birden fazla yöneticiye sahip olabileceği düşünüldüğünde, her yöneticinin çalışanlardan beklentisi farklı olduğunda ortaya üç tür rol çıkmaktadır: beklenen rol, algılanan rol

ve gerçekleştirilen rol (Altay vd., 2010: 15). Bu üç durumu yaşamak zorunda kalan kişilerin, çatışma içine girmesi kaçınılmaz olmaktadır.

İşlemsel Analiz: İşlemsel analiz, iç çatışmanın analizinde kullanılan bir metottur ve ego durumları olarak belirtilen üç alanda uygulanmaktadır: çocuk egosu, olgun ego ve ebeveyn egosu. Çocukça olarak nitelendirilen davranışlar sergileyen kişiler çocuk egosuna sahiptir. Kendi fikirlerini söylemekten çekinen, kendi davranışını karşı tarafın isteğine göre belirleyen ve gereksiz durumlarda şikâyet eden kişilerde sıkça görülmektedir. Örneğin, patronuna “siz en iyisini bilirsiniz” diyen bir kişide çocuk egosu mevcuttur (Altay vd. 2010: 11). Olgun egoya sahip olanlar ise kişiliği tam anlamıyla oluşmuş mantıklı düşünüp karar alabilen ve olaylarla ilgili analizlerini dikkatle yapabilen kişilerdir. Koruma güdüsü ağır basan ve eleştiri yapmayı seven kişiler ise ebeveyn güdüsüne sahiptir. İşlemsel analiz sonuçlarına göre en etkili sonuçlar ebeveyn egosuna sahip kişilerde görülmüştür ve aslında herkes, söz konusu üç egoya da sahip olmasına rağmen birisi her zaman ön plana çıkmıştır.

b) Bireyler Arası Çatışma

Her insanın yaşayışı, gelenek görenekleri, değer yargıları, bilgi düzeyi gibi farklılıkları nedeniyle başkalarıyla çatışması halinde bireyler arası çatışma söz konusu olmaktadır. Örgütlerde sıkça karşılaşılan bu çatışmanın çözümlenebilmesi için üç strateji geliştirilmiştir:

✓ **Kaybedelim-Kaybedin Stratejisi:** Kaybedelim-kaybedin stratejisi sonucunda varılan nokta tarafların hiç birinin istediği durum değildir. Bu strateji çerçevesinde olaylara karşı üç yaklaşımın uygulandığı görülmektedir. Birinci yaklaşıma göre, taraflar ortak bir çözüm bularak bazı şeylerden fedakârlık etmektedir. İkinci yaklaşıma göre, taraflar arasındaki çözüm menfaate dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle taraflardan biri, çözümü kabul etmesi karşılığında karşı taraftan bir şey talep eder. Üçüncü yaklaşıma göre ise, hakem ya da arabulucular vasıtasıyla her iki tarafı da tatmin etmeyen ortak bir çözüm geliştirilir.

✓ **Kazanalım-Kazanın Stratejisi:** Örgütler açısından çatışmaları çözümlmek için en etkin stratejidir. Çünkü tarafları zor durumda bırakma amacı olmadan herkesi memnun edici çözümler sunulmaktadır.

✓ **Kazanalım-Kaybedin Stratejisi:** Rekabetin yoğun olduğu alanlarda insanlar, kazanan taraf olabilmek için hırslanırlar. Bu hırs yüzünden zamanla tek galip olabilmek niyetiyle geri kalan herkesin kaybetmesi için çabalamaya başlarlar.

c) **Gruplar Arası Çatışma**

Aynı birim yöneticisine bağlı birden fazla grup olması halinde ortaya çıkan rekabet bu çatışmaya sebep olmaktadır (Vecchio, 1991: 410). Eğer yönetici, sorumluluğu altındaki gruplardan birine mensup olursa çatışmanın çözümlenmesi zorlaşabilecektir (Akat ve Budak, 1994: 336). Buna ilaveten aynı grup içinde farklı düşünce, amaç ve kültüre sahip insanların bulunması halinde birbirine yakın olan kişiler bir araya toplanarak kendi aralarında alt grup oluşturabilmektedir. Bu durumda asıl grup ile alt gruplar çatışma halinde olmaktadır. İletişim bozuklukları, rekabet, örgüt yapısı gibi nedenlere bağlı olarak aynı ya da farklı sorumluluklara sahip gruplar arasında sorun yaşanabilmektedir. Özellikle karşılıklı bağlılığın sözü konusu olduğu gruplar arasında bilgi, statü, yetenek gibi açılardan farklılıkların olması ya da bir grubun diğer gruba baskı yapması bireyleri çatışmaya itmektir. Bunun dışında bir örgüt yapısında yer alan her grup daha güçlü ve yetkili olmak isteyeceği için gruplardan birinin diğerine kıyasla daha ön planda tutulması ya da gruplardan birinin güçlenmesinin diğerini zayıflatıcı etki yapması halinde çatışma artmaktadır.

Gruplar arası çatışma, ilişki türüne göre iki kategoride incelenebilir (Altay vd., 2010: 16):

✓ **Dikey ve Yatay Gruplarda Çatışma:** Çatışmanın örgüt içindeki konumu ve düzeyi yatay ya da dikey olarak nitelendirilmesine sebep olmaktadır. Dikey çatışma, ast-üst ilişkisine bağlı olarak yaşanan sorunları ifade etmektedir. Yatay çatışma ise aynı düzeyde bulunan kişi ya da gruplar arasında yaşanan sorunları ifade etmektedir. İlişkilerdeki zayıflık, amaç farklılıkları ve kıt kaynaklar nedeniyle yatay çatışmanın yaşanması mümkündür.

✓ **Biçimsel (Formal) ve Biçimsel Olmayan (Informal) Gruplarda**

Çatışma: Örgütlerde yatay-dikey yönlü iletişime bağlı olarak resmi bilgilerin paylaşımını sağlayan ilişkiler biçimsel grupların temelini oluşturmaktadır. Biçimsel olmayan gruplar ise örgütün resmi ilişkileri dışında bireyler arasında kişisel ve kültürel etmenler ışığında kurulan bağlarla oluşmaktadır. Bu tür ilişkilerde statüye bağlı kalmadan hem iş ile ilgili hem de iş dışı konularla ilgili iletişim kurulduğu görülmektedir (Greenberg, 2002: 202). Emir ve iş grupları biçimsel grupları oluştururken, çıkar ve arkadaşlık grupları ise biçimsel olmayan grupları ifade etmektedir. Kandlousi, Ali ve Abdollahi (2010) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre biçimsel ilişkilerin görüldüğü gruplarda çatışma daha az gözlemlenirken, biçimsel olmayan gruplar vasıtasıyla biçimsel ilişkilerle ulaşılamayan bilgilere ulaşmak mümkün olmaktadır. Tablo 10'da biçimsel ve biçimsel olmayan grupların ayrımı yapılmıştır.

Tablo 10: Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplar

Biçimsel Olmayan Grup	Biçimsel Grup
İnsanların karşılıklı etkileşimi ve iletişimi ile konuşur.	Yöneticilerin biçimsel hedefe yönelik çabaları ile oluşur.
Çoğu kez kendiliğinden, bazen bilinçli olarak oluşturulur.	Planlı ve sistemli bir biçimde oluşturulur.
Biçimsel olmayan grubun kendi çıkarlarına uygun amaçlar saptar.	Biçimsel örgütün çıkarlarına uygun amaçlar saptar.
Yönetim ve denetim kaynağı güçtür.	Yönetim ve denetim kaynağı yetkidir.
Gücün kaynağı ilişkiler ve kişilik özelliğidir.	Gücün kaynağı bulunulan hiyerarşik pozisyonudur.
Güç sahibi liderdir.	Güç sahibi yöneticidir.
Grup normlarına uyum önemlidir.	Biçimsel ilke politika ve süreçlere uyum önemlidir.
Grup ilişkileri önemlidir.	Emir-komuta ast-üst ilişkileridir.
Bireyler üzerindeki denetimin kaynağı grupta kalma ya da dışlanmadır.	Bireyler üzerindeki denetimin kaynağı ödüller ve cezalardır.
Dayanışmayı sağlama amacı vardır.	Sürekli büyüme eğilimi baskındır.
Biçimsel olmayan iletişim kanalları kullanılır.	Biçimsel iletişim kaynakları kullanılır.

Kaynak: (www.slideshare.net/anilceyhan1905/grup-ve-grup-trleri) bağlantısından uyarlanmıştır (10.05.2016 tarihinde erişilmiştir).

d) Birey-Grup Çatışması

Birden fazla grubun sorumluluğunu taşıyan tek yönetici olması durumunda gruplar arasında rekabet artmakta ve her grup kendi değerlerini, kurallarını üyelerine kabul ettirme çabasına girmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 361).

e) Bölümler Arası Çatışma

Örgütlerde işlerin hızlı ve düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için üretim, pazarlama, satış gibi farklı görevlere sahip bölümler oluşturulmaktadır. Farklı görev ve sorumluluklara sahip olan bu bölümler arasında bazen sorunlar yaşanabilmektedir.

f) Birey-Örgüt Çatışması

Teknolojik gelişmelere paralel olarak ilerleyen örgütlerde uzmanlaşmanın ve teknolojik aletlere bağlılığın artması neticesinde insan gücünün değeri azalmaktadır. Bunun farkına varan çalışanlar, işten çıkarılma korkusu ile kendilerini yoğun baskı altında hissetmeye başlar. Bunun yanı sıra yeteneklerini tam olarak kullanamayıp kendilerini değersiz ve gereksiz hissetmeye başladıklarında iş ile örgüt arasındaki ilişkinin farkına varamaz olurlar ve örgütsel amaçlara ters düşen faaliyetlerde bulunmaya başlarlar. Altay vd. (2010)'ne göre birey-örgüt çatışmasının özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- ✓ Çatışma sebepleri bireyden ve örgütten kaynaklanabilmektedir.
- ✓ Bireysel isteklerle örgütsel isteklerin uyuşmaması sonucunda birey-örgüt çatışması ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Emir-komuta zinciri, kurmay ilişkiler, iş paylaşımı gibi unsurlar çalışanları rekabete itmektir.
- ✓ Biçimsel şekilde ortaya çıkan sorunlara karşı çalışanlar, biçimsel olmayan şekillerde tepki göstermektedir.
- ✓ Yönetimdeki otokratlaşmanın artması, denetimlerin katılaşması gibi durumlar çalışanları yıpratır ve kişisel farklılıkları gündeme getirir.

g) Örgütler Arası Çatışma

Örgütlerin, çevreleri ile iletişim içinde olmalarını gerekli kılan açık bir sistemi benimsemeleri gerektiği için bir örgütün başka bir örgütle sorun yaşamaması mümkündür. Rakip örgütlerle rekabet şeklinde olabileceği gibi destekçi örgütlerle fikir ayrılığı şeklinde de çatışma söz konusu olabilir. Örneğin, bir çalışan sendikasının örgütte uygulanan personel politikalarını desteklememesi halinde

yaşanan sorunlar da örgütler arası çatışma olarak nitelendirilmektedir (Eren, 2001: 547).

2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırılması

a) Dikey ve Yatay Çatışma

Hiyerarşik bir yapı olan örgütlerde yöneticilerle astları arasındaki çatışma durumu dikey çatışmayı ifade etmektedir. Çalışanların birden fazla üste bağlı olması, yöneticilerin sorumluluklarını genişletmek istemesi, yasal gücün kullanım alanının genişletilmesi gibi durumlar dikey çatışmanın görülme sebepleri olabilmektedir (Tokat, 1999: 6). Yatay çatışma, bir örgüt içinde aynı düzeyde yer alan kişi ya da gruplar arasında yaşanan çatışma şeklidir (Şimşek, 2003: 282).

b) Sosyal Çatışma

Örgütler sadece kendi içindeki olaylarla sınırlı faaliyetler yürütemez. Uzun süre hayatta kalmak için diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşim içinde olmak zorundadır. Bunun gereği olarak dış etkenlerden kaynaklı bazı sorunlar da örgütü etkileyebilmektedir.

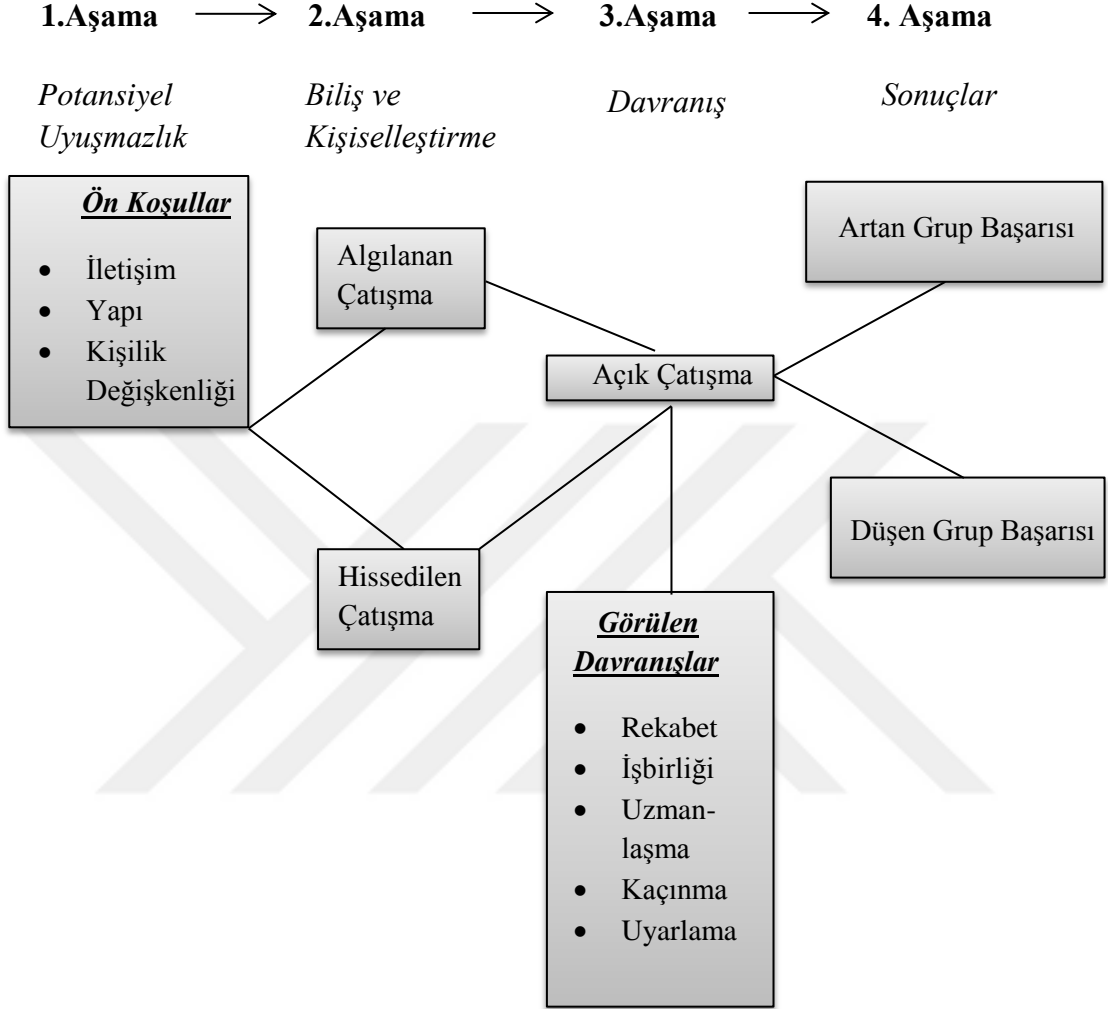
c) Emir-Komuta ve Kurmay Çatışmaları

Dikey yetkilere sahip olan emir-komuta personeli ile dikey yetkiye sahip olmayan, gücünü uzmanlığından alan kurmay personelin aynı örgüt içinde yer alması neticesinde çatışmalar yaşanabilmektedir. Çünkü bu iki farklı yetki ile donatılmış personelin, olaylara ve çözümlere bakış açıları da farklı olacaktır.

3. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması

Ortaya çıkış şekline göre çatışma türlerini Şekil.5'te şematize edildiği gibi dörde ayırmak mümkündür.

Şekil 5: Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri



Kaynak: (Tokat, 1999: 9; Şen, 2012: 18).

a) Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma, çatışmanın olabilmesi için gerekli nedenleri barındırmaktadır. Bu nedenler gürültü, yanlış anlama gibi iletişimden kaynaklı; liderlik tarzı, ödül sistemleri, bağımlılık türleri, kişisel amaç farklılıkları gibi yapıdan kaynaklı ya da sahip olunan değerler, yaşayış tarzı, kültürü gibi kişiden kaynaklı olabilir (Tokat, 1999: 31).

b) Algılanan Çatışma

Çatışmanın sebeplerini içinde barındıran potansiyel çatışmanın ardından söz konusu nedenlerin anlaşılması ile ilgili olarak algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır. Algı, kişiye göre değişen bir durum olduğu için yaşanan sorunların sebepleri herkes tarafından farklı şekillerde benimsenmek suretiyle çatışma türlerinden biri olan algılanan çatışmayı ortaya çıkarmaktadır.

c) Hissedilen Çatışma

Yaşanan herhangi bir sorunun sebepleri belirlenip anlaşıldıktan sonra bireylerde oluşan algılar, hisler vasıtasıyla davranışlara yansımaya başlamaktadır. Hissedilen çatışma aşamasını ifade eden bu durum tarafların kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi hislerine bağlı olarak uzlaşma, kaçınma, rekabet gibi davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Tokat, 1999: 25).

d) Açık Çatışma

Çatışmanın sonuçlarını yansıtan açık çatışma aşamasında tartışma, fiziki şiddet, uzlaşma gibi ortaya çıkan davranışlara bağlı olarak grupların ve bir bütün olarak örgütün başarısını artırma ya da azaltma şeklinde etkiler gözlemlenir (Can, 2005: 292; Tokat, 1999: 25). Hissedilen çatışma duyguların şekline göre ortaya çıkarken, açık çatışma kişilerin davranışlarına yansımaktadır (Akçakaya, 2003: 13).

4. Çatışmanın Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması

a) Fonksiyonel Çatışma

Örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşabilmesini sağlayan ve bu konuda destek olan fonksiyonel çatışma, bölümlerin sorunlarının üst yönetim tarafından görülmesini sağlayarak faaliyetlerin dinamik kalmasını sağlar (Mescon vd., 1988: 563; Akçakaya, 2003: 13). Bu çatışma çalışanlara değişimi benimsetmek suretiyle bir bütün olarak örgüt açısından başarıya ulaşmayı sağlayacak pek çok yeni fikir ve görüş ortaya çıkarır ve tüm örgütün ufkunu canlı tutar.

b) Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütlerin işleyişini ve gelişimini engelleyen fonksiyonel olmayan çatışma, amaçlara ulaşmayı zorlaştıran ya da engelleyen bir fonksiyon üstlenmektedir. Her çatışma fonksiyonel olmayan çatışma gibi düşünülse de modern yaklaşımın savunduğu gibi yapıcı olan çatışmalarda görülmektedir.

5. Diğer Çatışma Türleri

a) Kurumlaşmış Çatışma

Yaşanan çatışmaların sebebinin, şiddetinin, çözüm stratejilerinin toplumsal sistem tarafından belirlendiği ve çatışma anında tarafların davranış şekillerinin nasıl olması gerektiğinin ayrıntılı olarak belirlendiği çatışma türüdür (Şimşek, 2003: 282; Akçakaya, 2003: 14).

D. Çatışma Oluşum Süreci

Günümüzde sıkça karşılaşılan çatışma ortamları farklı oluşum süreçlerinden geçerek meydana gelmektedir. Bazı araştırmacılara göre çatışma rekabet nedeniyle oluşurken bazı araştırmacılara göre ise bireyin çevresiyle kurduğu iletişime bağlı olarak sergilediği davranışlar neticesinde oluşmaktadır. Ancak Robbins (1994)'e göre esas unsurlarına bakıldığında çatışmanın dört aşamadan oluştuğu görülmektedir (Şekil.5):

- ✓ Potansiyel Muhalefet Aşaması
- ✓ Kavrama-Kişiselleştirme Aşaması
- ✓ Davranış Aşaması
- ✓ Sonuç Aşaması

1. Potansiyel Muhalefet Aşaması

Çatışma sürecinin başlangıcı olarak kabul edilen bu aşamada çatışmaya sebep olabilecek üç durum vardır: iletişim, yapı ve kişisel değişkenler. Bu üç durumdan herhangi birinin varlığı halinde çatışmayla karşılaşılmaktadır. İletişimden kaynaklanan çatışma insanlar arasındaki algı problemi, bilgi eksikliği ya da yanlış bilgi aktarımı gibi sebeplere dayanmaktadır. Çatışmaya sebep olan yapısal sebepler,

örgütün yapısından kaynaklanan ödül-ceza sistemi, otorite düzeyi, sınırlı kaynaklar gibi durumları ifade etmektedir. Çatışmaya sebep olabilecek unsurlardan sonuncusu olan kişisel değişkenler ise amaç farklılıkları, rol-statü farklılıkları gibi tamamen kişilerin kendi yapılarından kaynaklanmaktadır.

2. Kavrama-Kişiselleştirme Aşaması

Bu aşamada potansiyel çatışma sebeplerinden birisi algılanarak karşı tarafa bunu belli eden bir davranış sergilenmektedir. Çatışmanın kavrama-kişiselleştirme aşamasında meydana gelebilecek iki durum söz konusudur: Birinci durumda taraflar sakinliklerini koruyarak öfkelerine hâkim olmayı başarır ve çatışmanın ilerlemesine engel olur. İkinci durumda ise taraflar algıladıkları durumu öfke kontrolü sağlayamayarak farklı şekillerde karşı tarafa sergiler ve çatışmanın ilerlemesine sebep olur.

3. Davranış Aşaması

Çatışmanın açıkça yaşanmaya başladığı davranış aşamasında taraflar, birbirlerinin davranışlarını engelleme girişiminde bulunmaktadır. Bu engelleyici hareketler beş farklı şekilde meydana gelebilir (Yeniçeri, 1991: 24):

✓ **Rekabetçi Davranış:** Tarafların işbirliği kuramadığı ve birbirleriyle iddialaşarak üstünlük sağlamaya çalıştıkları davranış şeklidir.

✓ **İşbirliğine Yönelik Davranış:** Tarafların işbirliği yapabildiği ancak çatışmaya karşı iddialı bir yaklaşımla ortaklaşa hareket ettikleri davranış şeklidir.

✓ **Uzlaşmacı Davranış:** Bu davranış şeklinde her iki taraf da belirli tavizler vererek ortak bir anlaşma noktası belirler.

✓ **Kaçınma Davranışı:** Çatışmaya karşı herhangi bir iddiası olmayan ve işbirliği kurmaya yanaşmayan kişilerin sergilediği davranış şeklidir.

✓ **Uyum Sağlayan Davranış:** Çatışmanın karşı tarafıyla işbirliği yapan ve herhangi bir iddiası olmayan kişilerin sergilediği davranış şeklidir.

4. Sonuç Aşaması

Örgüt içinde yaşanan çatışma iki şekilde sonuçlanabilir: performansı artırma-performansı azaltma. Çatışma sonucunda performansı ve verimliliği artırıcı bir

etkinin gözlemlenmiş olması çatışmanın işlevsel sonucu olarak adlandırılırken, performans ve verimlilik düşüşüne neden olduğunun gözlemlenmesi ise çatışmanın işlevsel olmayan sonucu olarak adlandırılmaktadır (Robbins, 1994: 233-235).

E. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

1. Geleneksel Yaklaşım

Örgütlerde yaşanan anlaşmazlıklar neticesinde bu konuda geliştirilmiş ilk yaklaşım olan geleneksel yaklaşıma göre çatışma, olumsuz bir ortamı ifade etmektedir. Şiddet kavramı ile eş değer olarak algılandığı için çatışmanın önlenmesi gerektiği savunulmuştur. Çalışanların hem üstleri hem de astları ile yaşadığı iletişim sorunu, örgüt içinde güvensizlik ortamının olması, yöneticilerin örgütün amaçlarını ve çalışanların düşüncelerini önemsememesi gibi olumsuz durumların çatışmaya sebep olacağı düşünülmüştür (Atiker, 2004: 2). Bunun yanı sıra çalışanların olumsuz duygulara kapılmaları neticesinde örgütsel yıkımlara da sebep olabilmektedir.

2. Davranışsal Yaklaşım

Her örgütte çatışmayla karşılaşılması kaçınılmaz olarak kabul edilen davranışsal yaklaşıma göre çatışma, çözülmesi gereken bir sorun olmanın aksine yönetilmesi gereken bir olgudur. Çünkü kişiler ve gruplar arası farklılıklar nedeniyle tüm karmaşık örgütlerde çatışma görülecektir. Örgüt içinde farklı kişilerin ve grupların mevcut olması, farklı fikirlerin doğmasını beraberinde getirmekte ve başarıya ulaşmayı sağlamaktadır. Bu nedenle karşılaşılan bir çatışmanın ortadan kaldırılması, söz konusu farklılıkların da yok olması anlamına geldiği için etkili bir yönetim ile çatışma durumu benimsenmelidir (Baylançipek Saygı, 2003: 14).

3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Günümüzde geçerliliğini koruyan etkileşimci yaklaşıma göre çatışma kaçınılmaz bir durumdur ancak bunun belirli bir sınırı olmalıdır. Diğer bir ifadeyle çatışmanın aşırı boyutlara ulaşması örgüte zarar vereceği için çözümlenmelidir. Davranışsal yaklaşım ile benzer düşünceleri savunan etkileşimci yaklaşımın temel farkı ise çatışmayı desteklemesidir. Bazı durumlarda örgüt içinde çatışma bilinçli

olarak teşvik edilmelidir. Çünkü çatışma, kişi ve grupları tartışmaya ve birbirleri ile yarışmaya iteceği için onları durağanlıktan kurtararak ufuklarını genişletmelerini sağlayacaktır.

F. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi ile çatışmayı çözümleme kavramları birbirinden farklı süreçlerdir. Çatışmayı çözümleme, çatışmaya taraf olan kişilerin belirli bir noktada uzlaşarak çatışmayı sona erdirmesidir. Çatışma yönetimi ise yaşanan uzlaşma sorununu çözmek için tarafları belirli bir sonuca yöneltmeye iter. Diğer bir ifadeyle elde edilen sonuç, taraflar açısından barışçıl bir sonuç olup çatışmayı sona erdirebileceği gibi taraflardan birine üstünlük sağlayan bir sonuç olup çatışmayı bastırmaya yönelik de olabilir. Çatışma yönetimi denildiğinde akla sadece çatışmanın çözümlenip ortadan kaldırılması için uygulanması gereken yöntemler gelir. Ancak bu durumda çatışmanın olumlu etkilerinin de ortadan kaldırılmış olabileceği düşünülmelidir. Bu nedenle çatışmayı kontrol altında tutmak için geliştirilen bazı yöntemler olduğu unutulmamalıdır.

Çatışma ile mücadele sürecinde her zaman çatışmanın tamamen çözümlenerek sonuçlandırılması gerekmez. Çünkü çatışma, kontrol altında tutulabildiği sürece örgütsel etkinlik açısından faydalı olabilmektedir. Bunu sağlayabilmek için çatışmanın, doğru bir şekilde tanımlanarak yönetilmesi gerekir. Çatışma kavramına ilişkin olumlu-olumsuz pek çok bakış açısı mevcuttur. Bu açıdan çatışma ile mücadeleye karşı örgüt içinde benimsenen yönetim anlayışı dikkate alınarak çeşitli görüşler benimsenmektedir. Geleneksel yönetim anlayışına göre çatışma, ortaya çıktığı grup ya da örgütte yıkıcı bir etki yapacağı için çözümlenmesi gereken bir sorundur. Çağdaş yönetim anlayışına göre ise çatışma olağan bir durumdur ve yönetilmesi gerekir.

Çatışma çözümlenirken şu hususlar dikkate alınarak belirli aşamalardan geçilmelidir (Eren, 1991: 437-438):

- ✓ Çatışmayı doğuran anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?
- ✓ Çatışmanın tarafları kimlerdir ve çatışma nasıl bir seyir izlemiştir?

- ✓ Çatışmayı doğuran anlaşmazlığı başlatan ve geliştiren gizli nedenler var mı?
- ✓ Çatışmanın çözümü için taraflar nasıl tutum sergilemiştir?
- ✓ Anlaşmazlık, beklenmedik şekilde büyüme göstermişse bu duruma ne sebep olmuştur?
- ✓ Çatışmanın çözümü sonucunda tarafların çıkarı ya da kaybı ne olacaktır?
- ✓ Çatışmayı tamamen ortadan kaldırmadan durumu kurtarabilecek alternatif çözümler var mı?
- ✓ Taraflar, dışarıdan bir yardıma ihtiyaç duymadan anlaşmazlığı kendi aralarında çözebilir mi?
- ✓ Çatışmanın çözümü için belirlenen yöntemlerin uygulanması örgütteki ortam açısından mümkün mü?
- ✓ Uygulanan çözümün, beklenen etkileri gösterip göstermediğini kim, nasıl ve ne zaman denetleyecek?

Şekil.5'te çatışmayı yönetme süreci özetlenmektedir. Buna göre öncelikle çatışmanın doğru bir şekilde tanımlanması gerekir. Aksi halde yanlış belirlenen bir sorunu çözmek için pek çok kaynak ve zaman israf edilmiş olur. Doğru bir tanımlama yapabilmek için ise çatışmanın tarafları, sebebi, derecesi gibi bazı faktörler ölçülmeli ve elde edilen bilgiler analiz edilmelidir. Sorun doğru bir şekilde belirlendikten sonra mücadele aşamasına geçilmelidir. Bu aşamada uygulanabilecek iki yöntem vardır: süreç yöntemi ve yapısal yöntem. Süreç yöntemi iletişim, haberleşme, yönetim, liderlik gibi süreçleri geliştirerek tüm çalışanların çatışmayı yönetme kabiliyetini geliştirmeye çalışır (Karip, 2000: 54). Yapısal yöntem ise örgütün hiyerarşi, işbölümü, ödül-ceza sistemi gibi yapısal özellikleri nedeniyle ortaya çıkan çatışmaları yönetebilmek için söz konusu yapısal özellikleri değiştirmeye çalışır. Çatışmaya müdahale etme aşamasında bu yöntemlerden uygun olanı tercih edilerek çatışma, belirli bir düzeyde kontrol altında tutulur. Bu süre içinde taraflar, çatışmayı yönetmek üzere uygun stratejileri belirler. Böylece ortaya çıkan çatışma yıkıcı düzeylere ulaşmadan kontrol altına alınır ve belirli bir düzeyde seyrederek örgütsel etkinliğin artmasına yardımcı olur.

G. Örgütlerde Çatışmayı Çözümleme ve Yönetme Yolları

Çatışma, her örgüt ortamında karşılaşılan bir durum olduğu için türü ne olursa olsun etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu anlamda çatışma çözümleyicisi konumunda bulunan yönetici, sorumluluğu altında bulunan kişi ya da gruplarda çatışmaya meyilli sorunlar yaşandığını fark ettiğinde uygun çözüm stratejileri belirleyerek uygulamak zorundadır. Ancak daha etkin sonuçlar elde edebilmek için sorunun kaynağına inmeli ve tarafların çatışmaya karşı bakış açılarını da belirlemeli, buradan hareketle en uygun çatışma yönetim tarzını tercih etmelidir (Moberg, 2001: 48). Çatışmanın çözülmesi ile ilgili ilk ve en önemli çalışma Blake, Shepard ve Mouton'a aittir. Bu düşünürlere göre çatışmanın çözüme ulaşması mümkün olmadığı durumlarda izlenebilecek üç yol vardır (Altay vd., 2010: 26):

- ✓ Tarafları rekabete sevk ederek kazanma-kaybetme yarışına sokmak
- ✓ İşletme içinden ya da dışından birinin çatışma çözümü için hakemlik ya da arabuluculuk yapmasını sağlamak
- ✓ Oylama yöntemi ile kazanan-kaybeden tarafı belirlemek.

Çatışma çözüm yöntemlerini insana yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki boyutta inceleyen Blake ve Mouton, çatışma yönetim tarzlarını en genel haliyle Şekil.6'da görüldüğü gibi 5 kategoriye ayırmıştır: problem çözme, uzlaşma, zorlama, kaçınma ve yumuşatma (Goodvvin, 2000: 4; Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 222). Bu sınıflandırmanın yanı sıra günümüzde en çok kullanılan yönetim tarzlarından birisi de Rahim (1983) tarafından geliştirilen Organizastional Conflict Inventory-II ölçeğidir. Rahim'in çatışma yönetim tarzları ile ilgili yaptığı araştırmalarda tüm tarzları iki genel boyuta indirgeyerek incelediği görülmektedir: kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme (Uysal, 2004: 33). Bu ayrıma göre bir kişi çatışma ortamını sona erdirirken ya kendini önemseyecek ya da karşı tarafın ihtiyaçlarını giderecek bir çözüm benimseyecektir. Bu iki boyut altında toplanan ve genel kabul gören çatışma yönetim tarzları şöyle sıralanmıştır:

- ✓ Problem Çözme-Bütünleştirme (Problem Solving-Integrating)
- ✓ Uzlaşma (Compromising)
- ✓ Zorlama-Baskın Olma (Forcing-Dominating)

- ✓ Kaçınma (Avoiding)
- ✓ Uyma (Accommodating)

Şekil 6: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model



Kaynak: (Rahim, 2002: 208; Yürür, 2009: 25).

Çatışmanın çözümünde pek çok yöntem kullanılmaktadır. Ancak hangisinin kullanılması gerektiği soruna ve kişilere göre değişebilmektedir. Bu nedenle çatışmayla karşılaşan bir lider öncelikle sorunları doğru bir şekilde analiz etmelidir. Buradan hareketle Blake, Shepard ve Mouton, çatışmanın çözümü için çatışmanın niteliğine göre izlenebilecek yöntemleri Şekil.7'deki gibi şematize etmiştir.

Şekil 7: Çatışmanın Çözümünde Çatışmanın Niteliğine Göre İzlenecek Yollar

	Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil	Çatışma Mutlak Değil Anlaşma Mümkün Değil	Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün	
<i>Aktif</i>	Kazanma- Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme (Küsme)	Sorun Çözme	<i>Şansa Bağlılık Yüksek</i>
	Üçüncü Kişinin Hakemliği	Yalnız Bırakma	Orta Bir Yerde Anlaşma	<i>Şansa Bağlılık Orta Ölçüde</i>
<i>Pasif</i>	Kura Çekme (Kadere Bırakma)	Kayıtsızlık ya da Bilmezlik	Yumuşatma ya da Olduğundan Daha İyi Gösterme	<i>Şansa Bağlılık Düşük</i>

Kaynak: (www.slideshare.net/selcukyucesoy/atma-28652203) bağlantısından

uyarlanmıştır (09.06.2016 tarihinde erişilmiştir).

1. Problem Çözme-Bütünleştirme (Problem Solving-Integrating)

Tarafların herhangi bir fedakârlığa katlanmasını gerektirmeyen bu yöntemle taraflarca kabul edilen ortak bir çözüm yolu aranmaktadır (Şimşek, 2003: 289). Bu strateji aralarında etkin bir haberleşme ve yeterli düzeyde bilgi olmayan tarafların anlaşmalarını sağlamak için kullanılır (Eren, 2001: 609). Yönetici tarafları bir araya getirerek hem düşüncelerini karşı tarafa iletme hem de sorularına yanıt bulabilme imkânı verir. Böylece tarafların farkına varamadığı yönler ortaya çıkarılır ve olaylara daha geniş açıdan bakabilmeleri sağlanır. Aranılan ortak çözümün tespit edilebilmesi için bilgi paylaşımı, alternatif öneriler sunma ve tarafların farklılıklarını ortaya

koyma gibi yöntemler kullanılabilir (Yürür, 2009: 38; Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 223). Problem çözme yönteminin uygulanması sonucunda ulaşılan nokta, bireyin hem kendisinin hem de karşı tarafın memnuniyetini içermektedir (Yürür, 2009: 26). İlişkilerin, ilerleyen dönemlerde sağlıklı bir şekilde devam edebilmesine olanak sağladığı için en etkin çözüm yöntemi olarak kabul edilmektedir.

2. Uzlaşma (Compromising)

Uzlaşma, çatışma taraflarından her birinin biraz fedakârlıkta bulunarak ortak bir noktada buluşmaları esasına dayanan ve tarafların, çatışmayı çözmek üzere birlikte hareket etmesini gerekli kılan bir yönetim tarzıdır (Demir ve Elma, 2000: 231). Hem kendi çıkarlarına hem de karşı tarafın çıkarlarına önem veren kişiler bu yöntemi seçmektedir. Diğer bir ifadeyle taraflar kendi çıkarlarının yanında karşı tarafın çıkarlarını da dikkate alarak belirli fedakârlıklarda bulunmak suretiyle ortak bir noktada buluşarak çatışmayı çözerler. Uzlaşma sonucunda varılan nokta her iki tarafın da idealindeki yer olmayacağı için bu stratejide kazanan ya da kaybeden taraftan söz edilememektedir. Bunun yanı sıra yapılacak fedakârlık düzeyinin belirli olmaması ve her iki tarafın da hem kazancının hem de kaybının söz konusu olması nedeniyle bazen haksızlığa yol açması muhtemeldir. Diğer bir ifadeyle taraflardan birinin kazancı oldukça fazla iken diğer tarafın kaybının fazla olması şeklinde haksız sonuçlar oluşabileceği için uzlaşma, çatışmanın tekrarlanmasına sebep olabilecek geçici bir yöntemdir (Koçel, 2007: 516). Buna rağmen problem çözme yönteminin kullanılmadığı durumlarda en iyi çatışma ile başa çıkma yöntemi olarak kabul edilmektedir (Uysal, 2004: 35).

3. Zorlama-Baskın Olma (Forcing-Dominating)

Genellikle hiyerarşik ilişkilere bağlı olarak çatışma tarafları arasında ast-üst ilişkisi olması nedeniyle tercih edilen ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almayan, işbirliğine kapalı bir yöntemdir (Uysal, 2004: 36). Taraflardan biri her türlü zorlayıcı davranışa başvurarak çatışmanın galibi olmaya çalışır. Resmi ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde üstün asta emir ve talimat vererek zorlama yöntemini kullandığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle yaşanan çatışmaların örgüte yüklediği

maliyeti de göz önünde bulundurması beklenen yönetici, çatışmalara hızlı bir şekilde son verebilmek için otoritesini kullanabilir. Sadece görünüş itibariyle çözüm sunan bu yaklaşımda yönetici, tarafları korkutarak ya da ödül vaderek çalışanları, çatışmayı sonlandırmaya yönlendirir.

Bazı örgütlerde ise astlar arasında yaşanan çatışmalarda da zorlama yöntemi uygulanmaktadır. Örneğin taraflardan birinin yönetici tarafından sevilen bir kişi olması halinde söz konusu kişinin zorlayıcı güç uygulaması ve diğer tarafın da yöneticiden çekinmesi nedeniyle bu duruma sessiz kalması mümkündür. Ulaşılan sonuç bir çözüm noktası değildir ve zorlamaya maruz kalan taraf sonuçtan memnun değildir. Güç kullanma olarak da ifade edilen bu yöntem, taraflar arasında çok açık bir şekilde kazanan-kaybeden psikolojisi oluşturarak çatışmayı bastırmaya çalışmaktadır (Akçakaya, 2003: 16). Bu nedenle zorlama yöntemi, zayıf kalan tarafın moralini bozarak verimliliğinin düşmesine neden olabilmekte ve çatışma tam olarak kontrol altına alınmış olmadığı için kaybeden taraf zamanla kinlenerek çatışmayı tekrar gündeme getirebilmektedir.

Kısa dönemde başarılı olabilen bu yöntem, uzun dönemde verimliliği düşürerek örgütün başarısını olumsuz etkilediği için üst yöneticiler tarafından küçük sorunlar karşısında ya da hızlı karar alınması gereken hallerde uygulanması daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayacaktır (Korkmaz ve Yalçın, 2012: 65).

4. Kaçınma (Withdrawing)

Bilmezlikten gelme ya da kayıtsız kalma olarak da ifade edilebilen kaçınma, mevcut bir çatışma halinde sessiz kalma ya da tek taraflı olarak çatışmayı sona erdirme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ancak böyle bir durumda çatışmanın tek taraflı olarak devam etmesine izin verildiği için karşı tarafın öfkesi artmakta ve çatışmanın sonlanması beklenirken iyice arttığı gözlemlenmektedir. Bireyin hem kendisine hem de karşı tarafa ilgisinin olmadığı durumlarda kullanılan bir yöntem olduğu için sonuçta her iki tarafın istekleri de yerine getirilmemiş olur. (Rahim vd., 1992: 425; Yürür, 2009: 38). Kısacası çatışmanın taraflarca kabul edilmemesi anlamına gelen bu yöntemde genellikle sorunlar ileriki bir tarihte çözülmek üzere ertelenmektedir. Gerilimin yüksek olduğu ve bir sonuca ulaşmanın zor olduğu durumlarda taraflardan

biri ya da hepsi, sağlıklı olarak tartışabilecekleri sakın bir döneme kadar çatışmayı görmezden gelirler. Dolayısıyla herkes bir çatışmanın söz konusu olduğunun farkındadır.

Diğer bir görüşe göre ise kaçınma, çatışmaya müdahale etmesi gereken yöneticinin aktif rol oynamaktan kaçınması şeklinde görülmektedir (Akçakaya, 2003: 15). Örgütlerde karşılaşılan çatışma problemini çözme ya da yönetme görevinin yöneticiler tarafından üstlenilmesi gerekir. Eğer yönetici müdahale etmezse (kaçınırsa) çatışmanın sorun olmaktan kurtarılması pek mümkün olmamaktadır. Diğer bir ifadeyle yöneticinin çatışmaya müdahale etmekten kaçınması halinde çatışma tam anlamıyla ortadan kalkmamakta, sadece geçici bir süre ile ortadan kalkmış gibi görünmektedir. Böyle bir durumda aynı çatışmanın tekrar gündeme gelme ihtimali çok yüksek olmaktadır. Bu nedenle kaçınma yöntemi sıklıkla kullanıldığında, sorunların sağlıklı bir şekilde çözümlenmesinden ziyade zamanla artmasına ve kişilerin kendi içinde çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir (Uysal, 2004: 36).

Sonuç olarak bu yöntemde çatışma tarafları ve onların yöneticileri çatışmayı ciddiye almaz ve çatışmanın zamanla kendi kendine düzeleceğine inanır. Eğer taraflar birbirlerini anlar ve düşüncelerine saygı gösterirse bu yöntem başarılı olacaktır (Eren, 2001: 163). Aksi takdirde çatışmaya sebep olan sorunlar geniş boyutlara ulaşarak çatışmanın daha fazla kökleşmesine sebep olabilmektedir.

5. Uyma (Accommodating)

Yumuşatma ya da yatıştırma olarak da ifade edilebilen bu tarza göre, çatışma durumunda taraflardan biri kendinden ödün vererek karşı tarafın haklı olduğunu kabul etmektedir. Genellikle çok sevilen biriyle çatışmaya girildiğinde ya da ast-üst çatışması söz konusu olduğunda bu yöntemin tercih edildiği görülmektedir. Birey, üstünün isteklerine boyun eğerek onu memnun etme düşüncesiyle çatışmayı yumuşatma yoluna gitmektedir. Bu tarzın seçilmesindeki temel sebep, karşı tarafla mevcut ilişkinin bozulmasını önleme isteğinin, çatışmaya sebep olan anlaşmazlık konusundan daha fazla önemsenmesidir (Karip, 2003: 65). Taraflar arasındaki çatışmanın yönetilmesinde uyma yönteminin uygulanması ile taraflar arasındaki

benzerlikler ön plana çıkarılıp çatışmalarına sebep olan farklılıklar ise arka planda bırakılmaya çalışılır ve yaşanan sorunun önemsiz olduğunu kavratılmak için durum, olduğundan daha iyi gösterilmeye çalışılır (Altay vd., 2010: 32). Bu yöntem, ilişkileri koruduğu için çatışmayı kısa sürede sonlandırmasına rağmen sık sık kullanılması halinde isteklerini gerçekleştirmek isteyen bireylerin aşırı hırslanmasına sebep olmaktadır (Huan ve Yazdanifard, 2012: 146; Korkmaz ve Yalçın, 2012: 45). Ayrıca yöneticiler, sorunun kaynağına inmeden hareket ettikleri için kısa vadeli bir çözüm olmakta ve ilerleyen zamanlarda aynı sorun tekrar gündeme gelebilmektedir.

6. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Diğer Tarzlar

Uysal (2004)'e göre genel kabul görmüş olan beş stratejinin yanı sıra çatışmanın çözümünde kullanılan başka yöntemler de bulunmaktadır.

a) Geciktirme Yaklaşımı

Kaçınma yaklaşımına benzer nitelikte olan geciktirme yaklaşımında yönetici, çalışanlarının çatışma içinde olduğunun farkındadır ancak taraflara belirli bir zaman verildiğinde sorunlarını bu süre içinde çözebileceklerine inanmaktadır. Bu yöntem sonucunda taraflar, tartışma olanağı bularak bir çözüme ulaşabileceği gibi aksine birbirleriyle inatlaşarak sorunların büyümesine de sebep olabilir.

b) Üçüncü Tarafın Müdahalesi

Uysal (2004), çatışma yönetim tarzlarının genel anlamda üç şekilde olduğunu ifade etmektedir: tek taraflı çözüm (zorlama, kaçınma, uyma), taraflar arasında karşılıklı çözüm (uzlaşma, problem çözme) ve üçüncü bir tarafın müdahalesi ile çözüm. Hakeme başvurma yöntemi olarak da adlandırılabilen bu tarz, tarafların kendi aralarında anlaşamaması ve yöneticinin de çatışmayı çözememesi halinde saygı duyulan güvenilir üçüncü bir kişiye başvurma şeklinde uygulanmaktadır. Seçilen üçüncü taraf, bir kişi olabileceği gibi grup şeklinde de olabilir. Çatışmaların çözümünde rol oynayan üçüncü kişi her zaman yasal yetkili olmak zorunda değildir. Genellikle toplumun normlarına tam anlamıyla sahip olan ve vereceği kararların taraflarca meşru olduğuna inanılan kişiler olması beklenir. Böyle bir durumda üçüncü kişinin vereceği çözüm kararının, hem taraflar hem de örgüt açısından

benimsenmesi söz konusu olabilecektir. Üçüncü taraf olarak nitelendirilen kişi, örgüt içinden hakem (yönetici) olabileceği gibi örgüt dışından arabuluculuk yapacak birisi de olabilir. Ancak dikkat edilmesi gereken konu, arabulucu ya da hakemin vereceği kararların, tarafların iradesine bağlı olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle söz konusu üçüncü kişiler, tarafları haklı-haksız olarak nitelendirmeden üzerinde uzlaşılacak ortak bir çözüm sunmalıdır.

c) **Örgütün Yapısında ve İşleyişinde Yapılan Değişiklikler**

Çatışmaya sebep olan konu ya da kişiler dikkate alınarak çeşitli değişiklikler yapılabilir. Bu yönetime göre örgüt çapında alınabilecek iki önlem bulunmaktadır: Birbiriyle sorun yaşayan kişilerin farklı birimlerde yer almasını sağlamak ya da sorumluluklarını azaltarak aralarındaki ilişkinin düzeyini düşürmek (Altay vd., 2010: 34). Örneğin, sorun yaşanmasına sebep olan konuların sorumluluğu, çatışma yaşayan kişilerden alınarak başkalarına verilebilir ya da çatışmaya sebep olan kişilerin statüleri değiştirilebilir.

d) **Örgütsel İlişkileri Değiştirme**

Bu yöntemle çatışmaya sebep olan davranışlar esas alınarak kişiler arasındaki ilişki geliştirilmeye çalışılır. Eğitim Grubu (T-Group), Duyarlılık Eğitimi, Grup Tartışmaları gibi eğitim teknikleri kullanılarak çalışanların davranışları örgütün lehine olacak şekilde eğitim yoluyla geliştirilmeye çalışılır (Ertürk, 2000: 219).

e) **Kaynakların Artırılması (Yeni Olanaklar Bulunması)**

Çatışma sebeplerinin çoğunlukla kaynakların yetersizliğinden meydana gelmesi durumunda uygulanabilecek bir yöntemdir. Çatışmayı çözenin en iyi yolu çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecek tedbirler almaktır. Bu amaçla örgüt içinde kaynakların sayısı artırıldığı takdirde tüm çalışanların istediği imkânı elde etme fırsatı olacak ve böylece en önemli çatışma sebebi ortadan kalkacaktır. Örgüte ilave makine-teçhizat alımı, personel sayısının artırılması gibi yollarla kaynak artırımı mümkündür. Örneğin yoğun iş yükü gerektiren bir işte çalışan sayısının az olması, çalışanların sabrını ve verimliliğini azaltacağı için aralarında sorun yaşamalarına

sebeup olacaktır. Böyle bir durumda o görev alanı için ilave çalışan sevk edilmesi ya da yeni personel alınması yaşanabilecek sorunları azaltacaktır.

f) stn Amaçlar Belirleme

Her bireyin kendisine özgü kişisel amaçları bulunması doğal bir durumdur. Ancak farklı amaçlara sahip bu bireylerin aynı örgüt içinde bulunması halinde çatışma yaşanabilmektedir. Bu yöntemin amacı ise tarafların, aralarındaki farklılıkları bir kenara bırakmalarını sağlayarak daha önemli ortak bir amaç etrafında birleşmelerini sağlamaktır (Can, 2005: 312; Akçakaya, 2003: 17). Bu yöntem genellikle kriz dönemlerinde tercih edildiği için çatışma konusunda geçici bir czm sunmaktadır.

g) Politik Araçlar

Bu yöntemde yöneticiler, taraflara çatışmayı sona erdirmeleri halinde başka bir vaadi yerine getireceğini belirterek çatışmayı sonlandırmaya çalışır. Örneğin teknolojik yenilikler nedeniyle kendisine ihtiyaç kalmadığına inandiği için yeniliğe karşı çıkan kişilere, yeni görevler verildiğinde bu sorun ortadan kaldırılmış olacaktır (Altay vd., 2010: 33).

h) oğunluk Oyu (Oylama)

Bu yönteme göre örgüt içinde bir çatışma ile karşılaşıldığında çoğunluğun tercih ettiği czm yolu izlenmektedir. Ancak oyların korku ortamında kullanılması ya da belirlenen czmn taraflarca kabul edilmemesi gibi durumlarda bu yöntemin uygulanmaya devam edilmesi, yeni çatışmaların doğmasına sebep olabilmektedir. Bu yöntemin başka bir uygulama şekline göre ise taraflar, sorunları ile ilgili fikirlerini söylemek üzere belirli bir görüşe sahip grup karşısına çıkarılmakta ve grubun oyunu alan kişinin düşünceleri yönünde çatışma czmlenmektedir. Bu yöntemin başarı koşulu ise oylama yapan grubun nesnel davranabilmesine bağlıdır.

i) Kura ekme

Yöneticinin, her iki tarafın da haklı olduğuna inanması durumunda bu yönteme başvurulur. Böylece taraflar ya kura sonucunu kabullenerek sorunu sona erdirmekte

ya da örgüte olan inancını kaybederek örgütü terk etmektedir. Bu nedenle asıl sorunu çözmek için kura çekme yöntemi kullanılırken, başka sorunların da ortaya çıkma ihtimali olduğu dikkate alınmalıdır.

j) İnandırma Yaklaşımı

Bu yöntemle çalışanların, kişisel amaçlarını bir kenara bırakarak örgüt başarısı gibi daha büyük bir amaç için bir arada olduklarını benimseyebilmeleri sağlanır. Örneğin bir ülkede savaşın baş göstermesi halinde tüm vatandaşlar sadece ülkeleri için bir araya gelmekte, siyasi çekişmeler ve görüş ayrılıkları önemsenmemektedir.

k) Meşgul Etme

Örgüt içinde çatışma yaşanmasını istemeyen bir yönetici, çalışanların iş yükünü artırarak birbirleriyle sorun yaşamaya fırsat kalmamasını sağlamaktadır. Ancak bu yöntem çalışanların aşırı yorularak verimliliklerini düşürebileceği gibi aynı zamanda çatışmaya kalıcı bir çözüm de sunmamaktadır.

l) Ortak Düşman Saptama

Bu yöntemin amacı, birbiriyle çatışma eğiliminde olan kişileri ortak bir noktada buluşturarak aralarındaki rekabeti önemsiz hale getirmektir. Ancak sayıca daha fazla kişinin katılımıyla yeni bir çatışmaya sebep olabileceği için dikkatli uygulanması gereken bir yöntemdir.

Friedman vd. (2000)'ne göre çatışmalara uygulanacak tarzlar, tarafların statülerine göre değişecektir. Örneğin astlar arasındaki çatışma ile ast-üst arasındaki çatışmanın yönetim tarzı farklı olmalıdır. Çünkü yaşanan çatışmanın düzeyi ve şekli de taraflarına göre farklılık gösterecektir. Bu nedenle çatışmaları çözmek ya da yönlendirmek için örgütte, durumlara ve koşullara uygun olarak farklı yönetim tarzlarının uygulanmasını öngören Durumsallık Yaklaşımı'nın kullanılması daha başarılı sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Tablo 11'de çatışmanın çözümünde kullanılan ve en fazla kabul gören beş stratejinin durumlara uygun olarak kullanım alanları ile ilgili ipuçları verilmiştir.

Tablo 11: Çatışma Yönetim Tarzının Kullanılmasının Uygun Olduğu Koşullar

1. Zorlama (Rekabet)	<ul style="list-style-type: none">✓ Çabuk ve katı hareket etmek gerektiğinde✓ Popüler olmayan davranışların uygulanmasını gerektiren önemli konularda (örneğin maliyeti azaltmak, yaygın olmayan kuralları uygulamak ya da disiplin için)✓ Örgütün huzuru için hayati öneme sahip olan konularda kendinizin haklı olduğunuzu bildiğinizde✓ Rekabetçi olmayan davranışlarda
1. Problem Çözme (İşbirliği)	<ul style="list-style-type: none">✓ Her iki iş için uzlaşma gerektirecek kadar önemli olduğunda ve bütünleştirici bir çözüm bulmak şart olduğunda✓ Amaç öğrenmek olduğunda✓ Farklı bakış açısına sahip insanların fikirlerini birleştirebilmek için✓ Tarafları bir uzlaşma içinde birleştirerek bağlılık sağlamak için✓ Çatışan duygular ile birlikte çalışabilmek için
2. Kaçınma	<ul style="list-style-type: none">✓ Bir konu önemsiz olduğunda ya da daha önemli bir konu baskı oluşturduğunda✓ İşlerinizi halletme konusunda hiçbir şans algılamadığınızda✓ Potansiyel bir bozulma, çözümün sağlayacağı faydalardan daha ağır geliyorsa✓ İnsanların sakinleşmesi ve tekrar kendi bakış açılarına dönmeleri için✓ Ani karar vermek, bilgi toplamanın yerini alıyorsa✓ Diğerleri çatışmayı daha etkin çözebiliyorsa✓ Konular yüzeysel görüldüğünde ya da diğer konuların belirtisi olduğunda

Tablo 11 (Devam): Çatışma Yönetim Tarzının Kullanılmasının Uygun Olduğu Koşullar

3. Uyma	<ul style="list-style-type: none">✓ Yanlış yaptığımızı gördüğünüzde ve daha iyi bir fikrin duyulmasına olanak sağlamak, öğrenmek ve mantıklı olduğunuzu göstermek için✓ Konular başkaları açısından, sizin için olduğundan daha önemliyse ve diğerlerini memnun etmek ve işbirliğini devam ettirmek için✓ İlerleyen zamanlarda sosyal açıdan kredi sağlamak için✓ Yenildiğinizde kayıplarınızı en aza indirmek için✓ Uyum ve denge çok önemli olduğunda✓ Astların hatalarından ders alarak kendilerini geliştirmelerini sağlamak için
4. Uzlaşma	<ul style="list-style-type: none">✓ Amaçlar önemliyse ancak daha fazla iddia etmenin getireceği çabaya ve potansiyel karışıklığa değecek kadar önemli değilse✓ Eşit güce sahip olan rakipler, farklı amaçlara bağlılarsa✓ Karmaşık konularda geçici çözümler bulabilmek için✓ Zaman baskısı altında en kestirme çözüme ulaşabilmek için

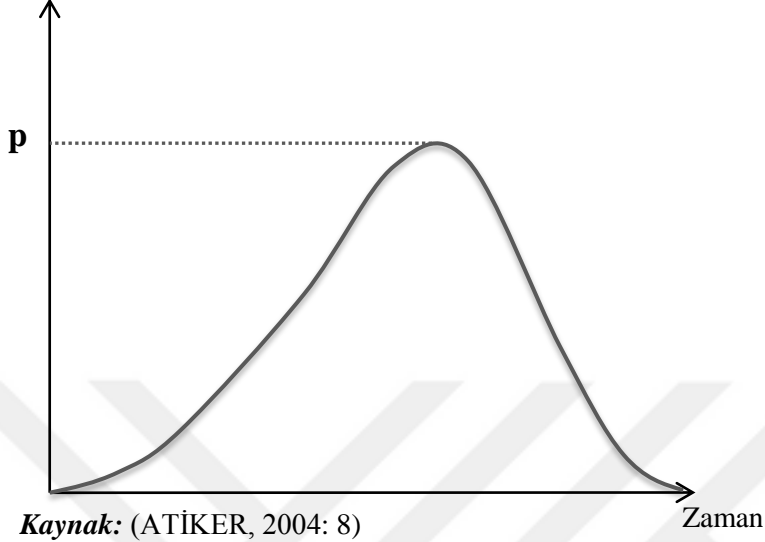
Kaynak: (Uysal, 2004: 41).

H. Çatışmanın Sonuçları

Günümüzde tüm örgütlerde çatışma yaşanması kaçınılmaz hale gelmiştir. Çatışma ile ilgili görüşleri yansıtan geleneksel yaklaşıma göre çatışma önlenmesi gereken bir durum iken, modern yaklaşıma göre ise çatışma etkili bir şekilde yönetildiği takdirde örgüte olumlu sonuçlar yansıtacaktır. Çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceği için çatışmayı çözümlene ya da yönetme görevini üstlenen yöneticilerin çatışma düzeyini belirleyerek dikkatli bir şekilde hareket etmesi gerekir.

Şekil 8: Çatışma Düzeyi

Çatışma Derecesi



Şekil.8'e göre bir örgütte karşılaşılan çatışmalar, yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yönetilerek (p) düzeyinde tutulabilirse örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Eğer (p) düzeyini aşan bir çatışma söz konusu olursa verimliliği olumsuz etkileyerek örgüt aleyhine sonuçlar doğmasına sebep olacaktır. Çatışmayı yönetme kavramı, bu durumda daha önemli ve ihtiyaç duyulan bir durum haline gelecektir. (p) düzeyini aşan çatışma, yönetici tarafından etkin ve doğru bir şekilde analiz edilerek uygun yöntem uygulanabilirse örgüt lehine çevrilebilir. Bunun yanı sıra çatışmanın olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşit etkisi olduğu kabul edilmektedir.

1. Çatışmanın Olumlu (İşlevsel) Sonuçları

Çatışmanın en çok kabul gören olumlu sonuçları şöyle sıralanabilir (Erdoğan, 1990: 159):

- ✓ Çatışma örgüt içindeki dengesizlikleri düzenleyebilir.
- ✓ Çatışma beraberinde yenileşmeyi getirebilir.
- ✓ Çatışma aktifliğin bir belirtisi olarak tembelliği önleyebilir.
- ✓ Gruplar arasında yaşanan çatışmalar, rekabeti beraberinde getirerek üyelerin çalışma azmini artırabilir.

- ✓ Çatışma, gizli kalan sorunları ortaya çıkararak yöneticiler tarafından çözümlenmesini sağlar.
- ✓ Çatışma, örgüt içinde fikir beyan etme özgürlüğünün olmasından kaynaklanıyorsa ve çalışanların ilgisini artırarak değişimi teşvik ediyorsa performans artışı ile birlikte örgütün başarılı olmasını sağlar.
- ✓ Çatışma, tüm fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde gerçekleştiğinde alınan kararların etkinliği artabilir.
- ✓ Çatışmaların yaşandığı örgütlerde iletişim sorunlarının olmadığı anlaşılabilir.
- ✓ Çatışma, eleştiriye açık olmayı sağlayarak öğrenmeyi teşvik edebilir.
- ✓ Örgüt içindeki biçimsel yapı, çalışanların öfkelerini dışa vurmalarını sağlayarak iş verimliliğini artırmak amacıyla çatışmayı kurumsal hale getirilebilir.
- ✓ Çatışmanın sonucunda verilen karardan memnun kalan kişiler, örgüt içinde değerli olduğunu hissedebilir ve örgüte bağlılığı artabilir.
- ✓ Çatışma, insanları bilinçli ve etkin hale getirme özelliği vasıtasıyla örgüt içinde tekdüzeliği azaltır.

Karip (2000)'e göre ise çatışmanın örgüt ve çalışanlar açısından şu yararları da olabilir:

- ✓ Çatışma, insanlara karşısındaki düşünceleri dinleme ve saygı gösterme özelliğini katarak ben merkezli düşünce tarzını azaltır.
- ✓ Çatışma taraflara uygun şekilde sonuçlandırıldığı takdirde çalışanlar, çabalarını en etkin oldukları alanlarda kullanabilme imkânı sağlar ve örgütün verimliliği artar.
- ✓ Çatışma aracılığıyla bireyler düşüncelerini açıklayabilme fırsatı yakalar ve psikolojik yönden kendini rahatlamış hisseder. Böylece olumlu ilişkilerin gelişmesi teşvik edilmiş olur.

2. Çatışmanın Olumsuz (İşlevsel Olmayan) Sonuçları

Çatışmanın olumsuz sonuçları şöyle sıralanabilir (Ergeneli, 2006: 38):

- ✓ Çatışma örgüt açısından zaman ve kaynak israfına sebep olabilir.

- ✓ Uzun süre devam eden çatışmalar, işbirliği ve takım çalışması ruhunu yok eder.
- ✓ Çatışma, kişilerin kendi arzularını ortaya çıkararak örgüt ile ilgili ortak amaçtan sapmalarına sebep olabilir.
- ✓ Çatışma, insanlar üzerinde stres oluşumuna sebep olarak işlerine karşı bıkkınlık duymalarına sebep olabilir.
- ✓ Çatışma, taraflar arasında düşmanlık dürtülerinin oluşmasına sebep olabilir.
- ✓ Çatışmalar, yönetim ve çalışanlar arasında güven problemi yaşanmasına sebep olabilir.
- ✓ Saldırganlığa yönelen çatışmalarda, kişilerin ruhsal ya da bedensel açıdan zarar görmeleri söz konusu olabilir.
- ✓ Çatışma, yöneticileri çözüm geliştirme sorunu ile meşgul ederek örgütün amaçlarından sapmasına neden olabilir.
- ✓ Çatışma nedeniyle ruhsal ya da bedensel açıdan zarar gören kişilerin kendine güveni sarsılabilir ve verimliliğin düşmesine sebep olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISININ ÇATIŞMA ALGISİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

A. Araştırmanın Metodolojisi

Liderlik davranışlarının birçoğu çalışanların hem işine ve kurumuna olan bağlılığını etkileyerek hem de çalışma ortamında sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlayarak örgütün etkinliğine yön vermeyi amaçlamaktadır. Bu noktada araştırmacılar, örgüt içinde çeşitli düzeylerdeki ilişkilerden yola çıkarak farklı liderlik kuramları geliştirmişlerdir. Bu kuramlar arasından en fazla çalışmaya kaynak oluşturanı ise dönüşümcü liderlik anlayışı olmuştur. Dönüşümcü liderlik, takipçileri örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde harekete geçiren, değişim ve yeniliğe vurgu yaparak örgüte dinamizm kazandıran, çalışanlar arasında uyumlu ilişkiler kurulmasını sağlayabilmek için rol model olarak hareket eden, vizyon oluşturup paylaşabilen ve çalışanlara enerji kazandırıp eleştirel ve yaratıcı düşünmeye sevk eden liderlik davranışlarını kapsar.

Örgütler; özellikleri, istekleri, düşünceleri, inançları ve değer yargıları birbirinden farklı pek çok çalışandan oluşmuş birer topluluktur. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirme şekli ve onların arasındaki sorunları çözme yöntemi önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların farklı istek, ihtiyaç, düşünce, değer ve inançlara sahip olduğu göz önüne alındığında dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseyen yöneticilerin, bu sorunu aşmada daha başarılı olabilecekleri söylenebilir. Ayrıca faaliyette bulunduğu çevrenin değişken koşulları da göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin dinamizm halinde olması gerektiği anlaşılır ve bu dinamizme uyum sağlayabilmek için yöneticilerin, dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermeleri gerektiği anlaşılır. İlham veren, yetenekleri ortaya çıkaran ve vizyon aşıl原因 yöneticilerin; kural koyucu, emredici ve zorlayıcı yöneticilere kıyasla amaçlarına ulaşma ve çalışma ortamında uyum sağlama konusunda daha etkin sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle

günümüzdeki örgütlerin ve çalışanların özellikleri göz önünde bulundurulduğunda örgüt içinde etkin iletişimin sağlanabilmesi ve başarılı sonuçlara ulaşılabilmesi açısından dönüşümcü liderlik davranışlarının gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Etkin bir şekilde yönetildiği takdirde örgütlerde yaşanan çatışmanın, örgütsel başarıyı artırma yönünde etkisi olduğu kabul edilmektedir. Çünkü çatışmanın olmadığı her topluluk statik bir hal alır ve her zaman teknolojinin gerisinde kalır. Örgütsel faaliyetlerin değişime uyum sağlayamaz durumda olması, insanların yönetici kabiliyetlerini yavaşlatır ve yenilikçi özelliklerini köreltir. Ancak çatışmanın olumlu etkilerinin yanında pek çok yıkıcı etkisi de görülebileceği için çatışma, planlanarak kontrol altına alınabildiği sürece örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle günümüzde çatışmaların yönetilmesi, yöneticilerin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Bir yöneticinin, çatışmayı etkin bir şekilde yönetebilmesi ise çatışmaya sebep olan sorunları tespit edebilmesine bağlıdır. Ancak ne kadar etkin yönetilirse yönetilsin çatışma, çalışanlar tarafından olumsuz algılandığı sürece örgütsel verimliliğe katkı sağlama fonksiyonunu yerine getiremeyecektir. Aksine çalışanlar üzerinde olumlu algı uyandıran çatışmalar ise, yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yönetilemese bile örgüte sağlayacağı pek çok yarar olacaktır.

Yukarıdaki ifadeler ışığında bu çalışma, çalışanların algılarına göre “dönüşümcü liderlik” ile “çatışma” arasındaki ilişkiyi hem bireysel hem de gruplar arası düzeyde tanımlamayı amaçlamaktadır. Yapılan araştırmanın amacını açıklamaya yönelik düzenlenen bu bölüm araştırma sorularının listesini, araştırmada kullanılan örneklem tanımlarını, toplanan bilgilerin analizi aşamasında kullanılan yöntemleri, uygulama aşamasında izlenen süreçleri ve elde edilen bilgiler üzerine yapılan yorumları içermektedir. Analize temel oluşturan hipotezler aşağıdaki bağımlı, bağımsız ve demografik değişkenler üzerine kurulmuştur:

- ✓ Dönüşümcü liderlik
- ✓ İdeal etki
- ✓ İlham verici motivasyon
- ✓ Entelektüel teşvik

- ✓ Bireysel anlayış
- ✓ Atfedilmiş Karizma
- ✓ Örgütsel Çatışma
- ✓ Demografik Özellikler

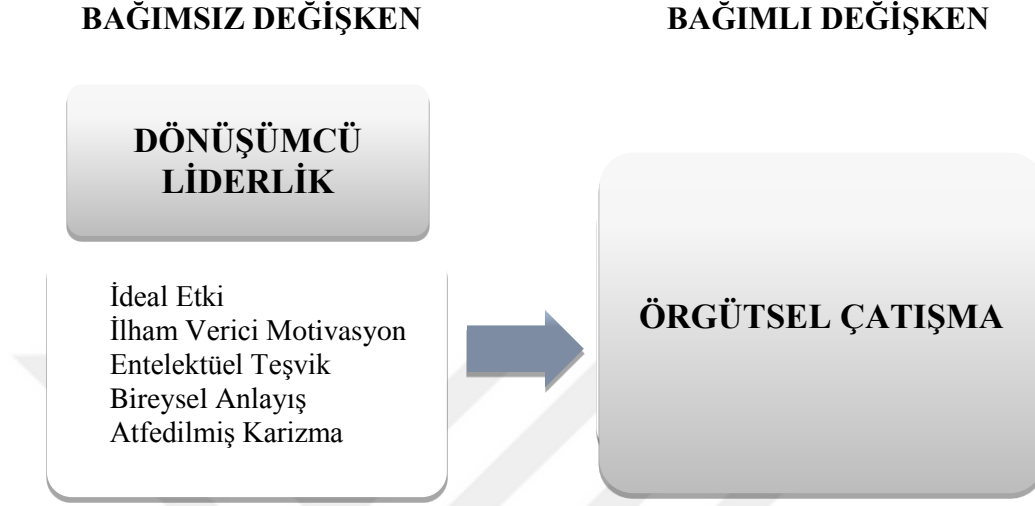
Bu çalışmada belirlenen temel amaca ulaşabilmek için şu soru araştırılmıştır: Örgütlerde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, çatışmaya karşı bakış açılarını etkilemekte midir?

B. Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Çalışmanın amacından hareketle araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki modelde gösterilmiştir. Dönüşümcü liderliği ele alan pek çok araştırma olmakla birlikte, bir ülkenin adalet ve düzen boyutlarına yön veren adliye kurumlarında çalışanların, dönüşümcü liderlik algılarının çalışma ortamında karşılaşılan çatışmaya ilişkin algıları üzerindeki etkisini incelemesi açısından bu çalışma farklılık göstermektedir. Bu nedenle analiz aşamasında çalışanların, yöneticilerine dair bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etki şeklindeki dönüşümcü liderlik algılarının, çalışma ortamındaki çatışma algıları üzerinde etkisi olup olmadığını açıklamaya çalışan bir modelin geliştirilmesi ve bu modelin analiz edilmesi sonucu önemli bulgulara ulaşılması amaçlanmaktadır.

Araştırma modelinde örgütlerin sosyo-demografik özelliklerine, dönüşümcü liderlik boyutlarına ve örgütsel çatışmaya yönelik olmak üzere üç değişken grubu belirlenmiştir.

Şekil 9: Araştırmanın Modeli



Araştırma modelinde görüldüğü üzere çalışanların, yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel çatışma algıları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu çalışmanın yapılmasında pek çok araştırmacının çalışması ilham kaynağı olmakla birlikte Rahim (1983) ve Bass & Avolio (1994) tarafından yapılan araştırmalar, bu araştırma modelinin kurulmasında kullanılan en etkili kaynaklardır. Yapılan araştırmada liderin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu yönündeki algıların, örgütsel çatışma algısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu varsayılmıştır.

Araştırma modelinde yer alan dönüşümcü liderlik beş boyut itibariyle ölçülmüştür. Bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etki kriterlerine ilişkin değerlemeler Beşli Likert Ölçeği ile hazırlanmış yargılardan oluşmaktadır. Örgütsel çatışmaya ilişkin toplam 20 yargı, Beşli Likert Ölçeği'nde oluşturularak tek boyut aracılığı ile ölçülmüştür. Ayrıca, araştırma modelinde örgütlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin maddeler de bulunmaktadır. Araştırma modelinde yer alan dönüşümcü liderlik ve örgütsel çatışma ilişkisinin ölçümüne yönelik maddeler oluşturulurken yararlanılan kaynaklar aşağıda

ayrıntlarıyla verilmiştir. Buna ilaveten araştırma modelinde yer alan sosyo-demografik özelliklere ilişkin maddeler de ayrıntıları ile aşağıda sunulmuştur.

1. Araştırmanın Değişkenleri

a) Sosyo-Demografik Değişkenler

Katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler, çoktan seçmeli sorular aracılığı ile ölçülmüştür. Bu bağlamda katılımcıların sosyo-demografik özellikleri aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

- ✓ Katılımcının cinsiyeti
- ✓ Katılımcının yaşı
- ✓ Katılımcının eğitim durumu
- ✓ Katılımcının, bulunduğu sektörde çalışma süresi
- ✓ Katılımcının, mevcut yöneticisi ile çalışma süresi

b) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Araştırma modelinde görüleceği üzere, yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilediğine ilişkin algıların örgütsel çatışma algısı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik beş boyut itibariyle ölçülmüştür. Dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçebilmek amacıyla konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve Bernard M. Bass (2001)'in “The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)” isimli çalışmasından faydalanılmıştır. MLQ, Bass ve Avolio (1994) tarafından, liderlik modelinde tanımlanan dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek üzere geliştirilmiştir.

c) Örgütsel Çatışma Ölçeği

Örgütsel çatışma ölçeği tek boyut ve 20 madde yardımıyla ölçülmüştür. Örgütsel çatışmayı ölçmek amacıyla hazırlanan 20 madde Beşli Likert Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Örgütsel çatışmaya ilişkin ölçek oluşturulurken Bhat, Rangnekar ve Barua (2013)'nin çalışmalarında yer alan, Upinder ve Santosh (2003) tarafından iş yerindeki örgütsel çatışma algılarını ölçmek üzere geliştirilen “Örgütsel

Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, orijinaline uygun şekilde Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır.

C. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde örgütsel çatışma ile dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etki arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır.

Araştırmanın temel hipotezleri bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Araştırmanın modeli ve amaçları çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Çalışanların, dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları çeşitli değişkenlere göre farklılaşmaktadır.

H_{1,1}: Çalışanların, dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{1,2}: Çalışanların, dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

H_{1,3}: Çalışanların, dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{1,4}: Çalışanların, dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları yönetici ile çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{1,5}: Çalışanların, dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları sektörde çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H₂: Çalışanların örgütsel çatışmaya ilişkin algıları, çeşitli değişkenlere göre farklılaşmaktadır.

H_{2,1}: Çalışanların örgütsel çatışmaya ilişkin algıları, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{2,2}: Çalışanların örgütsel çatışmaya ilişkin algıları, yaşa göre farklılaşmaktadır.

H_{2,3}: Çalışanların örgütsel çatışmaya ilişkin algıları, eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{2,4}: Çalışanların örgütsel çatışmaya ilişkin algıları, yönetici ile çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{2,5}: Çalışanların örgütsel çatışmaya ilişkin algıları, sektörde çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H₃: Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları ile örgütsel çatışma algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,1}: Çalışanların ideal etki davranışına ilişkin algıları ile örgütsel çatışmaya ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,2}: Çalışanların ilham verici motivasyon davranışına ilişkin algıları ile örgütsel çatışmaya ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,3}: Çalışanların entelektüel teşvik davranışına ilişkin algıları ile örgütsel çatışmaya ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,4}: Çalışanların bireysel anlayış davranışına ilişkin algıları ile örgütsel çatışmaya ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,5}: Çalışanların atfedilmiş karizma davranışına ilişkin algıları ile örgütsel çatışmaya ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, örgütsel çatışmaya ilişkin algıları üzerinde bir etkisi vardır.

H_{4,1}: Çalışanların ideal etki davranışına ilişkin algılarının, örgütsel çatışmaya ilişkin algıları üzerinde bir etkisi vardır.

H_{4,2}: Çalışanların ilham verici motivasyon davranışına ilişkin algılarının, örgütsel çatışmaya ilişkin algıları üzerinde bir etkisi vardır.

H_{4,3}: Çalışanların entelektüel teşvik davranışına ilişkin algılarının, örgütsel çatışmaya ilişkin algıları üzerinde bir etkisi vardır.

H_{4,4}:Çalışanların bireysel anlayış davranışına ilişkin algılarının, örgütsel çatışmaya ilişkin algıları üzerinde bir etkisi vardır.

H_{4,5}:Çalışanların atfedilmiş karizma davranışına ilişkin algılarının, örgütsel çatışmaya ilişkin algıları üzerinde bir etkisi vardır.

D. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bir yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel çatışma konusunda çalışanların zihninde oluşan algının, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak nasıl değiştiğini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın ana kütesini pek çok çalışana sahip olan adliye sarayları oluşturmaktadır. Ancak bu araştırmanın kapsamına sadece Erzincan ilinde ve ilçelerinde faaliyet gösteren adliye sarayları dahil edilmiştir. Araştırma kapsamına sadece Erzincan ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren adliye saraylarının dahil edilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Bununla birlikte araştırma kapsamını coğrafi olarak sadece Erzincan ili ve ilçeleri ile sınırlandırmak, araştırma sonuçlarının Türkiye çapında genellenebilmesine imkân vermemektedir. Araştırma kapsamına sadece Erzincan ili ve ilçelerinin dahil edilmesinin nedeni, bu sınırların, araştırmanın uygulama kısmının sağlıklı bir şekilde yapılabilmesine imkân vermesidir. Araştırmanın bir diğer kısıtı da zamandır. Ulaşılan ana kütenin yoğun çalışma şartları katılımcıların anketi cevaplarken zaman darlığı yaşamalarına sebep olmuştur. Bütün bu kısıtlara rağmen yapılan araştırmanın örgütlerde algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ve çatışma arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerekli bilgilerin ortaya koyulmasına ilişkin öncü bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

E. Veri ve Bilgi Toplama Yöntemi

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili olarak gerekli literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formu uygulanmadan önce soruların anlaşılabilirliğini, cevap verme süresini tespit edebilmek için 10 kişiye ön anket uygulanmıştır. Ön anket sonucunda anket formunda gerekli düzeltme ve sadeleştirmeler yapıldıktan sonra uygulamaya geçilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmında katılımcılara bazı demografik sorular sorulmuştur. Bunlar; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticiyle çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci kısmında ise dönüşümcü liderlik ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anket formunun bu bölümü için, Bass (2001) tarafından geliştirilen “The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Ölçeği” kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etki olmak üzere toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçek toplam 20 sorudan oluşmakta ve boyutlarına göre ifadelerin sıralanışı aşağıda yer almaktadır:

✓	Bireysel Anlayış	8-10-15-17. Sorular
✓	Entelektüel Teşvik	1-3-16-18. Sorular
✓	Atfedilmiş Karizma	5-9-11-13. Sorular
✓	İlham Verici Motivasyon	4-6-14-20. Sorular
✓	İdeal Etki	2-7-12-19. Sorular

Formun üçüncü kısmında ise, örgütsel çatışma ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Anket formunun bu bölümü için, Bhat, Rangnekar ve Barua (2013) makalelerinde yer alan Upinder ve Santosh Dahr (2003) tarafından, işyerindeki örgütsel çatışma algısını ölçmek amacı ile geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, orijinaline sadık kalınarak Türkçeye çevrilmiş ve bu şekilde kullanılmıştır.

Araştırmadaki tüm ölçekler, uyumun sağlanması amacıyla Beşli Likert şekline dönüştürülmüştür. Boyutlara ilişkin ifadeler; “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Anket vasıtasıyla Erzincan ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren adliye saraylarındaki çalışanların sayıları ve statüleri ile ilgili bilgiler elde edilmiştir.

Buradan hareketle 450 anket formunun 277 tanesi Erzincan ilinde, 83 tanesi Kemaliye ilçesinde ve 90 tanesi Kemah ilçesinde faaliyet gösteren adliye saraylarına uygulanmıştır. Anket uygulaması, araştırma kapsamına dahil edilen yerlerde belirli zaman aralıklarında yürütülmüştür. Ancak anket formları incelendiğinde tamamının kullanılabilir olmadığı tespit edilmiştir. Eksik ve hatalı doldurulan anket formlarının elenmesiyle örnek büyüklüğü 400 olarak belirlenmiştir. Anket uygulaması Erzincan'da araştırma kapsamında yer alan adliye saraylarına hafta içi belirli günler olmak üzere haftanın üç günü uygulanmıştır. Anket uygulaması, ilgili adliye saraylarına 3 Haziran - 15 Temmuz tarihleri arasında yapılmıştır.

F. Veri ve Bilgilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu bağlamda çok değişkenli istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır. Öncelikli olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Araştırmamızda dönüşümcü liderlik algısının ölçümüne yönelik madde sayısı toplam 20 adet, örgütsel çatışma algısının ölçümüne yönelik oluşturulmuş ölçekteki madde sayısı ise toplam 20 adettir. Araştırmamızda dönüşümcü liderlik boyutu toplam beş boyut itibariyle ölçülmüştür. Bu boyutlar: bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etkidir. Söz konusu boyutların her biri beş madde itibariyle ölçülmüştür.

Araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilirken, en yaygın kullanım alanına sahip olan iç tutarlılık (internal consistency) diğer bir ifadeyle alfa katsayısı yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada öncelikli olarak dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıyı ölçmeye yönelik olarak oluşturulan ve 20 maddeden oluşan ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Daha sonra dönüşümcü liderliğin her bir boyutu (bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etki) güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin güvenilirlikleri değerlendirilirken alt sınır olarak kabul edilen 0,70 değeri dikkate alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için alt sınır kabul edilen 0,70 değeri bazı keşfedici araştırmalar için 0,60 değerine kadar düşebilmektedir.

Korelasyonu düşük olan maddeler ölçekten silindiği takdirde ölçek güvenilirliğinin de artması beklenmektedir.

Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra ölçeklerin geçerlilikleri ele alınmıştır. Bir ölçeğin kuramsal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden ilki faktör analizidir. Ancak Özdamar (1996), değişkenlerin hangi faktörü ölçtüğü ve nispi önemlerinin ne olduğu biliniyorsa faktör analizi uygulanması gerekmeyeceğini belirtmiştir. Bu araştırmada yer alan ölçeklerin geçerliliği de önceden kanıtlanmış olduğu için tekrar faktör analizi uygulanmamıştır.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22 paket programından yararlanılmıştır.

1. Araştırmaya Dahil Edilen Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında yer alan kişilerin sosyo-demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı (F1)

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Bayan	175	43,8	43,8
Erkek	225	56,2	100,0
Toplam	400	100,0	

Tablo.12’de araştırmaya dahil edilen katılımcıların cinsiyetleri itibariyle dağılımı yer almaktadır. Tablo.12’den de anlaşılacağı üzere araştırmaya dahil edilen katılımcıların; %43,8’i bayan, %56,2’si erkektir.

Tablo 13: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı (F2)

Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
18-24 Yaş	54	13,5	13,5
25-34 Yaş	108	27,0	40,5
35-44 Yaş	111	27,8	68,2
45-54 Yaş	90	22,5	90,8
55 ve Üzeri Yaş	37	9,2	100,0
Toplam	400	100,0	

Tablo 13'ten de anlaşılacağı üzere araştırma örneğimizin %13,5'i 18-24 yaş aralığında, %27'si 25-34 yaş aralığında, %27,8'i 35-44 yaş aralığında, %22,5'i 45-54 yaş aralığında ve %9,2'si de 55 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (F3)

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
İlköğretim	26	6,5	6,5
Lise	95	23,8	30,3
Üniversite	233	58,2	88,5
Lisans Üstü	46	11,5	100,0
Toplam	400	100,0	

Tablo 14'te de görüleceği üzere araştırma kapsamında yer alan katılımcıların %6,5'i ilköğretim, %23,8'i lise, % 58,2'si üniversite ve %11,5'i de lisansüstü eğitime sahiptir.

Tablo 15: Katılımcıların Bulunduğu Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımı (F4)

Sektörde Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
1 Yılden Az	45	11,3	11,3
1-2 Yıl	64	16,0	27,3
2-4 Yıl	63	15,8	43,1
4-10 Yıl	85	21,1	64,2
10 Yılden Fazla	143	35,8	100,0
Toplam	400	100,0	

Tablo 15’te de görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan katılımcıların % 11,3’ü 1 yıldan az süredir, % 16’sı 1-2 yıldır, %15,8’i 2-4 yıldır, %21,1’i 4-10 yıldır ve %35,8’i de 10 yıldan fazla süredir şu an çalışmakta oldukları sektörde yer almaktadır.

Tablo 16: Katılımcıların Şu Anki Yöneticisi İle Çalışma Süresine Göre Dağılımı (F5)

Yönetici ile Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
1 Yılden Az	104	26,0	26,0
1-2 Yıl	125	31,3	57,3
2-4 Yıl	62	15,5	72,8
4-10 Yıl	49	12,2	84,0
10 Yılden Fazla	60	15,0	100,0
Toplam	400	100,0	

Tablo 16'dan anlaşılacağı üzere araştırma örneğimizin, mevcut yöneticileri ile çalışma süresi %26'sı için 1 yıldan az, %31,3'ü için 1-2 yıl, %15,5'i için 2-4 yıl, %12,2'si için 4-10 yıl ve %15'i için ise 10 yıldan fazladır. Anket sonuçlarına göre demografik soruların yer aldığı ilk bölümde sorulara cevap vermeyen kişi bulunmamaktadır.

2. Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik hazırlanan sorular vasıtasıyla araştırma sonucunda elde edilen frekans, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Dönüşümcü Liderlik Maddeleri	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Kritik varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları yeniden gözden geçirir.	24	34	62	210	70	3,6700	1,05065
Benim için en önemli inanç ve değerlerim hakkında konuşur.	34	59	69	156	82	3,4825	1,21176
Problemlerin çözümü için farklı perspektifler arar.	14	24	47	194	121	3,9600	,98785
Gelecek hakkında iyimser konuşur.	7	45	34	211	103	3,8950	,97022
Kendisi ile çalıştıkları için izleyenlerinin gurur duymasını sağlar.	17	47	58	190	88	3,7125	1,06662
Başarılması gereken şeyler hakkında coşku ve ümit verici konuşur.	18	28	17	255	82	3,8875	,96029
Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	16	42	38	212	92	3,8050	1,03424
Öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar.	12	47	49	216	76	3,7425	,99432
Grubun iyiliği için kendi çıkarlarından vazgeçer.	39	33	63	154	111	3,6625	1,23791
İzleyenlerine sadece grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.	29	38	50	197	86	3,6825	1,12911
İzleyenlerinde saygı oluşturacak şekilde hareket eder.	26	26	43	173	132	3,8975	1,12924
Kararların manevi ve ahlaki sonuçlarını düşünür.	26	33	26	174	141	3,9275	1,15350

Tablo 17 (Devam): Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Dönüşümcü Liderlik Maddeleri	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Güç ve İnanç duygusu sergiler.	19	26	50	191	114	3,8875	1,04286
Gelecek için izleyenlerini cezbedecek bir vizyonu açık ve seçik olarak ifade eder.	8	54	56	206	76	3,7200	,98693
Her izleyeninin bir birey olarak farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklerinin olacağını bilir.	1	39	37	246	77	3,8975	,82989
İzleyenlerinin problemlere pek çok farklı açıdan bakabilmelerini sağlar	2	59	35	241	63	3,7600	,90800
İzleyenlerinin kendi güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olur.	12	31	86	214	57	3,6825	,91586
Görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiği ile ilgili pek çok yeni bakış açısı teklif eder.	35	20	57	187	101	3,7475	1,14980
Kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	37	32	40	249	42	3,5675	1,08323
Amaçların başarılacağına dair inancını ifade eder.	14	35	35	236	80	3,8325	,96268
Ölçek İstatistik Değerleri	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı			
	75,4200	188,836	13,74175	20			

3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Frekans, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel çatışma algısını ölçmeye yönelik oluşturulan maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Çatışma	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Uyuşmazlıklar, organizasyona fırsat yaratacak girişimlerin kaçırılmasına sebep olur.	62	163	38	98	39	2,7225	1,26074
Ödüllendirme politikası, çalışanlar arasında daima anlaşmazlık için bir nedendir.	67	168	48	100	17	2,5800	1,15626
İş tanımlamaları, çoğu zaman çalışanlardan beklenen görevler ile örtüşmemekte, bu yüzden çalışanların şevkini kırarak hayal kırıklığına neden olmaktadır.	76	172	34	91	27	2,5525	1,22105
Maaşlar çalışanların profesyonel vasıflarıyla uyumlu değildir.	86	115	71	78	50	2,7275	1,33142
Organizasyonda, üstler astları ile karşılaştırıldığında kabiliyetli, etkin ve uzman değildirler.	74	149	72	82	23	2,5775	1,17151
Maaşlar, çalışanların gösterdiği çabaya karşılık gelmemektedir.	88	154	39	74	45	2,5850	1,31609
Organizasyondaki katı yönetim çalışanları rahatsız eder.	68	144	28	108	52	2,8300	1,34373

Tablo 18 (Devam): Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Çatışma	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Performans değerlendirme sistemi çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerinde engel olarak görülmektedir.	58	181	55	85	21	2,5750	1,13030
Organizasyondaki üstler ve astlar arasındaki psikolojik mesafeyi tahmin etmek zordur.	52	185	55	87	21	2,6000	1,11943
Organizasyonda çalışanlar arasında açık ve etkin iletişimin gerçekleştiğini genellemek mümkün değildir.	58	141	87	95	19	2,6900	1,12564
Astların değer ve yeteneklerine üstleri tarafından önem verilmez.	75	167	50	79	29	2,5500	1,20671
Çalışanların gelişimi genellikle engellenir.	66	189	50	77	18	2,4800	1,11252
Zeki ve nitelikli çalışanlar tehlike olarak görülürler.	52	179	44	100	25	2,6675	1,16634
İkilem, bu organizasyonda alışılmış bir özelliktir.	56	163	71	90	20	2,6375	1,12439
Görev dağılımları, çalışanların ilgi alanlarına dayandırılarak yapılmamaktadır.	79	142	35	110	34	2,6950	1,29273
Görevlerin açık ve net belirlenmediği durumlarda bile çalışan her zaman ceza alma riski ile karşı karşıyadır.	53	158	25	129	35	2,8375	1,25500
Yeniliğe karşı çıkılır.	86	169	38	83	24	2,4750	1,20749
Farklı üstlerden alınan talimatlar uyumsuzluk yaratır.	71	142	33	121	33	2,7575	1,28172

Tablo 18 (Devam): Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Çatışma	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanların kişisel olarak ilerlemelerini engellemek için ilgi alanları dışında görevler almaya zorlanırlar.	66	156	56	84	26	2,5900	1,17701
Bazı kişiler bilerek, diğerlerinin ilerleme fırsatlarını baltalama eğilimindedirler.	62	146	48	86	58	2,8300	1,32495
Ölçek İstatistik Değerleri	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı			
	52,9600	275,502	16,59826	20			

G. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Toplanan verilerin, tesadüfi hatadan (örneklem hatasından) arınma derecesini belirten güvenilirlik kavramının ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda ya da farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiği ile ilgilidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılır ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemede farklı yöntemler vardır (Kurtuluş, 2001: 313). Bu yöntemler aşağıda sunulduğu gibidir.

- ✓ Test-Yeniden Test Yöntemi (Test-Retest),
- ✓ Eşdeğer Ölçekler Yöntemi (Alternative Form),
- ✓ İç Tutarlılık - İç Karşılaştırma Yöntemi (Internal Consistency Internal Comparison).

Ölçeğin güvenilirliği test-yeniden test tekniği ile ölçülebilir. Test-yeniden test yöntemi, aynı örnek grubu üzerinde farklı zamanlarda yapılan ölçümün birbiriyle tutarlı olup olmadığını ölçmektedir. İki ölçüm arasındaki benzerliğin derecesi

korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Korelasyon katsayısının yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir.

Eşdeğer ölçekler yöntemi, genellikle ölçek geliştirme sürecinde kullanılan bir yöntemdir. Birbirinin aynı olduğu düşünülen iki ölçek hazırlanır. Bu ölçekler aynı cevaplayıcı gruba iki farklı zamanda uygulanır. Sonuçta düşük korelasyon katsayısı, ölçeğin güvenilir olmadığını ya da eşit olduğu düşünülen iki ölçeğin aslında birbirinden farklı olduğunu ifade eder.

Yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü ise içsel tutarlılıktır (internal consistency). İçsel tutarlılık, her bir maddenin ya da göstergenin aynı yapıyı ölçmesi anlamına gelmektedir. Tek bir madde ile bir konunun ölçümü mükemmel olarak gerçekleştirilemediğinden birden fazla madde kullanılmaktadır. İçsel tutarlılığın ölçümü ile ilgili olarak farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler madde-parça-bütün korelasyonu (item to total) ve maddeler arası (inter item) korelasyondur. Parça-bütün korelasyonu 0,50'yi, maddeler arası korelasyon ise 0,30'u aşmalıdır. İçsel tutarlılığın ölçümünde kullanılan bir başka yöntem ise, ölçeğin tümünün tutarlılığını gösteren Alfa (Cronbach Alpha) Katsayısı yöntemidir. Alfa katsayısı için kabul gören alt sınır 0,70'dir. Fakat bazı keşfedici araştırmalar için bu sınır 0,60'a kadar düşebilmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 2008: 617).

Bu çalışmada kullanılan dönüşümcü liderlik boyutlarını ve örgütsel çatışma boyutunu ölçmek üzere kullanılan ve ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla yaygın bir şekilde kullanılan yöntemler arasında yer alması nedeniyle, alfa katsayısı yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan ölçeklere ilişkin olarak uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda ayrıntıları ile sunulmuştur. Bu bağlamda öncelikli olarak ölçeğe ilişkin her bir maddenin ortalama, standart sapma ve örnek sayısı gibi tanımlayıcı istatistiksel bilgilerine yer verildikten sonra ölçeğe ait tanımlayıcı istatistiksel bilgiler sunulmuştur. Bununla birlikte her bir maddeye yönelik olarak, madde silindiğinde ölçeğin ortalaması ve varyansı, düzeltilmiş madde-ölçek korelasyonu, madde silindiğinde ölçeğin ulaşacağı alfa katsayısı gibi bilgilere ayrıntıları ile yer verilmiştir.

Araştırmamızda öncelikli olarak 20 maddeden oluşan ve yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Daha sonra araştırmamızda 20 maddeden oluşan örgütsel çatışma algısını ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuş ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

1. Dönüşümcü Liderlik Algısına Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Tablo 19’da maddelerin ortalaması, bütün maddelerin varyansı, maddelerin ölçekle ilişkilerini gösteren ölçek içi korelasyonları ve madde silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı görülmektedir.

Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik Algısına Yönelik 20 Maddeden Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa (Güvenirlik) Katsayısı
Kritik varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları yeniden gözden geçirir.	71,7500	170,353	,634	,927
Benim için en önemli inanç ve değerlerim hakkında konuşur.	71,9375	170,540	,532	,929
Problemlerin çözümü için farklı perspektifler arar.	71,4600	168,003	,775	,924
Gelecek hakkında iyimser konuşur.	71,5250	172,646	,598	,928
Kendisi ile çalıştıkları için izleyenlerinin gurur duymasını sağlar.	71,7075	171,195	,591	,928

Tablo 19 (Devam): Dönüşümcü Liderlik Algısına Yönelik 20 Maddeden Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa (Güvenirlik) Katsayısı
Başarılması gereken şeyler hakkında coşku ve ümit verici konuşur.	71,5325	171,758	,642	,927
Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	71,6150	168,774	,707	,926
Öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar.	71,6775	172,500	,588	,928
Grubun iyiliği için kendi çıkarlarından vazgeçer.	71,7575	167,553	,616	,928
İzleyenlerine sadece grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.	71,7375	169,332	,620	,927
İzleyenlerinde saygı oluşturacak şekilde hareket eder.	71,5225	168,601	,647	,927
Kararların manevi ve ahlaki sonuçlarını düşünür.	71,4925	167,228	,680	,926
Güç ve İnanç duygusu sergiler.	71,5325	172,014	,575	,928
Gelecek için izleyenlerini cezbedecek bir vizyonu açık ve seçik olarak ifade eder.	71,7000	174,837	,499	,929
Her izleyeninin bir birey olarak farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklerinin olacağını bilir.	71,5225	176,731	,517	,929

Tablo 19 (Devam): Dönüşümcü Liderlik Algısına Yönelik 20 Maddeden Oluşan Ölçeğin Güvenirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa (Güvenirlik) Katsayısı
İzleyenlerinin problemlere pek çok farklı bakabilmelerini sağlar.	71,6600	175,157	,535	,929
İzleyenlerinin güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olur.	71,7375	173,783	,589	,928
Görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiği ile ilgili pek çok yeni bakış açısı teklif eder.	71,6725	169,439	,604	,928
Kolektif bir duyusuna olmanın önemini vurgular.	71,8525	168,898	,666	,926
Amaçların başarılacağına dair inancını ifade eder.	71,5875	171,556	,648	,927

Örnek Sayısı: 400

Madde Sayısı: 20

Alfa Katsayısı: ,931

Yirmi maddeden oluşan dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek üzere ölçeğin içsel tutarlılığının bir diğer ifadeyle, ölçülmek istenilen kavramı temsil oranının 0,931 olduğu tespit edilmiştir. Bu oran güvenilirlik analizinde alt sınır olarak kabul edilen 0,70 oranından bir hayli yüksektir. Diğer bir ifadeyle analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

2. Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Örgütlerde çatışma algısının ölçümüne ilişkin olarak toplam 20 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Burada 20 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik

analizine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Aşağıdaki Tablo.20’de maddelerin ortalaması, bütün maddelerin varyansı, maddelerin ölçekle ilişkilerini gösteren ölçek içi korelasyonları ve madde silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı görülmektedir

Tablo 20: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistik Değerler

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa (Güvenilirlik) Katsayısı
Uyuşmazlıklar, organizasyona fırsat yaratacak girişimlerin kaçırılmasına sebep olur.	50,2375	249,164	,622	,936
Ödüllendirme politikası, çalışanlar arasında daima anlaşmazlık için bir nedendir.	50,3800	254,437	,535	,938
İş tanımlamaları, çoğu zaman çalışanlardan beklenen görevler ile örtüşmemekte, bu yüzden çalışanların şevkini kırarak hayal kırıklığına neden olmaktadır.	50,4075	249,711	,630	,936
Maaşlar çalışanların profesyonel vasıflarıyla uyumlu değildir.	50,2325	246,966	,640	,936
Organizasyonda, üstler astları ile karşılaştırıldığında kabiliyetli, etkin ve uzman değildirler.	50,3825	250,267	,644	,936
Maaşlar, çalışanların gösterdiği çabaya karşılık gelmemektedir.	50,3750	247,568	,633	,936
Organizasyondaki katı yönetim, çalışanları rahatsız eder.	50,1300	245,056	,681	,935

Tablo 20 (Devam): Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa (Güvenilirlik) Katsayısı
Performans değerlendirme sistemi çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerinde engel olarak görülmektedir.	50,3850	251,435	,636	,936
Organizasyondaki üstler ve astlar arasındaki psikolojik mesafeyi tahmin etmek zordur.	50,3600	251,494	,641	,936
Organizasyonda çalışanlar arasında açık ve etkin iletişimin gerçekleştiğini genellemek mümkün değildir.	50,2700	252,528	,607	,937
Astların değer ve yeteneklerine üstleri tarafından önem verilmez.	50,4100	247,892	,688	,935
Çalışanların gelişimi genellikle engellenir.	50,4800	251,699	,639	,936
Zeki ve nitelikli çalışanlar tehlike olarak görülürler.	50,2925	249,536	,668	,936
İkilem, bu organizasyonda alışılmış bir özelliktir.	50,3225	251,297	,644	,936
Görev dağılımları, çalışanların ilgi alanlarına dayandırılarak yapılmamaktadır.	50,2650	248,180	,630	,936

Tablo 20 (Devam): Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler

Maddeler	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa (Güvenilirlik) Katsayısı
Görevlerin açık ve net belirlenmediği durumlarda bile, çalışan her zaman ceza alma riski ile karşı karşıyadır.	50,1225	249,556	,615	,937
Yeniliğe karşı çıkılır.	50,4850	250,155	,625	,936
Farklı üstlerden alınan talimatlar uyumsuzluk yaratır.	50,2025	245,921	,695	,935
Çalışanların kişisel olarak ilerlemelerini engellemek için ilgi alanları dışında görevler almaya zorlanırlar.	50,3700	248,570	,688	,935
Bazı kişiler bilerek, diğerlerinin ilerleme fırsatlarını baltalama eğilimindedirler.	50,1300	247,311	,634	,936
Örnek Sayısı:400	Madde Sayısı:20	Alfa Katsayısı: ,939		

Örgütsel çatışma algısına yönelik 20 maddeden oluşan ölçeğin bütün olarak değerlendirilebilmesi amacıyla elde edilen maddelerin ortalaması, bütün maddelerin varyansı ve maddelerin ölçekle ilişkilerini gösteren ölçek içi korelasyonları Tablo.20’de görüldüğü gibidir. Güvenilirlik analizinin son aşamasında ise alfa katsayısı hesaplanmıştır. Örgütlerde çatışma algısına yönelik toplam 20 maddeden oluşan ölçeğin alfa katsayısı 0,939’dur. Bu oran güvenilirlik analizinde alt sınır olarak kabul edilen 0,70 oranından oldukça yüksektir. Diğer bir ifadeyle analiz

sonucuna göre örgütsel çatışma ölçeğinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Ölçekten silinmesi halinde alfa katsayısını yükseltebilecek diğer bir ifadeyle ölçeğin iç tutarlılık oranını artırabilecek madde olmadığından mevcut maddeler korunmuştur.

3. Güvenilirlik Analizlerinin Özet Sunumu

Araştırma kapsamında kullanılan dönüşümcü liderlik ve örgütsel çatışma algısına ilişkin ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizleri özet olarak Tablo.21’de verilmiştir. Tablo.21’de ölçeklerin iç tutarlılık oranları bir diğer ifadeyle alfa katsayıları yer almaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin alfa katsayıları yüksek olduğu için herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçlarının Özeti

Ölçekler	Madde Sayısı	Ölçeğin Alfa (Güvenilirlik)Katsayısı
Dönüşümcü Liderlik	20 Madde	,931
Bireysel Anlayış	4 Madde	,681
Entelektüel Teşvik	4 Madde	,741
Atfedilmiş Karizma	4 Madde	,698
İlham Verici Motivasyon	4 Madde	,694
İdeal sEtki	4 Madde	,741
Örgütsel Çatışma	20 Madde	,939

Tablo.21’de görüleceği üzere, öncelikli olarak 20 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik algısına yönelik ölçek, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin alfa katsayısının 0,931 olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra toplam beş boyut itibariyle ölçülen dönüşümcü liderliğin her bir boyutu güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ardından tek boyut olarak ölçülen örgütsel çatışma algısına yönelik toplam 20 maddeden oluşan ölçeğin alfa katsayısı 0,939 olarak hesap edilmiştir. Her iki ölçeğin iç tutarlılık oranı yani alfa katsayısı ölçeklerin güvenilir kabul edilebilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını bir hayli aşmıştır. Ölçeklerden silinmesi halinde

alfa katsayısını yükseltebilecek diğerk bir ifadeyle ölçeklerin iç tutarlılık oranını artırbilecek madde olmadığından mevcut maddeler korunmuştur.

H. Çalışanların İş Yerinde Dönüşümcü Liderlik Algılarına Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde kamu personelinin, yöneticisine dair dönüşümcü liderlik algılarının demografik değişkenlerle ilgili olup olmadığı incelenerek H₁ hipotezi test edilecektir. Bu değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi ve sektörde çalışma süresidir. Bu bulgular T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılarak elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik algılarına yönelik yapılan bu testler, test özelliklerine göre gerekli değişkenlere uygulanmıştır.

T testi, birbirinden bağımsız iki grubun (bayan-erkek gibi) bağımlı bir değişken karşısındaki ortalamalarını kıyaslayarak ulaşılan ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven aralığında (%95) anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılır (Ural, 2006: 200). T Testi uygulanırken dikkate alınması gereken iki durum vardır: Karşılaştırılan iki grup normal evrenlerden tesadüfi olarak seçilmiş olmalı (veri dağılımı normal olmalı) ve gruplara ait ölçümler birbirini etkilememiş olmalı (grup varyansları homojen dağılım göstermeli). Varyans Analizi olarak da ifade edilen Anova Testi ise bir ya da daha fazla bağımsız değişkenin ikiden fazla gruptaki ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılır (Heron, 2009: 7). Diğerk bir ifadeyle Anova Testi, iki grup için yapılan T Testi değerlerini çoklu gruplar açısından incelemektedir. Eğer çoklu gruplardan oluşan değişkenlere hatalı olarak iki gruplu değişkenlere uygulanması gereken T Testi kullanılırsa I. Tip hata riski artacaktır (Akyol vd., 2012: 1). Bu nedenle dönüşümcü liderlik ile demografik özelliklere ilişkin yapılan aşağıdaki analizlerde iki gruplu cinsiyet değişkenine T Testi uygulanmış, geriye kalan diğerk değişkenler ise çoklu gruplardan oluştuğu için Anova Testi ile incelenmiştir. Aynı zamanda gruplar arasındaki farkı belirleyebilmek için Tukey Testi aracılığı ile $p < 0,05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

1. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını Ölçen T-Testi

Dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla, öncelikle Tablo.22’de görülen homojenlik testi uygulanmıştır.

Tablo 22: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Bireysel Anlayış	,018	1	398	,927
Entelektüel Teşvik	,049	1	398	,826
Atfedilmiş Karizma	,165	1	398	,685
İlham Verici Motivasyon	,449	1	398	,503
İdeal Etki	,015	1	398	,904

Tabloda yer alan sonuçlara göre dönüşümcü liderliğe ait bireysel anlayış ($p=0,927$), entelektüel teşvik ($p=0,826$), atfedilmiş karizma ($p=0,685$), ilham verici motivasyon ($p=0,503$) ve ideal etki ($p=0,904$) ölçeklerinin $p > 0,05$ olması sebebiyle homojenliği sağlanmıştır. Diğer bir ifadeyle %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Buradan hareketle dönüşümcü liderlik ve onun alt boyutları için T Testi uygulanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre T Testi analiz değerleri Tablo.23’te verilmiştir.

Tablo 23: Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını Ölçen T Testi

Ölçekler	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	T	P
Dönüşümcü Liderlik	Bayan	175	3,7251	,68066	-1,178	,240
	Erkek	225	3,8067	,69145	-1,180	
Bireysel Anlayış	Bayan	175	3,7514	,70583	,005	,996
	Erkek	225	3,7511	,68973	,005	
Entelektüel Teşvik	Bayan	175	3,7229	,76960	-1,409	,160
	Erkek	225	3,8322	,77085	-1,409	
Atfedilmiş Karizma	Bayan	175	3,7714	,82213	-,403	,687
	Erkek	225	3,8044	,80601	-,402	
İlham Verici Motivasyon	Bayan	175	3,7600	,66812	-1,863	,163
	Erkek	225	3,8911	,72104	-1,880	
İdeal Etki	Bayan	175	3,6200	,82779	-1,587	,113
	Erkek	225	3,7544	,85041	-1,592	

Yukarıdaki tablo, eşit varyans durumuna bakılarak değerlendirilmeye alınmıştır. $p = 0,240 > 0,05$ olduğu için çalışanların cinsiyetinin, dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarında herhangi bir farklılığa yol açmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre $H_{1,1}$ hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşmamasında adliye saraylarındaki adalete dayalı hizmet sunumu ve yapılan işin gereği olarak yoğun denetim uygulanması neticesinde yöneticilerin belirli kurallara bağlı davranışlar sergilemek zorunda kalmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına uygulanan T Testi değerleri de incelenmiştir. Sonuçlara göre bireysel anlayış ($p=0,996$) değerleri $p > 0,05$ olduğundan dolayı cinsiyet ile bireysel anlayış algısı arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Entelektüel teşvik algısına yönelik ($p=0,160$) değerlere bakıldığında $p > 0,05$ olduğu için cinsiyet ile anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Atfedilmiş karizma ($p=0,687$) değerleri $p > 0,05$ olduğundan dolayı cinsiyet ile atfedilmiş karizma algısı arasında anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. İlham verici etki algısına yönelik ($p=0,163$) değerlere göre $p > 0,05$ olduğu için ilham verici etki algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Son olarak ideal etki algısına yönelik ($p=0,113$) değerler neticesinde $p > 0,05$ olduğu için ideal etki algısı ile cinsiyet arasında da anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmama nedeninin de adliye saraylarında sunulan hizmetin önemi nedeniyle yöneticilerin, belirli kurallar çerçevesinde hareket etmek zorunda kalmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

2. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Alguların Yaş Gruplarına Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi

Bu bölümde çalışanların, dönüşümcü liderlik algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak üzere öncelikle Tablo.24'te görülen homojenlik testi uygulanmıştır.

Tablo 24: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Algıların Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Bireysel Anlayış	,723	4	395	,577
Entelektüel Teşvik	1,435	4	395	,222
Atfedilmiş Karizma	,288	4	395	,886
İlham Verici Motivasyon	,328	4	395	,859
İdeal Etki	,826	4	395	,509

Tabloda yer alan sonuçlara göre dönüşümcü liderlik algısına ait bireysel anlayış ($p=0,577$), entelektüel teşvik ($p=0,222$), atfedilmiş karizma ($p=0,886$), ilham verici motivasyon ($p=0,859$) ve ideal etki ($p=0,509$) ölçeklerine ait değerler $p > 0,05$ olması sebebiyle %95 güvenle grupların varyansları homojendir. Bu nedenle Anova Testi uygulanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik algılarının demografik özelliklere göre Anova değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaş Gruplarına Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Yaş	N	\bar{X}	S	F	P
Dönüşümcü Liderlik	18-24 Yaş	54	3,6343	,61915		
	25-34 Yaş	108	3,7185	,71629		
	35-44 Yaş	111	3,7838	,69620	,650	,627
	45-54 Yaş	90	3,8189	,72063		
	55 ve Üzeri Yaş	37	3,8770	,58649		

Tablo 25 (Devam): Dönüşümcü Liderlik Algılarının Yaş Gruplarına Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Yaş	N	\bar{X}	S	F	P
Bireysel Anlayış	18-24 Yaş	54	3,6343	,68286		
	25-34 Yaş	108	3,7477	,72786		
	35-44 Yaş	110	3,7815	,66325	,555	,696
	45-54 Yaş	91	3,7556	,74292		
	55 ve üzeri Yaş	37	3,8311	,60683		
Entelektüel Teşvik	18-24 Yaş	54	3,7546	,62811		
	25-34 Yaş	108	3,7662	,82263		
	35-44 Yaş	111	3,7950	,78204	,109	,979
	45-54 Yaş	90	3,7833	,82890		
	55 ve üzeri Yaş	37	3,8514	,65208		
Atfedilmiş Karizma	18-24 Yaş	54	3,6806	,77918		
	25-34 Yaş	108	3,7731	,84315		
	35-44 Yaş	111	3,7950	,83134	,477	,752
	45-54 Yaş	90	3,8222	,81095		
	55 ve üzeri Yaş	37	3,9054	,72971		
İlham Verici Motivasyon	18-24 Yaş	54	3,7500	,66588		
	25-34 Yaş	108	3,6991	,71349		
	35-44 Yaş	111	3,8649	,70128	,460	,662
	45-54 Yaş	90	3,9639	,71654		
	55 ve üzeri Yaş	37	3,9392	,61634		
İdeal Etki	18-24 Yaş	54	3,6667	,76940		
	25-34 Yaş	108	3,6065	,82258		
	35-44 Yaş	111	3,6824	,88545	,841	,500
	45-54 Yaş	90	3,7694	,88148		
	55 ve üzeri Yaş	37	3,8581	,77177		

Tablo.25 incelendiğinde çalışanların, yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin yaşa göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p = 0,627 > 0,05$). Buradan hareketle $H_{1,2}$ hipotezi reddedilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına uygulanan Anova Testi sonuçlarına göre bireysel anlayış ($p=0,696$) değerleri $p > 0,05$ olduğundan dolayı yaş ile bireysel anlayış algısı arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Entelektüel teşvik algısına ilişkin ($p=0,979$) değerlere bakıldığında $p > 0,05$ olduğu için yaş ile anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Atfedilmiş karizma ($p=0,752$) değerleri $p>0,05$ olduğundan dolayı yaş ile atfedilmiş karizma algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. İlham verici motivasyon algısına yönelik ($p=0,662$) değerlere göre $p > 0,05$ olduğu için ilham verici motivasyon algısı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Son olarak ideal etki algısına yönelik ($p=0,500$) değerler neticesinde $p > 0,05$ olduğu için ideal etki algısı ile yaş arasında da anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ve boyutlarının yaşa göre farklılaşmama nedeninin adliye saraylarının Türkiye’de adaleti sağlamak gibi ağır bir görev üstlenmiş olması neticesinde yöneticilerin, profesyonel davranmak zorunda kalması ve bu durumun dönüşümcü liderliğin gerektirdiği bazı duygusal özellikleri, davranışlarına yansıtmasına engel olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin, belirli davranış ve kalıplara bağlı olarak hareket etmesi sebebiyle dönüşümcü liderlik algısının çalışanların yaşlarına bağlı olarak büyük oranda farklılık göstermediği düşünülmektedir.

3. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Alguların Eğitim Durumuna Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi

Bu bölümde çalışanların, dönüşümcü liderlik algularının, eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak üzere öncelikle Tablo.26’da görülen homojenlik testi uygulanmıştır.

Tablo 26: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Alguların Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Bireysel Anlayış	,984	3	396	,400
Entelektüel Teşvik	1,665	3	396	,174
Atfedilmiş Karizma	,101	3	396	,960
İlham Verici Motivasyon	1,469	3	396	,222
İdeal Etki	,473	3	396	,701

Yukarıdaki tabloda yer alan sonuçlara göre dönüşümcü liderlik algısı ile ilgili bireysel anlayış ($p=0,400$), entelektüel teşvik ($p=0,174$), atfedilmiş karizma ($p=0,960$), ilham verici motivasyon ($p=0,222$) ve ideal etki ($p=0,701$) ölçeklerine ait değerler $p > 0,05$ olması sebebiyle %95 güvenle grupların varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmış ve Anova Testi uygulanması gerektiği anlaşılmıştır.

Tablo 27: Dönüşümcü Liderlik Algularının Eğitim Durumuna Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	F	P
Dönüşümcü Liderlik	İlköğretim	26	3,7308	,71820	,198	,898
	Lise	95	3,8158	,69298		
	Üniversite	233	3,7624	,69408		
	Lisans Üstü	46	3,7446	,63738		
Bireysel Anlayış	İlköğretim	26	3,6923	,59711	,600	,615
	Lise	95	3,7868	,73836		
	Üniversite	233	3,7661	,66631		
	Lisans Üstü	46	3,6359	,80572		

Tablo 27 (Devam): Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Durumuna Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	F	P
Entelektüel Teşvik	İlköğretim	26	3,6538	,92216	,360	,782
	Lise	95	3,8184	,74862		
	Üniversite	233	3,7768	,78240		
	Lisans Üstü	46	3,8261	,67878		
Atfedilmiş Karizma	İlköğretim	26	3,8942	,82515	,541	,655
	Lise	95	3,8316	,79430		
	Üniversite	233	3,7843	,82453		
	Lisans Üstü	46	3,6739	,79034		
İlham Verici Motivasyon	İlköğretim	26	3,8269	,70982	,145	,933
	Lise	95	3,8553	,72985		
	Üniversite	233	3,8165	,71610		
	Lisans Üstü	46	3,8804	,55712		
İdeal Etki	İlköğretim	26	3,5865	,87161	,598	,616
	Lise	95	3,7868	,80966		
	Üniversite	233	3,6685	,85966		
	Lisans Üstü	46	3,7065	,81190		

Adliye saraylarındaki çalışanların, yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova Testi sonuçları Tablo.27’de görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde $p=0,898 > 0,05$ olması sebebiyle çalışanların eğitim düzeyinin, yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı anlaşılmıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına uygulanan Anova Testi sonuçlarına bakıldığında bireysel anlayış ($p=0,615$) değerleri $p > 0,05$ olduğundan dolayı eğitim ile bireysel anlayış algısı arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Entelektüel teşvik algısına yönelik ($p=0,979$) değerlere bakıldığında $p > 0,05$ olduğu için eğitim

durumu ile anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Atfedilmiş karizma ($p=0,782$) değerleri $p > 0,05$ olduğundan dolayı eğitim ile atfedilmiş karizma algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. İlham verici motivasyon algısına yönelik ($p=0,933$) değerlere göre $p > 0,05$ olduğu için ilham verici motivasyon algısı ile eğitim arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Son olarak ideal etki algısına yönelik ($p=0,616$) değerler neticesinde $p > 0,05$ olduğu için ideal etki algısı ile eğitim arasında da anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Sonuç olarak dönüşümcü lider olarak görülen yöneticinin, dönüşümcülük özelliklerinden dolayı çalışanlarının gelişimini destekleyip eğitim olanakları sunduğu ve diploma olarak çalışanların farklı seviyelerde olmasına rağmen düşünce olarak edindirdiği gelişim düzeyi nedeniyle çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının, eğitim durumuna göre farklılık göstermediği düşünülmektedir.

4. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi

Çalışanların, işyerindeki dönüşümcü liderlik algılarının yöneticileri ile çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için öncelikle homojenlik testi ile Anova Testinin yapılıp yapılamayacağı belirlenmiştir.

Tablo 28: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Algıların Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Bireysel Anlayış	,595	4	395	,666
Entelektüel Teşvik	2,765	4	395	,027
Atfedilmiş Karizma	1,784	4	395	,131
İlham Verici Motivasyon	1,871	4	395	,115
İdeal Etki	2,167	4	395	,072

Yukarıdaki tabloda, çalışanların dönüşümcü liderlik algısına yönelik ölçeklere ait homojenlik testi verilmiştir. Testteki boyutların her birinin p değerleri

incelendiğinde $p > 0,05$ olması sebebiyle homojen olduğu görülmektedir. Homojenlik şartı sağlandığı için Anova Testi uygulanmıştır.

Tablo 29: Dönüşümcü Liderlik Algılarının Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F	p
Dönüşümcü Liderlik	1 Yıldan Az	104	3,7019	,71056	2,569	,038
	1-2 Yıl	125	3,8636	,65382		
	2-4 Yıl	62	3,8718	,61841		
	4-10 Yıl	49	3,5418	,81938		
	10 Yıl ve Üzeri	60	3,7808	,82464		
Bireysel Anlayış	1 Yıldan Az	104	3,6803	,71092	1,317	,263
	1-2 Yıl	125	3,8060	,68749		
	2-4 Yıl	62	3,8669	,64293		
	4-10 Yıl	49	3,6224	,76907		
	10 Yıl ve üzeri	60	3,7458	,66938		
Entelektüel Teşvik	1 Yıldan Az	104	3,7260	,77391	2,263	,062
	1-2 Yıl	125	3,8460	,69618		
	2-4 Yıl	62	3,9597	,72030		
	4-10 Yıl	49	3,5561	,94133		
	10 Yıl ve üzeri	60	3,7625	,78171		
Atfedilmiş Karizma	1 Yıldan Az	102	3,7115	,83881	1,905	,109
	1-2 Yıl	123	3,9160	,78220		
	2-4 Yıl	63	3,8347	,74375		
	4-10 Yıl	48	3,5765	,95634		
	10 Yıl ve üzeri	64	3,7917	,73957		

Tablo 29 (Devam): Dönüşümcü Liderlik Algılarının Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F	p
İlham Verici Motivasyon	1 Yıldan Az	102	3,7260	,74840	2,699	,030
	1-2 Yıl	123	3,9320	,68124		
	2-4 Yıl	63	3,9435	,64880		
	4-10 Yıl	48	3,6327	,78744		
	10 Yıl ve üzeri	64	3,8667	,58125		
İdeal Etki	1 Yıldan Az	104	3,6659	,85019	3,296	,011
	1-2 Yıl	125	3,8180	,80659		
	2-4 Yıl	62	3,7540	,77946		
	4-10 Yıl	49	3,3214	,96825		
	10 Yıl ve üzeri	60	3,7375	,78846		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların yöneticileri ile çalışma süresi bakımından, dönüşümcü liderlik ($p=0,038$) algılarının anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p < 0,05$). Aynı şekilde ilham verici motivasyon ($p=0,030$) ve ideal etki ($p=0,011$) boyutlarının da $p < 0,05$ olması sebebiyle yönetici ile çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Ancak $p > 0,05$ olması sebebiyle bireysel anlayış ($p=0,263$), entelektüel teşvik ($p=0,062$) ve atfedilmiş karizma ($p=0,109$) boyutlarının yönetici ile çalışma süresi arasında ise anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik boyutlarının mevcut yönetici ile çalışma süresi arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan Anova Testi sonucunda çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ve mevcut yöneticileriyle çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonucunda, farklılığın 1-2 yıl ($\bar{X}=3,8636$) ile 4-10 yıl ($\bar{X}=3,5418$) arasından

kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre mevcut yöneticiyle 1-2 yıl çalışanların, 4-10 yıl çalışanlara kıyasla yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu algısı daha fazladır.

Aralarında anlamlı farklılık bulunan dönüşümcü liderlik boyutlarına ait farklılığı belirlemek üzere yapılan Tukey Testi sonuçları ise şöyledir: İlham verici motivasyon açısından farklılığın 1-2 yıl ($\bar{X}=3,9320$) ile 4-10 yıl ($\bar{X}=3,6327$) arasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre mevcut yöneticiyle 1-2 yıl çalışanların, 4-10 yıl çalışanlara kıyasla yöneticilerinin, ilham verici motivasyon özelliğine sahip olduğu algısı daha fazladır. İdeal etki açısından ise farklılığın 1-2 yıl ($\bar{X}=3,8180$) ile 4-10 yıl ($\bar{X}=3,3214$) arasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre mevcut yöneticiyle 1-2 yıl çalışanların, 4-10 yıl çalışanlara kıyasla yöneticilerinin, ideal etki özelliğine sahip olduğu algısı daha fazladır.

Dönüşümcü liderlik boyutlarından bazıları açısından anlamlı farklılık bulunamama nedeninin bireysel anlayış, entelektüel teşvik ve atfedilmiş karizma özelliklerinin çalışanlar tarafından fark edilebilmesi için zamana ihtiyaç duyulması olduğu düşünülmektedir. Adliye saraylarında sunulan hizmetin önemi ve ciddiyetinden dolayı yöneticilerin, duygusal yönlü hareketleri çok kısıtlı olduğu için her çalışana farklı düzeyde ilgi göstermesi beklenen bir durum değildir. Araştırma konusunu oluşturan kurum bazında düşünüldüğünde güven ve adillığın son derece önemli olduğu böyle bir kurumda yöneticinin, uzun süreli çalışanları ile olan yakınlık derecesinin daha fazla olması beklenemez. Bireysel anlayış boyutunun, çalışanların yöneticileri ile çalışma süresine göre farklılık göstermeme nedeninin bundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Entelektüel teşvik boyutu itibariyle düşünüldüğünde ise dönüşümcü liderin, belirli yetkinliğe ulaştırmış olduğu uzun süreli çalışanlarına kıyasla yeterli tecrübesi olmayan çalışanlarını zihni gelişim açısından daha fazla teşvik etmesi ayrımcılık yaptığı düşüncesi uyandırır. Entelektüel teşvik boyutunun, çalışanların yöneticileri ile çalışma süresine göre farklılık göstermeme sebebinin, dönüşümcü bir liderin ayrımcılığa yer vermeyecek özellikler taşıması olduğu düşünülmektedir. Karizma ise bir insana doğuştan atfedilen üstün bir özellik olduğu için insanlar üzerinde ilk karşılaşma anında bir etki uyandırır. Olumlu yönde

algılanan karizmanın, dönüşümcü lider ile çalışma süresi arttıkça olumsuz hale dönüşmesi beklenen bir durum değildir. Benzer şekilde yönetici ile uzun süre çalışma imkânı bulan çalışanların, dönüşümcü liderliğin gerektirdiği diğer özellikleri de yöneticilerinde gördükçe ona karşı hayranlıkları artabilir ancak karizmaya karşı bakış açıları değişmeyecektir. Çalışanların yöneticileri ile çalışma süresine göre atfedilmiş karizma boyutuna ilişkin algılarında farklılık bulunamama nedeninin bundan kaynaklandığı düşünülmektedir.

5. Dönüşümcü Liderlik Davranışına Yönelik Algıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi

Çalışanların, işyerindeki dönüşümcü liderlik algılarının sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için öncelikle homojenlik testi ile Anova Testinin yapıp yapılamayacağı belirlenmiştir.

Tablo 30: Dönüşümcü Liderlik ve Ölçeklerine Yönelik Algıların Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Bireysel Anlayış	2,093	4	395	,081
Entelektüel Teşvik	,767	4	395	,547
Atfedilmiş Karizma	1,088	4	395	,362
İlham Verici Motivasyon	,299	4	395	,878
İdeal Etki	,576	4	395	,680

Yukarıdaki tabloda, dönüşümcü liderlik ve boyutlarına ait homojenlik testi verilmiştir. Testteki boyutların p değerleri incelendiğinde $p > 0,05$ şeklinde homojenlik şartı sağlandığı için Anova Testi uygulanmıştır.

Tablo 31: Dönüşümcü Liderlik Algılarının Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F	P
Dönüşümcü Liderlik	1 Yıldan Az	45	3,6400	,73523		
	1-2 Yıl	64	3,9250	,62348		
	2-4 Yıl	63	3,6643	,61660	1,871	,115
	4-10 Yıl	85	3,7247	,76055		
	10 Yıl ve Üzeri	143	3,8178	,67358		
Bireysel Anlayış	1 Yıldan Az	45	3,6000	,82813		
	1-2 Yıl	64	3,9180	,63003		
	2-4 Yıl	63	3,7063	,56536	1,909	,108
	4-10 Yıl	85	3,6735	,78112		
	10 Yıl ve Üzeri	143	3,7902	,66783		
Entelektüel Teşvik	1 yıldan az	45	3,6056	,73176		
	1-2 Yıl	64	3,9688	,66294		
	2-4 Yıl	63	3,7302	,75975	1,659	,159
	4-10 Yıl	85	3,7529	,84822		
	10 Yıl ve Üzeri	143	3,8007	,77798		
Atfedilmiş Karizma	1 Yıldan Az	45	3,6722	,91208		
	1-2 Yıl	64	3,9766	,73829		
	2-4 Yıl	63	3,6548	,70200	1,601	,173
	4-10 Yıl	85	3,7618	,88212		
	10 Yıl ve üzeri	143	3,8199	,80568		
İlham Verici Motivasyon	1 Yıldan z	45	3,6444	,76032		
	1-2 Yıl	64	3,8984	,68243		
	2-4 Yıl	63	3,7143	,64891	2,137	,076
	4-10 Yıl	85	3,8118	,74393		
	10 Yıl ve üzeri	143	3,9301	,67292		

Tablo 31 (Devam): Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F	P
İdeal Etki	1 yıldan az	45	3,6778	,82335		
	1-2 Yıl	64	3,8633	,75584		
	2-4 Yıl	63	3,5159	,85534	1,663	,158
	4-10 Yıl	85	3,6235	,82522		
	10 Yıl ve üzeri	143	3,7483	,87989		

Tablo.31 incelendiğinde çalışanların, yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik ($p=0,115$) düzeylerinin sektörde çalışma süresine göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Buna ilaveten dönüşümcü liderlik boyutlarının da mevcut yönetici ile çalışma süresi arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan Anova Testi sonucunda çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile sektörde çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Dönüşümcü liderlerin pek çok üstün özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin karakter halini almış olduğu düşünüldüğünde bunun insanlar tarafından algılanabilmesi için çalışanların belirli bir süre ilgili işte çalışması gerekmez. Çünkü karakter, değişken bir özellik değildir; değişken olan şey, karakter olarak gösterilmeye çalışılan rol davranışlardır. Buradan hareketle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir yöneticinin bulunduğu iş kolunda, çalışanların çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik algısında herhangi bir farklılığa rastlanmadığı düşünülmektedir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve sektörde çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ve mevcut yöneticileriyle çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu

belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın birinci hipotezi olan H1 hipotezi içerisinde H_{1,4} hipotezi kabul edilirken diğer H_{1,1}, H_{1,2}, H_{1,3} ve H_{1,5} hipotezleri reddedilmiştir.

İ.Çalışanların Örgütte Çatışmaya Yönelik Algılarına Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların, iş yerinde çatışmaya karşı algılarının önceki bölümlerde incelenen demografik değişkenlerle ilişkili olup olmadığı incelenecektir. Bu değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi ve sektörde çalışma süresidir. Bu bulgular T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılarak elde edilmiştir. Bir önceki bölümde açıklanan nedenlerden dolayı örgütsel çatışma algısı ile demografik özelliklere ilişkin yapılan aşağıdaki analizlerde iki gruplu cinsiyet değişkenine T Testi uygulanmış, geriye kalan diğer değişkenler ise çoklu gruplardan oluştuğu için Anova Testi ile incelenmiştir. Aynı zamanda gruplar arasındaki farkı belirleyebilmek için Tukey Testi aracılığı ile $p < 0,05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

1. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını Ölçen T-Testi

Örgütsel çatışmaya ilişkin algıların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla, öncelikle Tablo.32’de görülen homojenlik testi uygulanmıştır.

Tablo 32: Örgütsel Çatışma Algısının Cinsiyet Değişkenine Ait Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Örgütsel Çatışma	,741	1	398	,390

Tabloda yer alan sonuçlara göre örgütsel çatışma ölçeğinin $p > 0,05$ olması sebebiyle homojenlik sağlandığı için (varyanslar eşit olduğu için) T Testi uygulanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel çatışmaya yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre T Testi analiz değerleri Tablo.33’te verilmiştir.

Tablo 33: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Alguların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını Ölçen T-Testi

Ölçekler	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	P
Örgütsel Çatışma	Bayan	175	2,6643	,82785	,346	,390
	Erkek	225	2,6353	,83314	,346	

Örgütsel çatışma algısına yönelik değerler incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre erkeklerle bayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark görülmemiştir ($p>0,05$).

2. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Alguların Yaş Gruplarına Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi

Bu bölümde çalışanların, örgütsel çatışmaya yönelik algularının, yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak üzere öncelikle Tablo.34'te görülen homojenlik testi uygulanmıştır.

Tablo 34: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Yaş Değişkenine Ait Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Örgütsel Çatışma	,238	4	395	,917

Tabloda, örgütsel çatışmaya yönelik alguların yaş değişkenine göre homojenlik değeri verilmiştir. $P > 0,05$ olduğu için homojen dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bu nedenle analize Anova Testi ile devam edilmiştir.

Tablo 35: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Yaş Gruplarına Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Yaş	N	\bar{X}	S	F	P
Örgütsel Çatışma	18-24 Yaş	54	2,5917	,84467		
	25-34 Yaş	108	2,5963	,83618		
	35-44 Yaş	111	2,6658	,81787	,353	,842
	45-54 Yaş	90	2,6794	,82839		
	55 ve üzeri Yaş	37	2,7514	,85888		

Yapılan analiz sonuçlarına göre, $p > 0,05$ değeri doğrultusunda çalışanların, örgütsel çatışma algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Eğitim Durumuna Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi

Bu bölümde çalışanların, örgütsel çatışmaya yönelik algılarının, eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak üzere öncelikle Tablo.36’da görülen homojenlik testi uygulanmıştır.

Tablo 36: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Eğitim Durumu Değişkenine Ait Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Örgütsel Çatışma	7,303	3	396	,062

Tabloda, çalışanların örgütsel çatışmaya yönelik algılarının yaş değişkenine göre homojenlik testi yer almaktadır. Test sonuçlarına göre $p > 0,05$ olduğu için homojen dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bu nedenle analize Anova Testi ile devam edilmiştir.

Tablo 37: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Alguların Eğitim Durumuna Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	S	F	P
Örgütsel Çatışma	İlköğretim	26	2,8231	1,07501		
	Lise	95	2,7863	,89762	1,819	,143
	Üniversite	233	2,5850	,78660		
	Lisans Üstü	46	2,5826	,71338		

Yukarıdaki tabloda, çalışanların iş yerindeki çatışmaya yönelik algularının eğitim durumlarına ait Anova değerleri görülmektedir. Bu değerlere göre ($p > 0,05$) çalışanların çatışma algısı ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Alguların Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi

Çalışanların, örgütsel çatışmaya ilişkin algularının yöneticileri ile çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için öncelikle homojenlik testi ile Anova Testinin yapılıp yapılamayacağı belirlenmiştir.

Tablo 38: Örgütsel Çatışma Algısına Yönelik Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Ait Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Örgütsel Çatışma	,826	4	395	,509

Yukarıdaki tabloda, çalışanların çatışma algısının yönetici ile çalışma süresine göre durumunu gösteren homojenlik değerleri verilmiştir. Bu değerlere göre $p > 0,05$ olduğu için homojenlik şartı sağlanmış ve analize Anova Testi ile devam edilmiştir.

Tablo 39: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algı Düzeylerinin Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F	P
Örgütsel Çatışma	1 yıldan az	104	2,5938	,80811		
	1-2 Yıl	125	2,5680	,81647		
	2-4 Yıl	62	2,7911	,88677	,826	,509
	4-10 Yıl	49	2,6663	,83350		
	10 Yıl ve üzeri	60	2,7458	,82961		

Yukarıdaki tabloda, çalışanların çatışmaya yönelik algılarının mevcut yönetici ile çalışma süresine göre durumunu ortaya koyan Anova değerleri görülmektedir. Bu değerlere göre ($p > 0,05$), çatışma algısı ve yöneticiyle çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

5. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılığını Ölçen Anova Testi

Çalışanların, örgütsel çatışma algılarının sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için öncelikle homojenlik testi ile Anova Testinin yapılıp yapılamayacağı belirlenmiştir.

Tablo 40: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algıların Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi

Ölçekler	Levene İstatistik	Df1	Df2	P
Örgütsel Çatışma	3,764	4	395	,075

Yukarıdaki tabloda, çalışanların çatışma algısına yönelik homojenlik testi değerleri verilmiştir. Testteki boyutların p değerleri incelendiğinde $p > 0,05$ homojenlik şartı sağlandığı için Anova Testi uygulanmıştır.

Tablo 41: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Alguların Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine Göre Anova Değerleri

Ölçekler	Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi	n	\bar{X}	S	F	P
Örgütsel Çatışma	1 yıldan az	45	2,8133	,87239	2,353	,072
	1-2 Yıl	64	2,3891	,74751		
	2-4 Yıl	63	2,7214	,85288		
	4-10 Yıl	85	2,4635	,74123		
	10 Yıl ve üzeri	143	2,7892	,85279		

Yukarıdaki tabloda yer alan değerlere ($p > 0,05$) göre çalışanların çatışma algısı ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların, örgütsel çatışmaya yönelik algularının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi olan H_2 hipotezi reddedilmiştir.

J. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik İle Çatışma Algısı Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde dönüşümcü liderlik ve boyutları ile örgütsel çatışma algısına yönelik değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile korelasyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı (r) ile ifade edilmektedir. Bu değer +1 ile -1 arasında değerler almaktadır. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkiyi değerlerin önündeki (+) ve (-) işaretleri belirlemektedir. (+) değerler değişkenlerin, aynı şekilde artış ve azalış gösterdiğini ifade etmektedir. (-) değerler ise iki değişkenden biri artarken, diğerinin azaldığını ifade etmektedir (Eymen, 2007: 100). Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki tablolarda korelasyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 42: Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Çatışma Algısı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

	Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Çatışma	
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyon (r)	1	-,327**
	P		,000
	N	400	400
Örgütsel Çatışma	Pearson Korelasyon (r)	-,327**	1
	P	,000	
	N	400	400

**P < 0,01

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, hem $p=0,01$ (%99) hem de $p=0,05$ (%95) düzeyinde çalışanların dönüşümcü liderlik ile çatışma algısı arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0,327$ ve $p < 0,01$). Diğer bir ifadeyle yöneticinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu yönündeki algılar arttıkça çalışanlar, örgüt içindeki çatışmayı olumsuz olarak algılamazlar ve çatışmayı tolere edebilirler.

Yukarıdaki analiz sonucunda elde edilen negatif ilişki değerlendirilirken ankette “Örgütsel Çatışma Ölçeği”ne ilişkin ifadelerin olumsuz olduğu göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 43: Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Örgütsel Çatışma Algısı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

Ölçekler		Örgütsel Çatışma	Bireysel Anlayış	Entelektüel Teşvik	Atfedilmiş Karizma	İlham Verici Motivasyon	İdeal Etki
Örgütsel Çatışma	Pearson Korelasyon (r)	1	-,252**	-,275**	-,335**	-,312**	-,292**
	Önemlilik (Çift Kuyruk)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400
Bireysel Anlayış	Pearson Korelasyon (r)	-,252**	1	,720**	,790**	,712**	,721**
	Önemlilik (Çift Kuyruk)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400
Entelektüel Teşvik	Pearson Korelasyon (r)	-,275**	,720**	1	,734**	,791**	,810**
	Önemlilik (Çift Kuyruk)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400
Atfedilmiş Karizma	Pearson Korelasyon (r)	-,335**	,790**	,734**	1	,737**	,790**
	Önemlilik (Çift Kuyruk)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400
İlham Verici Motivasyon	Pearson Korelasyon (r)	-,312**	,712**	,791**	,737**	1	,763**
	Önemlilik (Çift Kuyruk)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	400	400	400	400	400	400

Tablo 43 (Devam): Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Örgütsel Çatışma Algısı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

Ölçekler		Örgüt- sel Çatış- ma	Bireysel Anlayış	Ente- lektüel Teşvik	Atfe- dilmiş Kariz- ma	İlham Verici Moti- vas- yon	İdeal Etki
İdeal Etki	Pearson Korelasyon (r)	-,292**	,721**	,810**	,790**	,763**	1
	Önemlilik (Çift Kuyruk)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	400	400	400	400	400	400

P** < 0,01

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel çatışma algısı ile bireysel anlayış ($r = -0,252$ ve $p < 0,01$), entelektüel teşvik ($r = -0,275$ ve $p < 0,01$), atfedilmiş karizma ($r = -0,335$ ve $p < 0,01$), ilham verici motivasyon ($r = -0,312$ ve $p < 0,01$) ve ideal etki ($r = -0,292$ ve $p < 0,01$) algıları arasında hem $p = 0,01$ (%99) hem de $p = 0,05$ (%95) düzeyinde zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticinin bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etki özelliklerine sahip olduğu yönündeki algılar arttıkça çalışanlar, örgüt içindeki çatışmayı olumsuz olarak algılamazlar ve çatışmayı tolere edebilirler. Ancak bu yorum yapılırken ankette yer alan “Örgütsel Çatışma Ölçeği” ifadelerinin olumsuz olduğu göz önünde bulundurulmuştur. Sonuç olarak H₃ hipotezi tüm alt hipotezleri ile birlikte kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin özellikleri ayrı ayrı incelendiğinde çalışanlar tarafından en fazla farkına varılan ve en etkileyici olan boyutun atfedilmiş karizma olması beklenen anlamlı bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Korelasyon katsayılarına bakıldığında en düşük düzeyde algılanan boyutun bireysel anlayış olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların, yöneticilerinin davranışlarından en fazla algıladığı özellik karizma iken en alt düzeyde ise bireysel anlayış algısına sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça çalışanlar tarafından en fazla

algılanan ve farkına varılan özellik atfedilmiş karizma iken en az algılanan ve farkına varılan özellik ise bireysel anlayış olmaktadır.

K. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısının ve Boyutlarının Örgütsel Çatışma Algısı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, dönüşümcü liderliğin ve boyutlarının örgütsel çatışma algısı üzerine olan etkisi araştırılacak ve değişkenler regresyon analizi kullanılarak test edilecektir. Sonuç olarak H₄ hipotezinin geçerli olup olmadığı belirlenecektir. Daha önce yapılan korelasyon analizinde örgütsel çatışma ile dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle yapılacak regresyon analizi sonucunda da örgütsel çatışma ile dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenmektedir.

Tablo 44: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına Yönelik Alguların Örgütsel Çatışma Algısı Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²
Örgütsel Çatışma	,327	,107	,105
	B	Beta	Anlamlılık (p)
Dönüşümcü Liderlik	-,395	-,327	,000
Bireysel Anlayış	-,300	-,252	,000
Entelektüel Teşvik	-,296	-,275	,000
Atfedilmiş Karizma	-,343	-,335	,000
İham Verici Motivasyon	-,369	-,312	,000
İdeal Etki	-,288	-,292	,000

Tabloda yer alan R² değerlerine bakıldığında çalışanların liderlik algısının örgütsel çatışma algısında meydana gelen değişimin %10'unu açıkladığı görülmektedir. Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı bağımsız değişken (X), çatışma algısı ise bağımlı değişken (Y) olarak ele alındığında değişkenler arasındaki

ilişkiyi açıklamak üzere kullanılacak model $Y= 4.138 - 0.395X$ şeklindedir. Modelden de anlaşıldığı üzere çalışanların dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarındaki bir birimlik artış, çatışma algıları üzerinde 0,395 oranında etkili olmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile çatışma algısı arasındaki regresyon katsayısının anlamlılığını test etmek için hesaplanan F değeri 47,674 ve P değeri 0 olarak tespit edilmiştir. $P<0,001$ olduğu için regresyon modelinin fazlasıyla anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Sonuç olarak çalışanların dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarının, çatışmaya ilişkin algılarını etkilediğini belirten H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının çatışmayı algılama şekli üzerinde etkili olduğu belirlendikten sonra dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile olan ilişkisi de tabloda görülmektedir. Çalışanların, yöneticilerinin bireysel anlayış özelliğine ilişkin algıları bağımsız değişken (X) ve çatışmaya ilişkin algıları bağımlı değişken (Y) olarak ele alındığında değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eden model $Y= 3.773 - 0.3X$ şeklindedir. Buradan hareketle çalışanların yöneticilerine dair bireysel anlayış özelliği sergilediği yönündeki algılarında bir birimlik artış olduğunda, çatışma algılarının 0,3 oranında etkilendiğini söylemek mümkündür. Bağımsız değişken olarak belirlenen entelektüel teşvik (X) ile bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel çatışma (Y) arasındaki ilişkiyi ifade eden $Y=3.767 - 0,296X$ modeli doğrultusunda çalışanların, yöneticilerinin entelektüel teşvik özelliğine sahip olduğu yönündeki algılarındaki bir birimlik artış, çatışma algısını 0,296 oranında etkilemektedir. Çalışanların atfedilmiş karizma (X bağımsız değişkeni) ile örgütsel çatışma algısı (Y bağımlı değişkeni) arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik oluşturulacak model $Y= 3.946 - 0.343X$ şeklinde olacaktır. Çalışanların atfedilmiş karizmaya ilişkin algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel çatışma algılarını 0,343 oranında etkilemektedir. Bağımsız değişken olarak çalışanların ilham verici motivasyon algısı (X) ve bağımlı değişken olarak ise örgütsel çatışma algısı (Y) arasındaki ilişkiyi gösteren $Y= 4.063 - 0.369X$ modeline göre ilham verici motivasyon algısı üzerindeki bir birimlik artış, örgütsel çatışma algısını 0,369 oranında etkilemektedir. Son olarak dönüşümcü liderliğe ilişkin ideal etki boyutuna yönelik algılar bağımsız değişken (X) ve çatışmaya ilişkin algılar bağımlı değişken (Y) olarak ele alındığında $Y= 3.712 - 0.288X$ oluşturulmaktadır.

Modele göre çalışanların ideal etkiye ilişkin algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel çatışma algısı üzerinde 0,288 oranında bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak çalışanların dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin algılarının, örgütsel çatışma algıları üzerinde etkili olduğu görüşünü savunan $H_{4,1}$, $H_{4,2}$, $H_{4,3}$, $H_{4,4}$ ve $H_{4,5}$ şeklindeki alt hipotezler de kabul edilmiştir.



IV. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel çatışma algıları ve sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan bu çalışmada, Erzincan ve çevresinde faaliyet gösteren adalet saraylarında çalışanlara yüz yüze görüşme yöntemi ile anket yapılmıştır. Toplamda 450 adet anket uygulanmış ancak eksik ve hatalı doldurulan anket formları çıkarıldığında araştırmaya esas olan anket sayısı 400 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan araştırmanın genel sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda toplam dört hipotez geliştirilip test edilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin uygulanan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre çalışanların dönüşümcü liderlik algılarına yönelik toplam beş boyuttan oluşan ölçekten ve çalışanların çatışma algılarını ölçmeye yönelik tek boyuttan oluşan ölçekten çıkarılan herhangi bir madde olmamıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin alfa katsayıları değerlendirilirken, bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için 0,70 değeri alt sınır olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda yapılan analiz sonuçlarına göre ölçeklerin güvenilirlikleri, alt sınır olan 0,70 değerinin üzerinde değerler almıştır. Sonuç olarak, araştırma kapsamında örgütte çalışanların, dönüşümcü liderlik ve çatışma algılarına ilişkin ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Böylece bu ölçeklerin, bundan sonra yapılacak araştırmalarda da kullanılabilir nitelikte olduğu söylenebilir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel çatışma algıları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırma, farklı sosyo-demografik özelliklere sahip olduğu düşünülen Erzincan ilinin yanı sıra oraya bağlı bazı ilçelere de uygulanmıştır. Araştırma örneğimizde statü dağılımının en alt kademededen başlayarak yöneticiye en yakın pozisyona kadar birçok çalışan etrafında toplandığı görülmüştür. Kuruluş yeri itibarıyla araştırma örneğinin özelliklerine bakıldığında ise, katılımcı sayısının genel olarak Erzincan ilinde bulunan adalet sarayında çok

daha fazla yer aldığı saptanmıştır. Bununla birlikte araştırma örneklerinde anket uygulamasına uygun statülerde yer alan 50 ile 100 çalışan olduğu belirlenmiştir.

Örgütlerde dönüşümcü liderlik ve çatışma algıları arasındaki ilişkinin araştırılması hem çalışanların hem de örgütün faaliyetlerinde etkinlik sağlanabilmesi açısından önemlidir. Çatışma algısının incelenmesi özellikle çalışanlar arasındaki kutuplaşmayı önlemek açısından göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Bu bağlamda araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik ile çatışma algısı arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve çatışma algılarının her biri 20 madde şeklinde ölçülmüştür. Öncelikli olarak, dönüşümcü liderlik ile çatışma algısı arasındaki ilişki incelenmiş, daha sonra dönüşümcü liderlik boyutları ile çatışma algısı arasındaki ilişkiler ayrı ayrı tespit edilmiştir. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ile çatışma algısı arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak bu analiz sonucunda elde edilen negatif ilişki değerlendirilirken ankette “Örgütsel Çatışma Ölçeği”ne ilişkin ifadelerin olumsuz olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yöneticinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu yönündeki algılar arttıkça çalışanların, örgüt içindeki çatışmayı olumsuz olarak algılamayıp çatışmayı tolere edebildikleri söylenir. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik boyutlarına yönelik algılar ile çatışma algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel çatışma algısı ile bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etki algıları arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ankette yer alan “Örgütsel Çatışma Ölçeği” ifadelerinin olumsuz olduğu göz önünde bulundurularak yöneticinin bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etki özelliklerine sahip olduğu yönündeki algılar arttıkça çalışanların, örgüt içindeki çatışmayı olumsuz olarak algılamayıp çatışmayı tolere edebildikleri söylenir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve çatışma algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere T-Testi ve Anova Testi uygulanmıştır. Öncelikle çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan

analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik algısı cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve sektörde çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ve mevcut yöneticileriyle çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların, örgütsel çatışmaya yönelik algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre ise çatışma algısı cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çalışanların, dönüşümcü liderlik boyutlarına yönelik algılarının çatışma algıları üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, çalışanların dönüşümcü liderliğe yönelik algılarında meydana gelebilecek değişimlerin, çatışma algılarını etkileyeceği belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları itibarıyla söz konusu etki araştırıldığında ise çalışanların bireysel anlayış, entelektüel teşvik, atfedilmiş karizma, ilham verici motivasyon ve ideal etki davranışlarına ilişkin algılarındaki değişimlerin, çatışmaya yönelik algılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bu çalışma, özel bir kurum yerine bir kamu kuruluşunda yapıldığı için farklı uygulamalarda ulaşılan sonuçların değişmesi muhtemeldir. Çünkü kamu kurumları ile özel kurumların yönetim şekli ve uygulanan politikaları birbirinden farklıdır. Ancak bu araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların, ileride yapılacak olan benzer nitelikteki araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ADAİR, J., *Etkili Stratejik Liderlik: Meşhur Liderlerin Başarıya Gidiş Yolu*, Çev. Salih GÜNEŞ, Ed. Cüneyt ER, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2005.
- AKAT, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1994.
- AKÇAKAYA, Murat, *Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*, Kamu-İş, Cilt:7, S.2, 2003, s.13.
- ALTAY, B., Gönener, D. ve Demirkıran, C., "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi", *Fırat Tıp Dergisi*, Cilt:15, S.1, 2010, s.10-40.
- AN DE VLIERT, E., "Autocratic Leadership Around the Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2006, s.42-59.
- ARUN, K., "Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi", *Yayımlanamamış Doktora Tezi*, Erzurum 2008.
- ATİKER, Mustafa, *Çatışma*, Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi, 2004.
- AYKANAT, "Zafer, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman 2010.
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe, "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut – Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar*, 2010, s. 75.
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:4, S.7, 2004, s.75.

- BALÇIK, B., "İşletme Yönetimi", Ankara, Nobel Yayınevi, 2002.
- BALTAŞ, Acar, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru: Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2001.
- BARUTÇUGİL, İsmet, *Yöneticinin Yönetimi*, 1.bs., Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2006.
- BARUTÇUGİL, İsmet, *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2014.
- BASS, Bernard M. ve B. J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. Sage Pub., 1994.
- BASS, Bernard M. ve B. J. Avolio, "MLQ Multifactor Leadership Questionnaire", Redwood City: Mind Garden, 2000.
- BASS, Bernard M., "Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership, 2001.
- BASS, Bernard, M. Bass and Ruth, *The Bass Handbook of Leadership Theory Research and Managerial Applications*, Free Press, New York 2008.
- BAŞARAN, İ. Ethem, "Örgütsel Davranış", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi*, Yayın No:108, 1982.
- BAYLANÇIÇEK SAYGI, Esin, *Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul 2003, s.13.
- BERKMAN, M. A., *Kolaylaştırıcı Liderlik ve Değişimin Liderleri*, 2001.
- BHAT, A., B. Rangnekar, S. Barua, *The IUP Journal of Organizational Behaviour*, Vol.12, 2013.
- BONO, J.E., E.C. HOOPER and D.J. YOON, *Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. Leadership Quarterly*, Vol.2, 2012.
- BONS, Paul, *Leadership In Organizations*, USMA Press, New York 1981.
- BOWDEN, A.O. "A Study of the Personality of Student Leaders in Colleges in the United States", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1946, 149-160.

- CAN, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara 2005.
- CHOI, Jaepil, A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy and Empowerment, Vol.13, 2006, p.8.
- COLBERT A. E., A. Kristof-Brown, B. H. Brandley and M.R. Barrick, *CEO transformational mational leadership: The role of goal importance congruence in top management*, Vol.1, Academy of Management Journal, 2008.
- COLLINS, James C., *Good The Great: Why Some Companies Make The Leap...and Others Don't*, Harper Business, New York 2001.
- CONGER, JA, Kanungo RN. "Charismatic Leadersgip in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measumerent", *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 439-452.
- ÇAĞLAR, İrfan, "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği" *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, 2004, s.10.
- ÇETİN, Canan, "Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması", İstanbul Ticaret Odası, 2009.
- DAFT, Richard L., *Management*. Toronto, The Dreyden Pres International Edition, 1991.
- DANGAÇ, Gönül, *İş Hayatında Farklı Kişilikler*, 2007, <http://www.kouemk.com> adresinden alındı, (24 Aralık 2015)
- DAVİS, K. and Newstorm, J. W., *Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Vol.8*, McGraw Hill Book Company, New York 1982.
- DE CREMER, D. and Van Knippenberg, D. "How Do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Charisma and Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology*, 2002, 858-866.
- DEMİR, Kamile ve Cevat Elma, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara 2000.

- DEN HARTOG, D.N. & Van Muijen, J.J., "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1997.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 1996.
- EID, Jarle , Kathryn Mearns , Gerry Larsson, Jon C. Laberg and B. Helge Johnsen, Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions, *Safety Science*, Vol.1,2012, p.55.
- EINARSEN, S., Aasland, M. S., and Skogstad, A., Destructive Leadership Behaviour: Definition and Conceptual Model. *Leadership Quarterly*, Vol.18, 2007, p.207-216.
- ERASLAN, "Levent, Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", *Milli Eğitim Dergisi*, 2004, s.162.
- ERDAL, Mehmet, "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş 2007.
- ERDOĞAN, İlhan, *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*, Ankara: MESS, 1990.
- EREN, Erol, "Yönetim ve Organizasyon", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, İstanbul 1991, s.437-438.
- EREN, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5.bs., Beta Yayıncılık, İstanbul 1998.
- EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyonda Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 5.bs., Beta Yayıncılık, İstanbul 2001.
- ERGENELİ, Azize, *Örgüt Ve İnsan*, Hacettepe Üniversite Basımevi, Ankara 2006.
- ERTEKİN, Yücel, *Stres ve Yönetim*, TODAİE, Ankara 1993.
- ERTÜRK, Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul 2000.

- ETMEN, U., "SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri", İstatistik Merkezi, 2007.
- FINDIKÇI, İlhami,*Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul 2009.
- FIOL, C.M., D. Harris, and R. House, *Charismatic leadership: Strategies For Effecting Social Change. Vol.3*, 1999, p.449-482.
- FRIEDMAN, R. A., Currall, C., ve Tsai, J. C., "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress", *The International Journal of Conflict Management*, 2000.
- GENÇ, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005.
- GOLEMAN, Daniel,*Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul 2001.
- GOLEMAN, Daniel, Richard E. Boyatzis, and Annie McKee,*Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston 2002.
- GOODVVIN, J., *Resolving Auditor-Client Conflicts Concerning Financial Statement Issues*, 2000.
- GREENBERG, Jerald, "Managing Behavior in Organizations", *Upper Saddle River, N.J, Vol.3*, 2002, p.202.
- GULLET, Herbert G. and HICKS, Cray,*Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İstanbul, 1981.
- GÜL, Hasan, "Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2003.
- GÜNEY, Salih,*Liderlik*, Nobel Yayınevi, İstanbul, 2012.
- HAIR, J.F., R.E. Anderson, R.L. and R.C. Tatham, "Analisis Multivariante", Madrid, 2008.

- HUAN, L.J. and Yazdanifard, R., *The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace*, Business and Entrepreneurship Journal, 2012.
- KAHN, K, Daniel KATZ and Robert, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. Halil CAN ve Yavuz BAYAR), Ankara 1977.
- KANDLOUSİ, Nader S. A. E., Aness j. Ali ve Anahita Abdollahi, *Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication*, International Journal of Business and Management, 2010.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Zişan D. Alioğulları, "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S.26, 2012, s.220.
- KARİP, Emin, *Çatışma Yönetimi*, 3. bs., Pegem Yayıncılık, Ankara 2000.
- KARİP, Emin, *Çatışma Yönetimi*, 3.bs., Pegem Yayıncılık, Ankara 2003.
- KIEL, Doug LENNICK and Fred, *Etik Zek*, 2005.
- KILINÇ, Tanıl, " Yöneticilik ve Önderlik", *Karizma Dergisi*, 1984, s.6.
- KILINÇ, Tanıl, "Örgütlerde Çatışma: Mahiyetleri ve Nedenleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:14, S.1, 1985, s.117.
- KILINÇ, Tanıl, "Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:20, S.1, 1991, s.29-58.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın Basım, İstanbul 2003.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul 2005.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul 2007.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul 2010.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 15.bs., Beta Yayınevi, İstanbul 2014.
- KOHN, R.W., M. Q. Donald, R.P. Snoek, N. Diedrick and R. A. Rosenthal, "Organizational Stress ,New York:Wiley, 1964, s.171.

- KONGAR, Emre, *Toplumsal Degisme Kuramlari ve Türkiye Gerçegi*, Bilgi Yayınevi, Ankara 1979.
- KREİTNER, Robert, Angelo Kinicki, Marc Buelens, *Robert Kreitner, Angelo Kinicki, Marc Buelens and McGraw Hill , Organizational behaviors*, London 2002.
- L.KAHN, Daniel KATZ and Robert, *The Social Psychology of Organizations*, New York: Willey 1978
- LENNICK, Doug and Fred Kiel, "Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success", Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.
- LUTHANS, Fred, *Organizational Behavior*, Vol.7, McGraw Hill Inc. New York: McGraw Hil Inc.l., 1995.
- MARCH, J. G. ve Herbert A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New York 1958.
- MESCON, Michael H., ALBERT, Michael ve Franklin KHEDOURİ, *Management*, Harper and Row. Publishers, Vol.3 New York 1988.
- MOBERG, P. J., *Linking Conflict Strategy to the Five Factor Model: Theoretical and Empricial Foundations*, International Journal of Conflict Management, 2001.
- NEBEKER, D.M., "Stiuational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty: An Integrative Approach. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 281-294.
- NORTHOUSE, Peter G. , *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks: CA: Sage Pub., 2007.
- ÖZALP, İnan, *İşletme Yönetimi*, Eskişehir 2000.
- ÖZDAMAR, K. Dinçer, "Bilgisayarla İstatistik Değerlendirme ve Veri Analizi", Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s. 115.
- PAKSOY, Mahmut, "Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, S.282, 2002, s.167.

- PONDY, Lois, R., *Organizational Conflict; Concepts and Models*, Administrative Science Quarterly, 1967.
- RAHİM, M. Afzalur, "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict", *International Journal Of Conflict Management*, 2002, s.206-235.
- RAHİM, M. Afzalur, E.G.Jan ve G.F.Buntzman, "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 1992, 65-72.
- RANDOLPH, W. Alan, *Understanding and Managing Organizational Behavior (İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon)*, (Çev. Mümin E.), 1999.
- RAVEN, John French ve Bertram H., "Studies of Social Power", *Michigan Institute for Social Research*, 1959.
- ROBBİNS, Stephen, *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk) Etam Yayınları, Eskişehir 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayın, Bursa 2005.
- SCHERMERHORN, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N., *Basic Organizational Behaviour*, John Wiley and Sons Inc., New York 1995.
- SERİNKAN, Celalettin, "İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, S.50, 2005, s.94.
- STERNBERG, R.J., "The WICS approach to leadership: Stories of leadership and the structures and processes that support them", *The Leadership Quarterly*, Vol.3, 2008, s.360-371.
- STOGDİLL, Ralph M., *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*, FreePress, New York 1974.
- STONER, J. A. F. ve Freeman, R. E., *Management*, Vol.5, Prentice Hall International, Inc., London 1992.
- ÇELİK Cemile ve Önder Sünbül, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *SDÜ İİBF Dergisi*, Vol.13, 2008, p.52.

- ŞEN, Yasin S., "Örgütlerde Çatışma", *Sunum*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2012.
- ŞİMŞEK, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya 2003.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:24, S.2, 1991, s.134.
- TJOSVOLD, D., *Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger Publishers, New York 1983.
- TOKAT, Bülent, "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.1, Kütahya 1999, s.23-29.
- TOSUN, Kemal, *İşletme Yönetimi*, Yön Ajans Basım, İstanbul 1990.
- UHL and Bien, M., "Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing", *Leadership Quarterly*, 6(17), 2006, p.655.
- URAL, Ayhan, "Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi", 2. Bs., Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara, 2006.
- UYSAL, İsa, "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama" *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Ankara 2004.
- VAN VUGT, M., Jepson, S. F., Hart, C., & De Cremer, D., "Autocratic Leadership In Social Dilemmas: A threat To Group Stability", *Journal of Experimental Social Psychology*, 2004, 2-3.
- VECCHIO, Robert P., *Organizational Behavior*, Vol.2, Forth Worth The Dryden Press, 1991.
- YENİÇERİ, Özcan, "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kayseri 1991.
- YILDIZ, Murat, "Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", *Türk İdare Dergisi*, Cilt:74, S.435, 2002, s.221-246.

- YUKL, Gary A., *Leadership in Organization*, NJ:Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994.
- YÜRÜR, Şenay, "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:10, S.1, Sivas 2009, s.25.
- ZALEZNİCK, A. (1999). *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır? Leadership (Liderlik)*. (M. TÜZEL, Çev.) İstanbul: Harvard Business Review.
- ZALEZNİK, Abraham, "Managers and Leaders; Are They Different", *Harvard Business Review*, 1992, p. 126-132.
- ZILLIOĞLU, Merih, *İletişim nedir?*, Cem Yayınevi, İstanbul 1993.
- http://www.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmsc/modules/modulelist/le/contentstore/2012/leadership_definitions.doc (15 Kasım 2015).
- http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm (12 Kasım 2015).
- <http://www.slideshare.net/mustafadegerli/mustafa-degerli-2014-liderlik> (5 Aralık 2015).
- www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm (6 Aralık 2015).
- <http://www.evcimen.com/wht004.htm> (1 Ağustos 2016).
- <http://www.rehberogretmen.com/rehfiles/bilcalis/catisma%20yonetimi.htm> (19 Temmuz 2016).
- www.slideshare.net/anilceyhan1905/grup-ve-grup-trleri (10 Mayıs 2016).
- www.slideshare.net/selcukyucesoy/atma-28652203 (9 Haziran 2016).
- http://www.niyazialtilar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=86&Itemid=67 (1 Kasım 2015).

EKLER

Dönüşümcü Liderlik Ve Çatışma Değerlendirme Anketi

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik ve Çatışma” adlı araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak, Doç. Dr. İlhami YÜCEL danışmanlığında Erzincan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans yapmakta olan Nida PALABIYIK tarafından yürütülmektedir. Sonuçlar araştırmanın çıktılarına yardımcı olacaktır.

Bu araştırma tamamen bilimsel amaçlı olup, verdiğiniz cevaplar size hiçbir sorumluluk getirmeyecek ve araştırma sırasında sizden alınan bilgiler hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Bu nedenle de **isminizi ve çalıştığınız kurumun adını belirtmenize gerek yoktur.** Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı veriniz. Zaman ayırdığınız için **TEŞEKKÜR EDERİZ.**

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. İlhami YÜCEL

Sorumlu Araştırmacı

Nida PALABIYIK

A. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz?(F1)	4. Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?(F4)
<input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-2 Yıl <input type="checkbox"/> 2-4 Yıl <input type="checkbox"/> 4-10 Yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla
2.Yaşınız?(F2)	5.Kaç Yıldır Şu Anki Yöneticiniz İle Çalışıyorsunuz?(F5)
<input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-2 Yıl <input type="checkbox"/> 2-4 Yıl <input type="checkbox"/> 4-10 Yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla

3.Eğitim	Durumunuz?(F3)
<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü	

B. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği					
<p>Açıklama: Aşağıdaki ifadeleri, KENDİ LİDERİNİZİ dikkate alarak size en yakın gelen seçeneğin altında bulunan boşluğun içini (X) işaretlemek suretiyle doldurmaya çalışınız.</p> <p>“BENİM LİDERİM”</p>	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Tamamen Katlıyorum
1. Kritik varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları yeniden gözden geçirir. (E1)					
2. Benim için en önemli inanç ve değerlerim hakkında konuşur. (İ1)					
3. Problemlerin çözümü için farklı perspektifler arar.(E2)					
4. Gelecek hakkında iyimser konuşur.(M1)					
5. Kendisi ile çalıştıkları için izleyenlerinin gurur duymasını sağlar.(A1)					
6. Başarılması gereken şeyler hakkında coşku ve ümit verici konuşur.(M2)					
7. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.(İ2)					

8. Öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar. (B1)					
9. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarından vazgeçer. (A2)					
10. İzleyenlerine sadece grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır. (B2)					
11. İzleyenlerinde saygı oluşturacak şekilde hareket eder. (A3)					
12. Kararların manevi ve ahlaki sonuçlarını düşünür. (İ3)					
13. Güç ve İnanç duygusu sergiler. (A4)					
14. Gelecek için izleyenlerini cezbedecek bir vizyonu açık ve seçik olarak ifade eder. (M3)					
15. Her izleyeninin bir birey olarak farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklerinin olacağını bilir. (B3)					
16. İzleyenlerinin problemlere pek çok farklı açıdan bakabilmelerini sağlar (E3)					
17. İzleyenlerinin kendi güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olur. (B4)					
18. Görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiği ile ilgili pek çok yeni bakış açısı teklif eder. (E4)					
19. Kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular. (İ4)					
20. Amaçların başarılabacağına dair inancını ifade eder. (M4)					

<p>C. Örgütsel Çatışma Ölçeği</p> <p><u>“BENİM ORGANİZASYONUM”</u></p>	<p>Tamamen Katılmıyorum</p>	<p>Katılmıyorum</p>	<p>Kararsızım</p>	<p>Katılıyorum</p>	<p>Tamamen Katılıyorum</p>
<p>21. Uyuşmazlıklar, örgüte fırsat yaratacak girişimlerin kaçırılmasına sebep olur. (Ö1)</p>					
<p>22. Ödüllendirme politikası, çalışanlar arasında daima anlaşmazlık için bir nedendir. (Ö2)</p>					
<p>23. İş tanımlamaları, çoğu zaman çalışanlardan beklenen görevler ile örtüşmemekte, bu yüzden çalışanların şevkini kırarak hayal kırıklığına neden olmaktadır. (Ö3)</p>					
<p>24. Maaşlar çalışanların profesyonel vasıflarıyla uyumlu değildir. (Ö4)</p>					
<p>25. Örgütte, üstler astları ile karşılaştırıldığında kabiliyetli, etkin ve uzman değildirler. (Ö5)</p>					
<p>26. Maaşlar, çalışanların gösterdiği çabaya karşılık gelmemektedir. (Ö6)</p>					
<p>27. Örgütteki katı yönetim çalışanları rahatsız eder. (Ö7)</p>					
<p>28. Performans değerlendirme sistemi çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerinde engel olarak görülmektedir. (Ö8)</p>					
<p>29. Örgütteki üstler ve astlar arasındaki psikolojik mesafeyi tahmin etmek zordur. (Ö9)</p>					

30. Örgütte çalışanlar arasında açık ve etkin iletişimin gerçekleştiğini genellemek mümkün değildir. (Ö10)					
31. Astların değer ve yeteneklerine üstleri tarafından önem verilmez. (Ö11)					
32. Çalışanların gelişimi genellikle engellenir. (Ö12)					
33. Zeki ve nitelikli çalışanlar tehlike olarak görülürler.(Ö13)					
34. İkilem, bu örgütte alışılmış bir özelliktir. (Ö14)					
35. Görev dağılımları, çalışanların ilgi alanlarına dayandırılarak yapılmamaktadır. (Ö15)					
36. Görevlerin açık ve net belirlenmediği durumlarda bile, çalışan her zaman ceza alma riski ile karşı karşıyadır. (Ö16)					
37. Yeniliğe karşı çıkılır. (Ö17)					
38. Farklı üstlerden alınan talimatlar uyumsuzluk yaratır. (Ö18)					
39. Çalışanların kişisel olarak ilerlemelerini engellemek için ilgi alanları dışında görevler almaya zorlanırlar. (Ö19)					
40. Bazı kişiler bilerek, diğerlerinin ilerleme fırsatlarını baltalama eğilimindedirler.(Ö20)					

ÖZGEÇMİŞ

1992 yılında Erzincan'da doğdu. İlköğrenimini Erzincan'da, orta öğrenimini Erzincan'ın Tercan ilçesinde tamamladıktan sonra 2006 yılında Erzincan Ertuğrul Gazi Anadolu Lisesi'nde lise eğitimini tamamladı. 2010 yılında Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde lisans öğrenimine başladı. 2014 yılında adı geçen fakülteyi ikincilikle, bölümü birincilikle bitirdikten sonra 2014 yılında aynı üniversitede yüksek lisans öğrenimine başladı ve halen devam etmektedir.

