

**ACIL YARDIM, KURTARMA VE MÜDAHALE ÇALIŞANLARININ
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİN
İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ**

MELİKŞAH TURAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Afet Yönetimi Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Sevil CENGİZ**

2014

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
AFET YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ACİL YARDIM, KURTARMA VE MÜDAHALE ÇALIŞANLARININ LİDERLİK
STİLLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ

(A Study On The Relationship Between The Strategies Of Conflict Management And
The Leadership Styles Of Emergency, Rescue And Intervention Employees: An
Example Of Erzurum Province)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melikşah TURAN

1. Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sevil CENGİZ

2. Danışman: Doç. Dr. Ekrem CENGİZ

GÜMÜŞHANE
OCAK, 2014

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Yrd. Doç. Dr. Sevil CENGİZ danışmanlığında, Melikşah TURAN tarafından hazırlanan “ Acil Yardım, Kurtarma ve Müdahale Çalışanlarının Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetim Stratejilerinin İlişkisi Üzerine Bir Çalışma: Erzurum İli Örneği ” başlıklı çalışma, / / tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Afet Yönetimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):

İmza:

Doç. Dr. Saime ŞAHİNÖZ

.....

Jüri Üyesi (Danışman):

İmza:

Yrd. Doç. Dr. Sevil CENGİZ

.....

Jüri Üyesi :

İmza:

Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. /

Doç. Dr. Mevlüt ERTEN

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Acil Yardım, Kurtarma Ve Müdahale Çalışanlarının Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetim Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma: Erzurum İli Örneği” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / /

Melikşah TURAN

ÖNSÖZ

Bu çalışmamın yürütülmesinde ve tamamlanmasında danışmanlığımı yapan, bana yol gösteren ve önemli destekler veren değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Sevil CENGİZ 'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamın bütün aşamalarında kendisinde çok şey öğrendiğim ve çalışmam esnasında bilgisini, deneyimini ve hoşgörüsünü esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Ekrem CENGİZ 'e, teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin anket çalışması sırasında desteklerini esirgemeyen Erzurum İli Vali Yardımcısı Naci AKTAŞ 'a teşekkür ederim. Erzurum İl Kriz Merkezi Müdürü Vedat AĞBAYIR 'a, Erzurum ili Afet Acil Durum Müdürlüğü, Sivil savunma Birlik Müdürlüğü, UMKE Başhekimliği, Kızılay, Orman Müdürlüğü, İtfaiye Daire Başkanlığı, DHMİ Yangına müdahale biriminin çalışanları ve yöneticilerine teşekkür ederim.

Öğrenim hayatım boyunca bana destek olan aileme, çalışmam boyunca desteğini eksik etmeyen sevgili arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gümüşhane - 2014

Melikşah TURAN

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI	I
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
GRAFİKLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AFET VE AFET YÖNETİMİ

1.1. Afet ve Afet Yönetimi	3
----------------------------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİM YÖNETİCİ VE LİDERLİK

2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları	7
2.2. Lider ve Liderlik Kavramları	8
2.3. Lider ve Yönetici Farklılıkları ve Ayrımı	12
2.4. Liderlik Kuramları	15
2.4.1. Özellikler Liderlik Kuramı	15
2.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	16
2.4.3. Durumsallık Liderlik Kuramı	22
2.4.4. Liderlik Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik	26
2.4.4.1 Etkileşimci Liderlik (Transactional, Görevsel, İşe dayalı)	27
2.4.4.2 Dönüşümcü Liderlik	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇATIŞMA

3.1. Çatışmaya Yönelik Yönetimsel Kuramsal Yaklaşımlar	29
3.1.1. Geleneksel Yaklaşım	29
3.1.2. Davranışsal Yaklaşım	30
3.1.3. Modern Yaklaşım (Etkileşimci yaklaşım)	30
3.2. Çatışma Türleri	31
3.2.1. Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri	32
3.3. Çatışma Nedenleri	33
3.4. Çatışma Süreci	34
3.5. Çatışmanın Sonuçları	36
3.6. Çatışma Yönetimi	37
3.7. Çatışma Yönetimi Stratejileri	39

3.7.1. Bütünleştirme (Tümlleştirme)	41
3.7.2. Uyuma – Ödün Verme	43
3.7.3. Hükmetme	43
3.7.4. Kaçınma	44
3.7.5. Uzlaşma	44
3.8. Uygun Çatışma Yönetim Stratejisi Seçimi Ve Etkililiği	44
3.9. Çatışma Yönetimi Ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ACİL YARDIM, KURTARMA VE MÜDAHALE ÇALIŞANLARININ LİDERLİK STİLLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Problemin Durumu	49
4.2. Konunun Önemi	49
4.3. Araştırmanın Amacı	49
4.4. Beklenen Yararlar	50
4.5. Araştırmanın Varsayımları	50
4.6. Araştırmanın Kısıtlılıkları	50
4.7. Araştırmanın Modeli	50
4.8. Evren Ve Örneklem (Araştırmanın Kapsamı)	52
4.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem	52
4.10. Hipotez	53

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

5.1. Araştırma Bulgularının Analizi	54
5.2. Bulgular ve Yorum	54
5.2.1. Demografik Bulgular	54
5.2.2. Liderlik Tarzları ve Çatışmayla Baş Etme Yöntemleri Betimsel Analizler	62
5.2.3. Liderlik Tarzları İle Çatışmayla Baş Etme Yöntemleri Arası İlişkiler Analizi	133
5.2.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik	135
5.2.5. Liderlik Tarzı ve Çatışma Çözme Stratejileri Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	135
5.3. Tartışma	145
5.4. Sonuç ve Öneriler	155
KAYNAKÇA	156
EK 1	169
EK 2	172
ÖZGEÇMİŞ	174

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ACİL YARDIM, KURTARMA VE MÜDAHALE ÇALIŞANLARININ LİDERLİK STİLLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ

Melikşah TURAN

2014, XIV+174

Yönetim, yönetici, lider ve çatışma kavramları bireysel farklılıklardan doğan kavramlardır. Yönetim; mevcut kaynakları amacına uygun, verimli bir şekilde kullanmak için yapılan çalışmalar bütünüdür. Yönetici; yönetim gücünü elinde bulunduran, çekip çeviren, idare eden kişidir. Bir grubun bir amacı gerçekleştirmek için belirli bir kişinin arkasından gitmesine liderlik denir. Modern anlayışlara göre çatışma bireyler veya örgütler arası kırgınlık, düşmanlıklarla beraber kullanılan olumsuz, kaçınılmaz bir kavramdır. Örgüt içerisinde oluşan çatışmayı; bastırmak, kaldırmak ya da oluşmasını engellemek işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyeceğinden çatışmanın amaçlar doğrultusunda yönetilmesi önerilmektedir. Bu çalışmada; sürekli stresli çatışma ortamında çalışan acil çalışanlarının liderlik ve çatışma yönetim stratejileri belirlenmesi amaçlanmıştır. Erzurum ili acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanlarına liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejileri araştırıldı. Sonuç olarak çalışanların; etkileşimci liderlik tarzını (3,21), dönüşümcü liderlik tarzından (3,08) daha fazla kullandıkları gözlemlendi. Çatışma yönetim stratejisi olarak hükmetmeyi (3,34) tercih etmelerine rağmen; bütünleştirme (3,08), uzlaşma (2,98), kaçınma (2,97), uyma (2,93) stratejilerini de kullandıkları tespit edilmiştir. Liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki incelendiğinde; her iki liderlik tarzındaki yöneticilerin (standardize edilmiş regresyon katsayıları 0,799- 0,745) çatışma yöntemi olarak bütünleştirme stratejisi kullandıkları görüldü. Acil, yardım ve müdahale yöneticilerinin mesleklerinden ve çalışma ortamlarından dolayı dönüşümcü liderlik tarzını ve bütünleştirme çatışma yönetimini benimsemeleri ve uygulamaları gerektiği kanaatine varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Acil Yardım, Kurtarma Ve Müdahale Çalışanları, Liderlik Stilleri, Çatışma Yönetim Stratejileri.

ABSTRACT

MASTER THESIS

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STRATEGIES OF CONFLICT MANAGEMENT AND THE LEADERSHIP STYLES OF EMERGENCY, RESCUE AND INTERVENTION EMPLOYEES: AN EXAMPLE OF ERZURUM PROVINCE.

Melikşah Turan
2014, XIV+174

The management, manager, leader and conflict are the terms that originate from differences between the individuals. Management is the collection of studies that carried out using existing resources convenient and efficiently for the suitable goals. Manager is the one has the power of managing , arranging and controlling people. The term that a group of people follow a certain individual for achieving a goal is referred to as leadership. strategies .According to the contemporary perception, conflict is a term that is inevitable and stated along with the concepts like hostility, negativity and resentment in between the individuals or organizations. The conflict is recommended to be controlled in accordance with the goals of organizations, since the efforts to suppress, remove or thwart an existing conflict inside the organization, will affect the system in a negative way. The aim of the current study was to investigate the the relationship between the leadership styles and the strategies of conflict management of emergency rescue employees who work in at constant stress environment. In the current study, the relationship between the leadership styles and the strategies of conflict management of emergency, rescue and intervention employees of Erzurum Province were investigated. It was observed that employees had used interactive leadership style (3,21) more than transformational (3,08). Although they were preferred domination (3,34) as the conflict management strategy, but also used integration (3,08), compromise (2,98), avoidance (2,98), compatibility strategies (2,93). The managers on both of the two leadership styles (std. reg. coeff.0,799-0,745) were used the integration strategy as the conflict method. It was concluded that manager of emergency, rescue and intervention managers are required to adopt and implement. transformational leadership style and the integration strategy as a conflict method because of their profession and working condition.

Key words : Emergency, Rescue and Intervention Employee, Leadership Styles, Strategies of Conflict Management.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. 21.yy da Yönetici Ve Liderlerin Bazı Özellikleri	13
Tablo 2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar.....	14
Tablo 2.3. Lider Olanların ve Olmayanların Kişisel Ve Fiziksel Özellikleri	16
Tablo 2.4 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	17
Tablo 2.5. Etkileşim Biçim Analizi	18
Tablo 2.6. Blake ve Mouton' nun Yönetim Kafesi	19
Tablo 2.7. Rensis Likert' in Sistem 4 liderlik tipleri	22
Tablo 3.1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar..	31
Tablo 3.2. Örgütlerde Çatışmanın Sınıflandırılması	33
Tablo 3.3. Çatışmaya Neden Olan Faktörler	33
Tablo 3.4. Çatışma Yönetimi Araştırmaları.....	39
Tablo 3.5. Çatışma Yönetimi Modelleri	40
Tablo 3.6. Çatışma Yönetimi Stilllerinin Uygunluğu.....	46
Tablo 4.1. Liderlik Stili Belirleme Soruları.....	53
Tablo 4.2. Çatışma Çözme Stratejilerini Belirleme Soruları.....	53
Tablo 5.1. Cinsiyet	54
Tablo 5.2. Medeni Durum	55
Tablo 5.3. Yaş	56
Tablo 5.4. Eğitim	57
Tablo 5.5. Gelir Durumu	58
Tablo 5.6. Kurumu	59
Tablo 5.7. Çalışma Yılı	60
Tablo 5.8. Demorafik Bulgular.....	61
Tablo 5.9. Soru 1	62
Tablo 5.10. Soru 2.....	63
Tablo 5.11. Soru 3	64
Tablo 5.12. Soru 4	65
Tablo 5.13. Soru 5	66
Tablo 5.14. Soru 6	67

Tablo 5.15. Soru 7	68
Tablo 5.16. Soru 8	69
Tablo 5.17. Soru 9	70
Tablo 5.18. Soru 10	71
Tablo 5.19. Soru 11	72
Tablo 5.20. Soru 12	73
Tablo 5.21. Soru 13	74
Tablo 5.22. Soru 14	75
Tablo 5.23. Soru 15	76
Tablo 5.24. Soru 16	77
Tablo 5.25. Soru 17	78
Tablo 5.26. Soru 18	79
Tablo 5.27. Soru 19	80
Tablo 5.28. Soru 20	81
Tablo 5.29. Soru 21	82
Tablo 5.30. Soru 22	83
Tablo 5.31. Soru 23	84
Tablo 5.32. Soru 24	85
Tablo 5.33. Soru 25	86
Tablo 5.34. Soru 26	87
Tablo 5.35. Soru 27	88
Tablo 5.36. Soru 28	89
Tablo 5.37. Soru 29	90
Tablo 5.38. Soru 30	91
Tablo 5.39. Soru 31	92
Tablo 5.40. Soru 32	93
Tablo 5.41. Soru 33	94
Tablo 5.42. Liderlik Tarzlarının 5 ‘li Likert Analizine Göre Ortalamaları	95
Tablo 5.43. Dönüşümcü Liderlik Tarzının 5 ‘li Likert analiz ortalamaları	96
Tablo 5.44. Etkileşimci Liderlik Tarzının 5 ‘li Likert analiz ortalamaları	97

Tablo 5.45. Liderlik Tarzları Paired Samples Statistics	98
Tablo 5.46. Liderlik Tarzları Paired Samples Correlations	98
Tablo 5.47. Liderlik Tarzları Paired Samples Test	98
Tablo 5.48. Soru 1	99
Tablo 5.49. Soru 2	100
Tablo 5.50. Soru 3	101
Tablo 5.51. Soru 4	102
Tablo 5.52. Soru 5	103
Tablo 5.53. Soru 6	104
Tablo 5.54. Soru 7	105
Tablo 5.55. Soru 8	106
Tablo 5.56. Soru 9	107
Tablo 5.57. Soru 10	108
Tablo 5.58. Soru 11	109
Tablo 5.59. Soru 12	110
Tablo 5.60. Soru 13	111
Tablo 5.61. Soru 14	112
Tablo 5.62. Soru 15	113
Tablo 5.63. Soru 16	114
Tablo 5.64. Soru 17	115
Tablo 5.65. Soru 18	116
Tablo 5.66. Soru 19	117
Tablo 5.67. Soru 20	118
Tablo 5.68. Soru 21	119
Tablo 5.69. Soru 22	120
Tablo 5.70. Soru 23	121
Tablo 5.71. Soru 24	122
Tablo 5.72. Soru 25	123
Tablo 5.73. Soru 26	124
Tablo 5.74. Soru 27	125

Tablo 5.75. Çatışma Yönetimi İle İlgili Soruların Ortalamaları.....	126
Tablo 5.76. Bütünleştirme Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları.....	127
Tablo 5.77. Uyuma Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları.....	128
Tablo 5.78. Hükmetme Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları.....	128
Tablo 5.79. Kaçınma Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları.....	129
Tablo 5.80. Uzlaşma Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları.....	129
Tablo 5.81. Çatışma Yönetim Stratejisi NPar Test Descriptive Statistics	130
Tablo 5.82. Çatışma Yönetim Stratejisi Friedman Test	130
Tablo 5.83 Çatışma Yönetim Stratejisi Test Statistics(a)	130
Tablo 5.84. Toplu Bulgular	131
Tablo 5.85. Dönüşümcü Liderlik tarzı ve Çatışma Yönetim Stratejileri Seçiminde Standardize edilmemiş regresyon katsayıları	133
Tablo 5.86. Etkileşimci Liderlik tarzı ve Çatışma Yönetim Stratejileri Seçiminde Standardize edilmemiş regresyon katsayıları	134
Tablo 5.87. Reliability Statistics	135
Tablo 5.88. Item-Total Statistics	135
Tablo 5.89. Cinsiyet T-Test Independent Samples Test	136
Tablo 5.90. Cinsiyet T-Test Group Statistics	137
Tablo 5.91. Medeni Durum T-Test Independent Samples Test	137
Tablo 5.92. Yaş One Way Anova	138
Tablo 5.93. Eğitim Durumu One Way Anova	139
Tablo 5.94. Gelir Durumu One Way Anova	140
Tablo 5.95. Gelir Durumu Post Hoc Tests	140
Tablo 5.96. Kurum T-Test	143
Tablo 5.97. Kurum Independent Samples Test	144
Tablo 5.98. Çalışma Yılı One Way Anova	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Modeli.....	10
Şekil 2.2. Liderliğin İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve.....	10
Şekil 2.3. Ayrılık Modeli	20
Şekil 2.4. Çoklu Bağlantı Modeli	21
Şekil 3.1. Robbins'e Göre Çatışmanın Evreleri	34
Şekil 3.2. Rahim'e Göre Çatışmanın Evreleri	35
Şekil 3.3. Çatışma Yönetim Süreci	38
Şekil 3.4. Çatışma Yönetim Stilleri Modeli	41
Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli (Dönüşümcü Liderlik ve Çatışma Yönetim Stratejisi)	49
Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli (Etkileşimci Liderlik ve Çatışma Yönetim Stratejisi)	49
Şekil 5.1. Dönüşümcü Liderlik tarzı ve Çatışma Yönetim Stratejileri Seçiminde Standardize edilmiş regresyon katsayıları	133
Şekil 5.2. Etkileşimci Liderlik tarzı ve Çatışma Yönetim Stratejileri Seçiminde Standardize edilmiş regresyon katsayıları	134

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 5.1. Cinsiyet.....	54
Grafik 5.2. Medeni Durum	55
Grafik 5.3. Yaş	56
Grafik 5.4. Eğitim	57
Grafik 5.5 Gelir Durumu	58
Grafik 5.6 Kurumu	60
Grafik 5.7 Çalışma Yılı	61
Grafik 5.8. Soru 1	62
Grafik 5.9. Soru 2	63
Grafik 5.10. Soru 3	64
Grafik 5.11. Soru 4	65
Grafik 5.12. Soru 5	66
Grafik 5.13. Soru 6	67
Grafik 5.14. Soru 7	68
Grafik 5.15. Soru 8	69
Grafik 5.16. Soru 9	70
Grafik 5.17. Soru 10	71
Grafik 5.18. Soru 11	72
Grafik 5.19. Soru 12	73
Grafik 5.20. Soru 13	74
Grafik 5.21. Soru 14	75
Grafik 5.22. Soru 15	76
Grafik 5.23. Soru 16	77
Grafik 5.24. Soru 17	78
Grafik 5.25. Soru 18	79
Grafik 5.26. Soru 19	80
Grafik 5.27. Soru 20	81
Grafik 5.28. Soru 21	82
Grafik 5.29. Soru 22	83
Grafik 5.30. Soru 23	84
Grafik 5.31. Soru 24	85
Grafik 5.32. Soru 25	86
Grafik 5.33. Soru 26	87

Grafik 5.34. Soru 27	88
Grafik 5.35. Soru 28	89
Grafik 5.36. Soru 29	90
Grafik 5.37. Soru 30	91
Grafik 5.38. Soru 31	92
Grafik 5.39. Soru 32	93
Grafik 5.40. Soru 33	94
Grafik 5.41. Soru 1	99
Grafik 5.42. Soru 2	100
Grafik 5.43. Soru 3	101
Grafik 5.44. Soru 4	102
Grafik 5.45. Soru 5	103
Grafik 5.46. Soru 6	104
Grafik 5.47. Soru 7	105
Grafik 5.48. Soru 8	106
Grafik 5.49. Soru 9	107
Grafik 5.50. Soru 10	108
Grafik 5.51. Soru 11	109
Grafik 5.52. Soru 12	110
Grafik 5.53. Soru 13	111
Grafik 5.54. Soru 14	112
Grafik 5.55. Soru 15	113
Grafik 5.56. Soru 16	114
Grafik 5.57. Soru 17	115
Grafik 5.58. Soru 18	116
Grafik 5.59. Soru 19	117
Grafik 5.60. Soru 20	118
Grafik 5.61. Soru 21	119
Grafik 5.62. Soru 22	120
Grafik 5.63. Soru 23	121
Grafik 5.64. Soru 24	122
Grafik 5.65. Soru 25	123
Grafik 5.66. Soru 26	124
Grafik 5.67. Soru 27	125

GİRİŞ

İnsanın olduğu her yerde yönetilenler ve yöneticiler bulunur. Amaçlarını etkin ve yararlı bir şekilde gerçekleştirmek için insanlar arası işbirliği ve eşgüdümleme yapmak için sürdürülmesi gereken çalışmalar bütünü yönetim kavramını oluşturur.¹

İnsanlar arasındaki farklılıklardan dolayı bir kısım insanlar diğer bir kısım insanlara hükmetmişlerdir. Bu hükmetme olayı bazen formal kaynaklardan bazen de informal nedenlerden kaynaklanmıştır. Formal kaynaklı hükmedenlere yönetici, informal kaynaklı hükmedenlere ise lider denir. Lider; bireyleri davranışlarını belli bir amaç çerçevesinde yönlendiren, etkileyen kişi olarak görülmektedir.

Bir yönetici; çok kaliteli yönetici olabilir ama liderlik özelliğini taşımayabilir. Aynı zamanda lider olup da yönetici olmayanlarda vardır. Lider ve yönetici kavramları birbirinden farklı kavramlardır. İdeal olanı yöneticinin iyi bir lider olmasıdır. Bir kişi lider ve yönetici rollerinin her ikisini de üstlenebilir. Birden fazla bireyin kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için istekleri, emirlerini ve talimatları doğrultusunda davrandıkları ve takip ettikleri kişi lider olarak tanımlanır.²

Liderlik tanımlamalarının ve liderlik kuramlarının tarihsel gelişimine bakıldığında birçok değişim gözlenmiştir. Bu süreçte; 1940' lı yıllara kadar lider olarak doğduğu, lider özelliklerinin doğuştan geldiği inanışlarının etkin olduğu dönemdir. 1940-1960 arası dönem ise; liderin grup üyelerine karşı, kendine özgü davranış içinde olduğu, lider gibi davranılması durumunda lider olunabileceği, liderin etrafındakilere nasıl davrandığı ve kişilerin eğitimle lider olunabileceği gibi inanışlarına dayalı davranışçı yaklaşımların etkin olduğu dönem olmuştur. 1960-1980 arası iyi lider; değişken hallerde ve gruplarda farklı liderlik tarzları sergileyebilen, duruma bağlı farklı tarzlar sergileyebilecek anlayışına dayalı durumsallık yaklaşımlarının etkin olduğu dönemdir. 1980 sonrası yeni liderlik anlayışlarının etkin olduğu dönem olarak sınıflanmıştır.³

¹ Akat,İlter ve diğerleri, (2002), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, s.9.

² Koçel, Tamer,(2011), **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş. , s.569

³ Higgs, Malcolm, (2003), How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century, **The Leadership & Organization Development Journal**, Bradford : Emerald, 24(5), 273-284., s. 274. Vehbi Çelik, (2007), **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A yayıncılık. s. 10, Gary A. Yukl, a.g.e., s260, Tamer Koçel, a.g.e. , s.575

Çağın gerektirdiği liderlik tarzı yeniliğe, geleceğe, reformlara dönük liderlik biçimi olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Günlük yaşantıda karşımıza sürekli çıkan çatışma kavramındaki ana faktör insan ve insanlar arasındaki farklılıklardır.

Çatışmanın kuramsal gelişimine bakıldığında; birçok evre geçirdiği ve birçok anlamlar yüklenildiğini görmekteyiz. Modern Yaklaşım için çatışma doğal bir sonuçtur.

Hiç çatışma yaşanmaması veya düşük düzeyde yaşanan çatışmalar işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyeceğinden çatışmanın olması istenmiştir. Fakat yüksek düzeyde yaşanacak çatışmaların örgüt faaliyetlerinde engel olabileceği ve yıkıcı hale gelebileceği durumlarda çatışmanın önüne geçilmesi gerekir.⁴

Çatışma yönetim stratejilerinde çok çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlara genel olarak bakıldığında; 1976-1977 yıllarında Thomas ve Ruble geliştirdikleri çatışma yönetim modeli birçok araştırmacı tarafından esas alınmış ve geliştirilmiştir. 1979 yılında bu araştırmacılar arasında yer alan Rahim ve Bonoma, çatışma çözülebilmesi için; tarafların izleyebileceği problem çözme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklinde beş farklı strateji geliştirmişlerdir.⁵

Acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanlarının liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin tespiti amacıyla Erzurum ilinde Afet Acil Durum Müdürlüğü, Sivil Savunma Birlik Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi, Kızılay, İtfaiye, İl Kriz Merkezi, Orman Müdürlüğü çalışanlarına anket yapılarak neticesinde elde edilecek bulgular ışığında; örgütlerdeki hangi tür liderin hangi tür çatışma yönetimi stilini kullandığı belirlenerek bu konudaki beklenti ve sonuçların doğru yorumlanması ve değerlendirilmesini amaçlanmıştır.

⁴ Tamer Koçel, a.g.e. , s.613.

⁵ Fatma Özmen, ve Cemal Aküzüm, (2010), "Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, s.50

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Afet ve Afet Yönetimi

Afet, Toplumun tamamı veya belli kesimleri için fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar doğuran, normal hayatı ve insan faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan doğal, teknolojik veya insan kaynaklı olaylar olarak tanımlanmaktadır.⁶

Afet, etkilenen toplumun yalnızca kendi kaynaklarını kullanarak başa çıkma yetisini aşan yaygın insani, maddi ya da çevresel kayıplara sebebiyet vererek toplumun işlevini ciddi şekilde aksaması anlamına gelir.⁷

Dünya Sağlık Örgütü tarafından belirtildiği üzere, her yıl 100.000'den fazla insan doğal afetler sonucu yaşamını kaybetmekte, milyonlarca insan da yaralanmakta ya da sakat kalmaktadır.⁸ Bu durum ve ülkemizin afetselliği, olası bir afete karşı hazırlıklı bulunmamız gereğini açıkça ortaya koymaktadır.

Afet Yönetimi, afet sonucunu doğurabilecek olayların önlenmesi veya zararların azaltılması amacıyla afetlere/acil durumlara hazırlık ve onların olası zarar/risklerinin azaltılması ile birlikte afetler/acil durumdan sonra müdahale etme ve iyileştirme gibi çalışmaların tümünde yapılması gereken çalışmaların toplumun tüm kesimlerini kapsayacak şekilde planlanması, yönlendirilmesi, desteklenmesi, koordine edilmesi, gereken mevzuat ve kurumsal yapıların oluşturulması veya yeniden düzenlenmesi ve etkin ve verimli bir uygulamanın sağlanabilmesi için toplumun tüm kurum ve kuruluşlarının, kaynaklarının bu ortak amaç doğrultusunda yönlendirilmesi işlemidir.⁹

Kanunlarca;

Büyük Şehir Belediyeleri; İl düzeyinde yapılan plânlara uygun olarak, “doğal afetlerle ilgili plânlamaları ve diğer hazırlıkları büyükşehir ölçeğinde yapmak; gerektiğinde diğer afet bölgelerine araç, gereç ve malzeme desteği vermek; itfaiye ve acil yardım hizmetlerini yürütmek; patlayıcı ve yanıcı madde üretim ve depolama

⁶ Afet Ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun (5902 sayılı kanun)

⁷ United Nations, Department of Humanitarian Affairs, 1992. Internationally Agreed Glossary of Basic Terms Related to Disaster Management. (DNA/93/36). United Nations. Geneva.

⁸ Care of the dead in disasters. Available at:

http://www.wpro.who.int/media_centre/fact_sheets/fs_20061207.

⁹ Kadioğlu M. (2008). **Modern, Bütünleşik Afet Yönetiminin Temel İlkeleri**, (Ed.) Kadioğlu, M. ve Özdamar, E. Afet Zararlarını Azaltmanın Temel İlkeleri, Ankara: JICA Türkiye Ofisi Yayınları No:2. S.10

yerlerini tespit etmek, konut, işyeri, eğlence yeri, fabrika ve sanayi kuruluşları ile kamu kuruluşlarını yangına ve diğer afetlere karşı alınacak önlemler yönünden denetlemek, bu konuda mevzuatın gerektirdiği izin ve ruhsatları vermek.¹⁰

İl Özel İdareleri; yangın, sanayi kazaları, deprem ve diğer doğal afetlerden korunmak veya bunların zararlarını azaltmak amacıyla ilin özelliklerini de dikkate alarak gerekli afet ve acil durum plânlarını yapar, ekip ve donanımı hazırlar. Acil durum plânlarının hazırlanmasında varsa il ölçeğindeki diğer acil durum plânlarıyla da koordinasyon sağlanır ve ilgili bakanlık, kamu kuruluşları, meslek teşekkülleriyle üniversitelerin ve diğer mahallî idarelerin görüşleri alınır. Plânlar doğrultusunda halkın eğitimi için gerekli önlemler alınarak ikinci fıkrada sayılan idareler, kurumlar ve örgütlerle ortak programlar yapılabilir. İl Özel İdaresi, il dışında yangın ve doğal afetler meydana gelmesi durumunda, bu bölgelere gerekli yardım ve destek sağlayabilir.¹¹

5902 sayılı kanun gereğince, “afet ve acil durum hallerinde bilgileri değerlendirmek, alınacak önlemleri belirlemek, uygulanmasını sağlamak ve denetlemek, kurum ve kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşları arasındaki koordinasyonu sağlamak amacıyla, Başbakanlık Müsteşarının başkanlığında, Milli Savunma, İçişleri, Dışişleri, Maliye, Milli Eğitim, Bayındırlık ve İskân, Sağlık, Ulaştırma, Enerji ve Tabii Kaynaklar, Çevre ve Orman bakanlıkları ve Devlet Planlama Teşkilatı müsteşarları, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı, Türkiye Kızılay Derneği Genel Başkanı ile afet veya acil durumun türüne göre Kurul Başkanınca görevlendirilecek diğer bakanlık ve kuruluşların üst yöneticilerinden oluşan Afet ve Acil Durum Koordinasyon Kurulu kurulmuştur”.¹²

Belediye; yangın, sanayi kazaları, deprem ve diğer doğal afetlerden korunmak veya bunların zararlarını azaltmak amacıyla beldenin özelliklerini de dikkate alarak gerekli afet ve **acil durum plânlarını yapar, ekip ve donanımı hazırlar**. Acil durum plânlarının hazırlanmasında varsa il ölçeğindeki diğer acil durum plânlarıyla da koordinasyon sağlanır ve ilgili bakanlık, kamu kuruluşları, meslek teşekkülleriyle üniversitelerin ve diğer mahallî idarelerin görüşleri alınır. Plânlar doğrultusunda halkın

¹⁰ Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5216, md.7/u.

¹¹ İl Özel İdaresi Kanunu, 5302,md.69.

¹² Afet Ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun, 5902, md.4/1

eğitimi için gerekli önlemler alınarak ikinci fıkrada sayılan idareler, kurumlar ve örgütlerle ortak programlar yapılabilir. Belediye, belediye sınırları dışında yangın ve doğal afetler meydana gelmesi durumunda, bu bölgelere gerekli yardım ve destek sağlayabilir”.¹³

Bucak müdürü, “su baskını, kıtlık, yangın deprem gibi afetlerde keyfiyeti kaymakama bildirmekle beraber hal ve vaziyetin icap ettirdiği bütün tedbirleri alır ve uygular”.¹⁴

Afetlerde etkili bir yönetim gerçekleştirmek ve onunla baş etmek, yıkım ve kayıpları en aza indirmek ve olası afet risklerini ortadan kaldırabilmek için toplumun tüm birimlerini ve tüm alt birimlerini bu anlamda örgütlenmesi ve kendilerine özgü afet planların bulunması gerekmektedir.¹⁵

Kanunlarca afetlerle mücadele ve afet yönetimi, kurumların ve halkın eşgüdümü ile gerçekleştirilecektir.

Afet toplumun müdahalede gecikmemesi gereken ani oluşan bir olaydır. Afet yönetiminin içeriğinde hazırlık, zarar azaltma, müdahale, iyileştirme aşamaları bulunmaktadır. Cevapta gecikmemek ve yetersiz kalmamak için plan yapılması gerekmektedir.

Afet Ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği ne göre Afet Acil Durum Başkanlığı Valilik, kaymakamlık ve belediyeler, gönüllüğü özendirici ve teşvik edici çalışmalar yapar, gönüllülere eğitim, teçhizat gibi ihtiyaçları konusunda destek verir, farklı toplumsal grupların afet ve acil durum yönetimine katılımını sağlar.¹⁶ Afet yönetimine asli görev almamış olan insanların gönüllüğü ve gönüllü olan insanların ise teçhizatlarının temini için destek vereceğini belirtmektedir.

¹³ Belediye Kanunu, 5393,md.15/53

¹⁴ İl İdaresi Kanunu, 5442, md.44.

¹⁵ **Akdur R. Afetlere Karşı Toplumsal Örgütlenme ve Hazırlık**, Afet Tıbbı (Editörler: Eryılmaz M, Dizer U) Ünsal Yayınları Ankara 2005.

¹⁶ Afet Ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği 24. Madde

Toplumun desteği ve aktif katılımı sağlanmadan afet zararlarının azaltılması ve afetlere karşı hazırlıklı olunması m¼mk¼n olamayacağı gibi, afete m¼dahale ve iyileştirme faaliyetleri sırasında da hız ve etkinlik sağlamak m¼mk¼n değildir.¹⁷

Afet y¼netimi bir ekip çalışması gerektirir. Ekip alışması kavramı aynı konu ¼zerinde farklı bilgi birikimlerine ve deneyimlerine sahip meslek elemanlarının, ortak bir amaç doğrultusunda yan yana gelerek kendi mesleki rolleri doğrultusunda konuya katkı vermeleri anlamına gelmektedir.¹⁸

Takım liderleri amaç ve hedefleri netleştirmek, kendine g¼ven ve bağlılığı yapılandırmak, takımların ortak kabiliyetleri ve yaklaşımlarını g¼lendirmek, dayatılan engellemeleri uzaklaştırmak ve diğerleri için fırsat yaratmak için çalışmalıdırlar.¹⁹

Etkin bir lider takım içinde; bir vizyon oluşturacak, değişiklikler yaratacak ve takım fertlerinin yeteneklerini açığa çıkaracaktır.²⁰

Afet, kurum kuruluşların ve halkın, afet timi şeklinde ¼rg¼tlenmesi gereken bir olaydır. Afetlerin oluşumu engellemek ve afet meydana getirdiği kayıpları en aza indirebilmek için yanıtta gecikilmemesi gereklidir. İyi bir afet y¼netimi toplumun her kesiminin koordinasyonu ile m¼mk¼nd¼r. Bu koordinasyon insanların bir arada çalışmasını gerektirmektedir. Toplulukların bir arada koordinasyonunu sağlamak iyi bir liderlik, kurum bazında ise y¼neticilik gerektirmektedir. İnsanların koordinasyonu sırasında ise çatışma oluşumunun anlaşılması ve verimlilik artırımı için çatışmaların y¼netilmesi gerektirmektedir.

¹⁷ Erg¼nay, O. **Afet Y¼netiminde Kurumsal Yapılanma ve Mevzuat Nedir ? Nasıl Olmalıdır ?**, İstanbul Depremini Beklerken Sorunlar ve ¼z¼mler Bildiriler Kitabı, İstanbul Deprem Sempozyumu, Eyl¼l 2008. İstanbul

¹⁸ Donald H (1992). *Experimental Approach to Organization Development*. 2.B. Englevwood Clifs, H.L. Prentice Hail Inc. London

¹⁹ Hakan G¼ke, (2011) ,Etkin Liderlik Ve Takım alışması. Tezsiz Y¼ksek Lisans Bitirme Projesi, S¼leyman Demirel ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

²⁰ Takım Y¼netimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Fakt¼rler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan, Takımlar ¼zerinde Bir Saha Araştırması, Doğuş ¼niversitesi Dergisi, 9 (2) 2008, 266-279, Cemal Zehir, Mehtap ¼zřahin, Gebze Y¼ksek Teknoloji Enstit¼s¼, İşletme Fak¼ltesi

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE LİDERLİK

2.1.Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim kavramı ile ilgili çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Bu tanımlar, bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar göstermektedir. Ekonomistler yönetimi, toprak, sermaye ve iş gücü ile beraber üretim fonksiyonlarından biri olarak yorumlarlar. Yönetim bilimciler göre yönetimin; örgüt yöneten ve yönetilen olmak üzere iki gruptan oluştuğu ve bu iki grup arasındaki ilişkinin otorite ilişkisi olduğu görülmektedir. Toplum bilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak belirtmektedirler. Yönetimle ilgilenen disiplinlerin sadece bunlarla kalmadığı, psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli dallarının yönetimi amaçlarına uygun bir biçimde tanımlama çalışmaları yaptıkları görülmüştür. Bu yaklaşımların ortak noktası yönetim, diğer kişilerin çabaları aracılığı ile amaçların başarılması sürecidir.²¹

Bu kavramların literatür de birçok tanımlamaları vardır. Türk Dil Kurumuna (TDK) göre yönetim; yönetme işi, çekip çevirme, idare etme anlamındadır.²² İnsan ve insan dışı tüm kaynakları olabildiğince iyi şekilde kullanarak, amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir.²³

Yönetim, madde ve insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kullanma bilim ve sanattır.²⁴

Yönetim, amaçları etkin ve yararlı bir şekilde gerçekleştirmek için; insanlar arası işbirliği ve eşgüdümleme yapmak amacıyla sürdürülmesi gereken çalışmalar bütünüdür.²⁵

Yönetim, bir örgütün planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol işlevlerinden birisini idare için gerekli görev ve aktiviteleri içermektedir.²⁶

²¹ Uygur Akyar, **Yönetim Organizasyon**, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s.5.

²² http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52a9ca8570a026.31617213. (12.11.2013).

²³ Louis Boone, David Kurtz, **Contemporary Business**, 8th ed. , Florida: (Fort Worth: The Dryden Press, 1996 s.168.

²⁴ Aydın Usta, Hüseyin Erkul, Yusuf Karakılıçık, **Kurumlar ve Yönetim**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, s 260.

²⁵ İlder Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2002,s.9.

²⁶ Hellriegel, D., & Slocum, J. W., Jr. , **Organizational Behavior(11 th ed.)**. Mason, OH: Thomson South-Western, 2007, s.7.

Yönetici kavramının; yönetim gücünü elinde bulunduran kişi, çekip çeviren, idare eden kimse olduğu görülmüştür.²⁷

Yönetici başkaları aracılığı ile iş yapan ve amaçlarına ulaşan kişidir.²⁸

“Yöneticiliği” bir meslek ve “yönetici” yi bu mesleği uygulayan kişi olarak tanımlayabiliriz. Başka bir deyişle yöneticilik; yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak, yönettikleri ile beraber çalışıp, iş gördürerek işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işi ve uğraşısıdır. Yönetici de bu birikmiş bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri yeteneklerini de kullanarak, yöneticilik işini fiilen yapan kişidir.²⁹

2.2. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik kavramı çok geniş kullanım alanına sahip olan bir kavramdır. Liderlik ve lider kavramlarının çok çeşitli tanımları bulunmaktadır.

Aşağıda liderlik tanımına ilişkin kronolojik gelişim sıralanmıştır.³⁰

1902’de Cooley liderliği, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmek,

1906’da Mumford liderliği, sosyal hareketlerin kontrolü süresi boyunca, bir kişinin grup içerisinde ön plana çıkması,

1911’de Blackmar liderliği, grubun bütün gücünü kendi çabaları ile ortaya çıkarabilmesi,

1921’de Munson liderliği, çatışmaların en az olduğu, işbirliğinin ise en güçlü olacak şekilde grubu veya insanları başarıya ulaştırma yeteneği ,

1924’de Chapin liderliği, grupta olan işbirliğine özel bir anlam verebilme,

1927’de Bernard liderliği, gruptaki üyelerin istek, beklenti ve gereksinimlerin fark edilmesi ile enerjilerin bu istek, beklenti ve gereksinimleri karşılamak için harcanması,

1930’da Bundel liderliği, insanları ikna edip onlara kendi isteklerini yaptırabilme sanatı,

1935’de Kilbourne liderliği, hayranlık hissi uyandıran kişisel özelliklerin çoğuna sahip olmak,

²⁷http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52a9ca8a43b557.03956312. (12.11.2013).

²⁸ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları,1996, s.31.

²⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2011, s 63.

³⁰ Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**,2. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.9

1939'da Phillips liderliği, ortak amaçları gerçekleşmesi için moral bütünlüğü sağlamak ve sürdürmek ,

1942'de Copeland liderliği, insanları fiziksel, duygusal, zihinsel olarak etkileyebilme sanatı,

1948'de Knickerbocker liderliği, grup üyeleri ile onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek tüm araçların kontrolünü sağlayan kişi arasındaki işlevsel bir ilişki,

1950'de Stogdill liderliği, ortak amaçların oluşumu ve gerçekleşmesi için grup üyelerini etkileme süreci ,

1955'de Koonetz ve Donnell liderliği, insanları ortak olacak bir amacı başarmak için etkileme eylemi ,

1960'da Terry liderliği, insanları ortak bir amacı gönüllü olarak başarmak için etkileme eylemi ,

1964'de Lipham liderliği, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için yeni bir yapı ve süreç başlatma ,

1968'de Dubin liderliği, kararları yetki kullanarak alabilmek olarak tanımlamıştır.

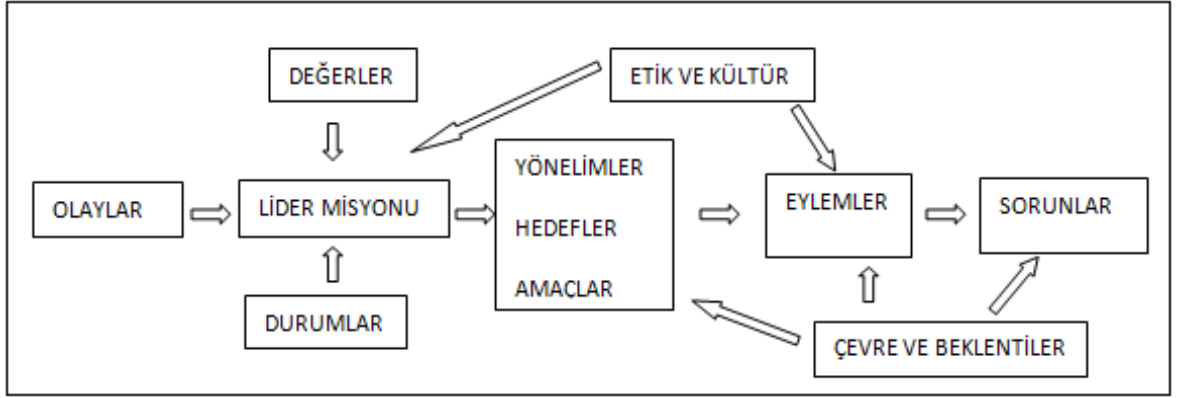
1974'de Stogdill liderliği; grup süreçlerinin odak noktası, kişilik ve etkileri, uyma ve izlemeye ikna etme sanatı, etkinin kullanılması, eylem ve davranış, inancı biçimlendirme, amaçları başarmanın bir aracı, etkileşimin etkisi, farklılaşan bir rol, başlatıcı liderlik şeklinde on başlık altında tanımlamıştır.

1978'de Katz ve Kahne liderliği, örgüt üyelerinin standart yönelimlere uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermek amaçlanarak güdülenmesi ile etkisinin artırılması,

1986'da Krausz liderliği, gruptaki diğer insanların faaliyetlerini etkilemek için kullandığı güç şekli olarak tanımlamıştır.

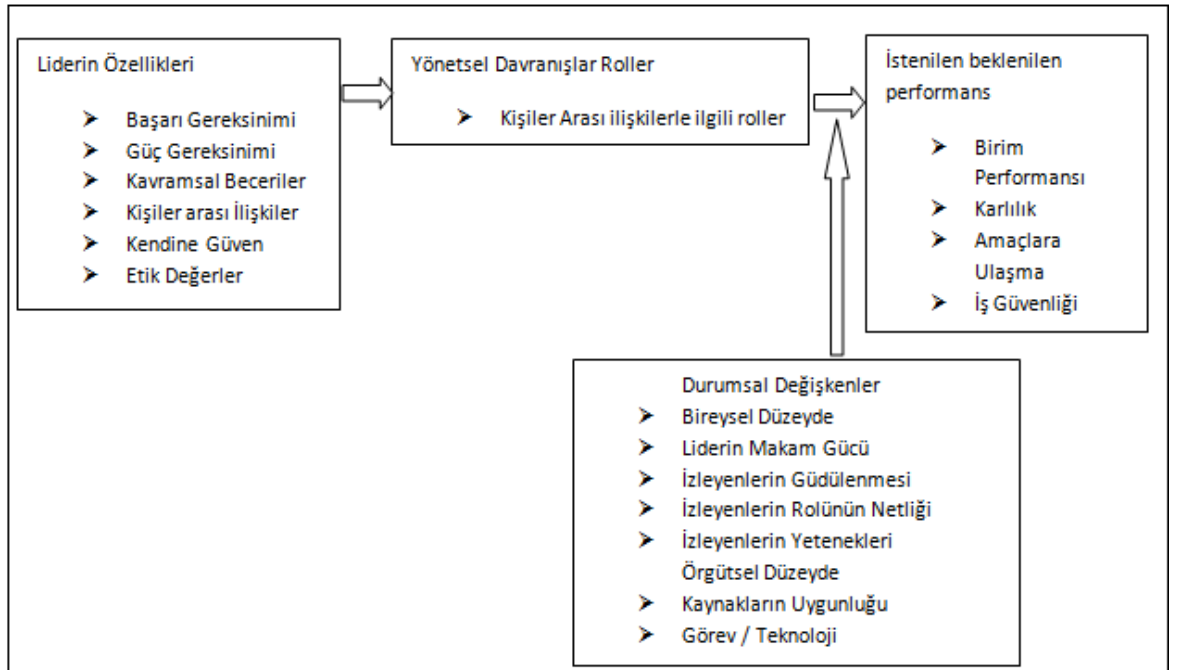
1988'de Immagert liderliği tanımlamanın güç olduğunu vurgulayarak, liderliği açıklamak için şekil 2.1' de gösterilen kavramsal bir model geliştirmiştir.

Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model



1989 'da Yukl liderliği Şekil 2.2.' de verilen kavramsal çerçevede açıklamıştır.

Şekil 2.2. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve



1990' da Norris liderliği, sezgisel ve analitik düşünmeyi tamamen kullanıp yaratıcı olmak ,

1991' de Jaques ve Clemnt liderliği, birden fazla kişileri bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar için harekete geçirip başarıya ulaştırabilme süreci,

1992’de Pagonis liderliği, bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmeleri için uzmanlıklarını kullanmaları, empati yapabilmeleri gibi aktif, önemli ve aralarında bütünleşebilen davranışları sergileyerek grubu etkileşmesi,

1993’de Kowalski ve Reitzig liderliği, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmek, 1994 de Heifetz liderliği, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmek,

1995’de Ogawa ve Bossert liderliği, grup üyelerinin etkileşim görüntülerini olaylara bağlı olmasını anlamlandırarak, şekillendirmek,

1996’da Sullivan ve Harper liderliği, rgt var eden amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçleri ve iyi düşünülen fiilleri yöneterek, geleceği oluşturup ve ekip kurmak,

1997’de Gallagher liderliği, bütün potansiyel ve isteklilikleri ile amaca ulaşmak için insanları etkileme süreci,

1998’de Donnelly ve diğerleri ise liderliği bireyin diğer bireyler üzerindeki g kullanması sonucu onları belli bir yönde davranmaları için teşvik etme süreci,

2000’de Black ve Porter liderlik kavramını belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütün bütün çalışanları yönlendirme ve bireyleri motive etme yeteneği şeklinde tanımlamıştır.

Başka bir tanımlamada Ribiera ve Sitar liderliği, yönetilenlerin belirlenen amaçların gerçekleşmesi için, bireylerin katkı sağlayacak yeteneklerini ortaya çıkarmak amacıyla, hevesliliklerini ve işletmeye olan bağlılıklarını ortaya çıkarabilme süreci olarak açıklar.³¹

En basit tanımıyla lider; liderlik konumunu üstlenen kişidir. Daha ayrıntılı lider tanımları, liderlik tanımlarına paralel olarak çeşitlilik göstermektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

R.M. Stoddill’ e göre lider, amaın belirlenmesi ve bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler üzerinde yaptığı etki nedeniyle organizasyonun diğer üyelerinden farklılaşan kişidir.

F.B. Miller’ e göre ‘Lider, mensup olduğu grubun amaının belirlenmesi ve bu amaın gerçekleştirilmesi hususunda gruba en etkin şekilde yön veren kimsedir³².

³¹ ‘Black ve Porter (2000:402)’ ve ‘Donnelly ve Diğerleri (1998:336)’ den Aktaran ‘Ertan Taşkıran Otel İşletmelerinde alışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’, **Turizm Araştırmaları Dergisi** Cilt 17, Sayı 2, Güz: 169-183, 2006, s.170.

³² Bahattin Ergezer, **Liderlik ve zellikleri**, 4. Baskı: Ankara, Ocak Yayınları, 2003, s.17.

Lider bireyleri, davranışlarını belli bir amaç çerçevesinde yönlendiren, etkileyen kişi olarak görülmektedir. Birden fazla bireyin, kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için istekleri, emirlerini ve talimatları doğrultusunda davrandıkları ve takip ettikleri kişi lider olarak tanımlanır.³³

2.3. Lider ve Yönetici Farklılıkları ve Ayrımı

Yönetici çok kaliteli yönetici olabilir ama liderlik özelliğini taşımayabilir. Aynı zamanda lider olup da yönetici olmayanlarda vardır. Lider ve yönetici kavramları birbirinden farklı kavramlardır. İdeal olanı yöneticinin iyi bir lider olmasıdır. Bir kişi lider ve yönetici rollerinin her ikisini de üstlenebilir.

Liderlik kavramı yalnız resmi örgütlere özgü bir süreç olmadığı belli olmaktadır. Belli bir grubun belirli bir amaçları gerçekleştirmeleri için belirli bir kişinin arkasında gitmesi sonucu liderlik kavramı ortaya çıkar ve liderlik süreci başlar. Resmi hiçbir yetkisi olmadığı halde büyük grupları ardından sürükleyen liderler olabileceği gibi resmi birçok yetkiye sahip olduğu halde bunları kullanamayan ve ardından bir kitle sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Yöneticilik kimliği olmayan liderler olduğu gibi liderlik vasfı olmayan yöneticiler olabilir. Bu kavramlara göre ideal yönetici, liderlik niteliklerine sahip olmalı ve lider davranışlarını da sergilemelidir.³⁴

Bu kavramlar ışığında ve Gregory ve Joseph'e göre 21.yy da yönetici ve liderlerin özellikleri arasındaki bazı farklılıklar vardır.³⁵ (Tablo 2.1).

³³ Tamer Koçel, a.g.e. , s.569

³⁴ Tamer Koçel, a.g.e. , s.572

³⁵ 'Gregory ve Joseph 2000:8' den Aktaran Erkan Faruk Şirin, 'Beden Eğitim Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma Yönetimi stratejilerinin incelenmesi', Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2004, s.23

Tablo 2.1. Gregory ve Joseph'e Göre 21.yy da Yönetici Ve Liderlerin Özellikleri

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Farklılık yaratır
Muhafaza eder	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsan üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Güven ilham eder
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçimde soru sorar	Neye niçin biçiminde sorar
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir başına buyruktur
Kar/zarar ilişkisini gözetir	Gözü ufukları arar
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut durumu sorgular
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar
Riske girmek istemez.	Riskli eylemler yapar.
Bir görev tanımı vardır.	Görev ve iş tanımı yoktur.
İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Yenilikleri kendinde toplar	Katılımı önerir.
Statüsü vardır.	Statüsü olmayabilir.
Var olan düzeni sürdürür. Eskiye kullanır.	Yenilik ve yeni amaçlar ortaya koyar
Kontrol sistemlerini ister.	Güven esasına dayanır.

Taner Keçecioğlu lider ve yönetici kavramları arasındaki temel farklılıkları ortaya koymak için tümevarımı lider, tüm dengelimi yönetici olarak vurgulamıştır.³⁶ (Tablo 2.2).

³⁶ Taner Keçecioğlu, (1998), **Liderlik ve Liderler**. Kal-der yayınları. İstanbul, s. 11

Tablo 2.2. Taner Keçecioglu 'na Göre Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

Tümevarım Lider	Tümden Gelim(Sonuçsal) Yönetici
Deneme/Tecrübe	Kesinlik
Dinamik	Statik
Anlaşılma	Hatırlama
Fikirler	Olaylar
Geniş	Dar
Derinlemesine	Yüzeysel
Deneysel	Mekanik
Aktif	Pasif
Soru Soran	Cevaplayan
Süreççi	İçerikçi
Strateji	Taktik
Alternatifler	Amaçlar
Araştırmacı	Öngörücü
Etkin	Edilgen
Teşvik Edici	Yönlendirici
Yaşam	Görev
Uzun Vadeli	Kısa vadeli
Değişim	Karalılık
İçerik	Biçim
Esnek	Katı
Risk alıcı	Kuralcı
Sentezci	Tezci
Açık	Kapalı
Hayal Gücü Olan	Sağduyulu

Yönetici ve lider bir insan grubu ile çalışır, grupları ortak bir amaç ve hedef için yönlendirir, grupları etkilemede ve iş yaptırmada bir güç kullanırlar. Yönetici ve liderin incelediğimizde bu şekilde ortak özelliklerinin de olduğunu görmekteyiz.

2.4. Liderlik Kuramları

Liderlik tanımlamalarının ve liderlik kuramlarının tarihsel gelişimine baktığımızda birçok değişim geçirmiştir. Bu değişimler farklı yöntemlerle incelenerek üç sınıfta toplanmıştır.³⁷

- Özellikler Liderlik Kuramı
- Davranışsal Liderlik Kuramı
- Durumsallık Liderlik Kuramı

2.4.1. Özellikler Liderlik Kuramı

Lider ve liderlik konularında yapılan ilk çalışmalara baktığımızda, özellikle yaşadığı dönemde liderlik özellikleri gösteren asker, bürokrat ve yaşadığı dönemde iz bırakan liderlerin liderlik özellikleri incelenmiş, liderlik için gereken bireysel ve toplumsal özellikleri aranmıştır.³⁸

Birey lider olarak mı doğar? Yoksa lider özellikleri sonradan mı kazanılır? Tartışılmıştır.³⁹ Liderin kişisel özellikleri üzerinde durmuştur.⁴⁰

Özellikler liderlik kuramı, lider ve lider olmayanların özelliklerini birbirinden ayırmıştır. Zekanın liderleri grup üyelerinden ayıran en önemli parametre olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kurama göre lider ile lider olmayanın kişisel ve fiziksel özellikleri aşağıdaki gibidir⁴¹ (Tablo 2.3).

³⁷ Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A yayıncılık, 2007, s.7, Gary A. Yukl, **Leadership in Organizations** (2nd ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989, s.253, Kayworth T. R., Liedner D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. **Journal of Management Information Systems**, 18(3), 7-40, s 11.

³⁸ Vehbi Çelik, a.g.e., s. 7

³⁹ Higgs, M. J, a.g.e., s.274

⁴⁰ Gary A. Yukl, a.g.e., s260

⁴¹ 'Nicholson ve diğ. 2007,42, Koçel,2005:588' den Aktaran jılan Gürboylu, Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, 2009, s.10.

Tablo 2.3. Lider Olanların Ve Olmayanların Kişisel Ve Fiziksel Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Sosyal Özellikler	Kişisel Özellikler
Boy	Eğitimli	Uyumlu
Kilo	Başarılı	Güven veren
Yaş	Yükselme gösterebilen	Duygusal açıdan dengeli
Cinsiyet	İlişki kurabilen	Kendine güvenen
İrk		Girişimci
Sağlık durumu		Zeki
Mükemmel görünüş		Kararlı
		Etkili konuşabilen
		Dürüst

Yapılan çalışmalarda liderlik özelliklerini taşınmasının lider olmak için yeterli olmadığı gözlenmiş, bu kuram başarılı ve başarısız liderleri ayırt etme, belirlemede ve liderlik sürecini açıklama da yetersiz kalmıştır.⁴²

2.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Özellikler liderlik kuramını; lider tanımlamasında lider özelliklerinin doğuştan geldiğini dikkate alınırken, davranışsal liderlik kuramında ise liderin etrafındakilere ve nasıl davrandığı ve ne yaptığı önem kazanmaya başlamıştır. Liderin kendine has davranışlarının olduğu ve bu davranışları sergileyenlerin lider olabileceği öne sürüldü.⁴³

Davranışsal liderlik kuramı; liderin özelliklerinin yanı sıra liderin grup üyelerine karşı davranışlarına da önem vermiştir. Liderlerin karar verme tarzları, yetki devredip etmemeleri, haberleşme şekilleri, planlama ve kontrol şekilleri, amaçları belirleme ve bunun gibi yönettiklerine olan davranışlarını ele alarak etkinlikleri değerlendirilmiştir.⁴⁴

Davranışsal Liderlik Kuramı ışığında yapılan birçok teorik ve uygulamalarla farklı liderlik tarzı belirlenmiştir.⁴⁵

⁴² Tamer Koçel, a.g.e. , s.577.

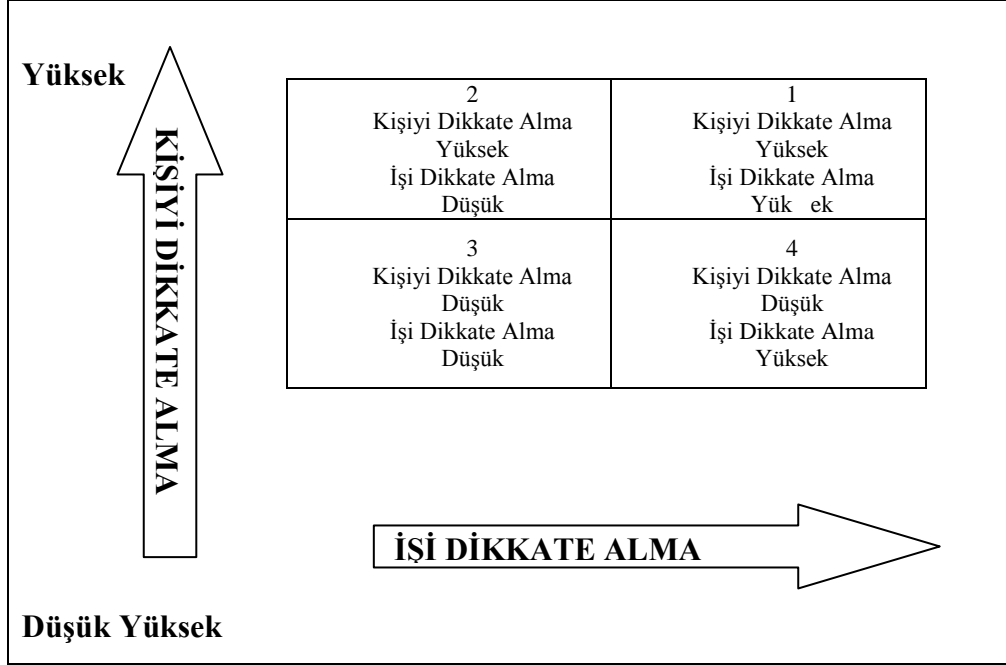
⁴³ Higgs, M. J., and Rowland, D. (2001). **Developing Change Leadership Capability: The Impact of a Development Intervention.** Henley Working Paper Series. HWP, pp.2001/004, s.275, Kayworth T. R., Liedner D. E., a.g.e., s.11.

⁴⁴ Tamer Koçel, a.g.e. , s.577.

⁴⁵ ‘Çetin Ve Beceren .2007:126-127’den Aktaran İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, (2008), Liderlik ‘Türleri’ Ve ‘Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** 12 (19): 73-84, s.74.

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar; liderin sergiledikleri davranışları tanımlamada yapıyı kurma ve anlayış gösterme şeklinde iki boyut ortaya çıkarmıştır. (Tablo 2.4).⁴⁶

Tablo 2.4. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları



Kaynak: Tamer Bolat, Dönüşümcü Liderlik, **Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, 1. Baskı, Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti, 2008, s.11.

Kişiyi dikkate alma ve iş dikkate alma bağımsız iki unsur olduğu için bir yönetici her iki unsura da ya düşük ya da yüksek düzeyde sahip olabilir.⁴⁷

Michigan üniversitesi liderlik çalışmalarında; etkili ve etkili olmayan liderlerin arasındaki davranış farklılıklarını bulmaya çalışmıştır. Çalışma neticesinde iş merkezli ve birey merkezli liderlik davranışları olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir.⁴⁸ Çalışana daha insani ilişkilerle yaklaşan , çalışanlarının ihtiyaçlarını ve değerlerini dikkate alan birey merkezli lider davranışları göstermektedir. İş merkezli

⁴⁶ Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N., (1995). **Basic Organizational Behaviour**. John Wiley and Sons Inc., New York.

⁴⁷ Tamer Bolat, Dönüşümcü Liderlik, **Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, 1. Baskı, Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti, 2008, s.12.

⁴⁸ Stoner, J.A.F., ve Freeman, R.E., **Management** (Fifth Edition), Prentice Hall International, Inc., London, 1992, s.35.

lider ise işin üretim ve teknik yanları üzerine durur ve bireyleri işin tamamlaması için birer araç olarak görürler.⁴⁹

Harvard Üniversitesi liderlik çalışmalarında; işin tamamlanması merkezli davranışlar ve kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar incelenmiş⁵⁰, sosyo duygusal lider ve iş lideri şeklinde iki ana liderlik davranışı tanımlanmıştır.⁵¹ (Tablo 2.5)

Tablo 2.5. Etkileşim Biçim Analizi

A-Olumlu Sosyo-duygusal	a. Dayanışma gösterme b. Gerilimden kurtulma c. Kabullenme
B-Sorun çözme Çabaları	1. Önerme 2. Fikir verme 3. Uyum sağlama
C- Soru Yönelme	1. Uyum sağlanmasını isteme 2. Fikir sorma 3. Öneri isteme
D-Olumsuz Sosyo-duygusal	1. Kabul etmeme 2. Gerilimi belli etme 3. Düşmanlık gösterme

Kaynak; Tamer Bolat, a.g.e. , s.14

Yapılan çalışmada; grup içi en fazla konuşan kişinin iletişimlerinde belirgin farklılıklarla gözlenmiştir. Sosyal özellikleri ile ilgilenen, grubun rahat ve mutlu çalışması için emek harcayan, anlaşmacı, arabulucu, üyelerin mutluluklarına duyarlı ve sosyal yönelimli lider ‘Sosyal Lider’ iken ; işin yapılmasına çaba gösteren, yönlendirici, hızlı, yerine göre katı ve iş bitirici özelliklere sahip olan liderin ‘İş Lideri’ olduğu görülmüştür.

Blake ve Mouton yönetim kafesi Matriks modelinde; liderlik tarzında ‘kişiler arası ‘ilişkilere’ ve ‘üretim yönelik’ iki eksen bulunmaktadır.⁵² (Tablo 2.6)

⁴⁹ Erzurum, K. (2007). Liderlik Eğitimi Ve Hizmet İçerisindeki Rolü (Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. s.22.

⁵⁰ Augustin, D.A. (2003). An Empirical Investigation Of Leadership Development Training With Respect To The Leadership Characteristics And Behaviors Of Emerging Leaders Within Their Organizational Contexts. Doctoral dissertation, George Washington University, U.S.A. s.18.

⁵¹ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1996, s.270.

⁵² Dubrin, A. J., **Essentials of Management**. South-Western College Publishing, Ohio, 1997, s.219.

Tablo 2.6. Blake ve Mouton' nun Yönetim Kafesi

BİREYE İLGI	1.9 Klüp Lideri Lider düşünceli, Yönetilenleri ile rahat ve arkadaşça ilişkiler kurmaya çok önem verir bu karşın üretime , göreve ilgisi en alt seviyededir.						9.9 Ekip Lideri Hem insana hem göreve en fazla önem veren liderlik biçimidir. Lider ortak örgüt amacı etrafında sosyal ilişkiler maksimum düzeyde tutarken yüksek verime de yükselmiştir		
				5.5 Örgüt Lideri Lider hem işe hem insana önem verir. İşlerin miktarı çalışanların moralini dengede tutmaya çalışır ve uzlaştırır.					
	1.1 Etkili olmayan lider Örgütte kalmak için işlerin yerine getirilmesi için en az çaba harcıyandır.						9.1 Görev Lideri Astarlar makine gibi görür, insan ilişkileri çok azdır, verimlilik sağlanırken otorite kullanılır.		
- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +									

Kaynak: Tucker, M. L., Mccarthy, A. M. and Benton, D. A. (2002). **The Human Challenge. Managing Yourself and Others in Organizations** (7th Ed.) USA: Prentice-Hall.s:228

McGregor'un girişimciliğin insani yönü adlı kitabında X ve Y kuramlarında; lider ve yöneticilerin davranışları ile ilgili en önemli belirleyicinin, onların insani davranışları hakkında olan farklılıkları olduğu vurgulanmış olup bu varsayımlar birbirlerine zıt görüşleri içeren 2 grupta ele alınmıştır.⁵³

X Kuramı varsayımına göre;⁵⁴

- Vasattır, çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu kadar işten kaçır. Daha az çaba gösterir. İş insanları genelde tatsızdır.
- İnsanlar sorumluluk yüklenmek istemez, çok istekli ve arzulu değildirler. Güvence isterler.
- Genelde insanlar bencil davranır ve sorunların çözümünde yaratıcı olmazlar.

⁵³ Tamer Koçel, a.g.e. , s.581.

⁵⁴ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 2008, s.395

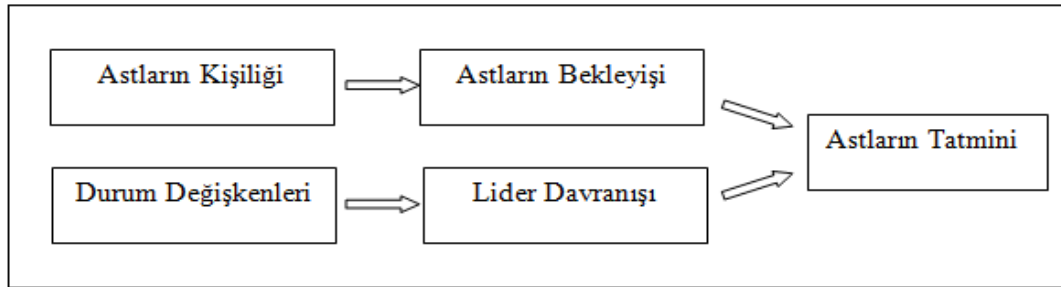
- İnsanların çalıştırılması için zorlanması, iyi bir kontrol mekanizması kurulmalı ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır.

Y Kuramı varsayımlarına göre;⁵⁵

- Bireyler için iş, oyun oynamak ve dinlenmek kadar kolay ve sıradandır.
- Bireyleri tembelleştiren unsurlar kaldırıldığında bireyler tembel değildir.
- Bireyler amaçları ve hedefleri doğrultusunda kendilerini kontrol edebilir, yönetebilir.
- Tüm bireylerin çalışmaları için potansiyelleri vardır. Şartların olgunlaşması sonucunda birey potansiyellerini geliştirerek daha fazla sorumluluk almayı öğrenirler.
- Sonuç itibarı ile lider ve yöneticilerin uygun bir ortam hazırlaması sonucu çalışan bireyler kendilerini geliştirmesini sağlamayarak enerjilerini örgütün verimliliği için kullanmalarını sağlamalıdır.

Yukl' un liderlik davranış modeli; araştırmalarında liderlik davranış modellerini ayrılık modeli ve çoklu-bağlanma modeli şeklinde ele aldığını görmekteyiz.⁵⁶ (Şekil 2.3-Şekil 2.4)

Şekil 2.3. Ayrılık Modeli

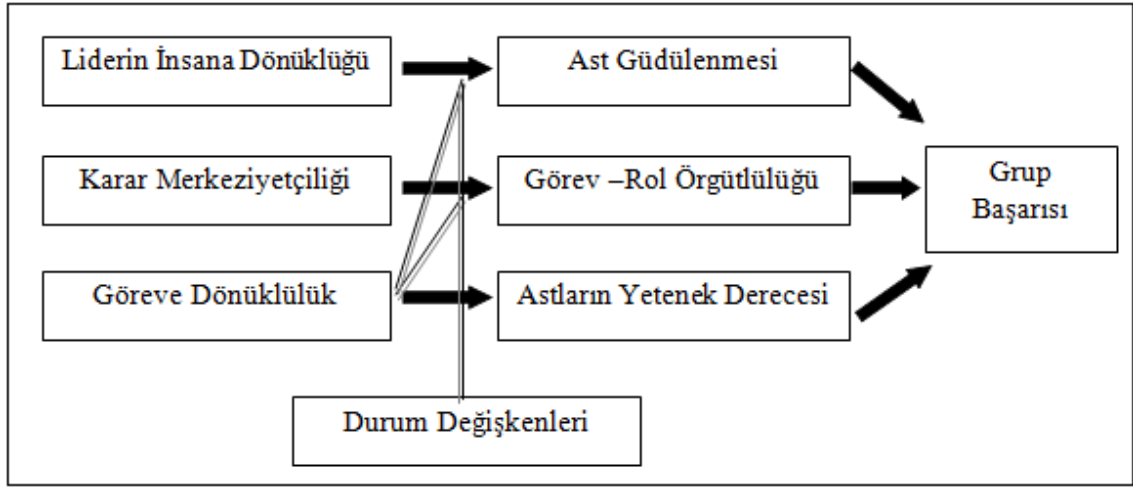


Kaynak: Tamer Bolat, a.g.e. s.23

⁵⁵ Salih Güney,a.g.e.,392, Tamer Koçel, a.g.e. , s.581-582

⁵⁶ Tamer Bolat, a.g.e. s.23

Şekil 2.4. Çoklu Bağlantı Modeli



Kaynak: Tamer Bolat, a.g.e. s.24

Rensis Likert' in Sistem 4 Modelinde; liderlik yaklaşımları 4 grup altında toplanmıştır (Tablo 2.7).⁵⁷

- İstismarcı (sömürücü) Otoriter Liderlik
- Koruyucu (babacan, Yardımsever) Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Demokratik Liderlik

Gary Yukl liderlik davranışları modelinde 'çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini' araştırmıştır.⁵⁸

Bütün bu çalışmalar; ortak olarak işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik tarzları olmak üzere iki ögeyi benimsemişlerdir. Bu kurama göre; özellikler kuramın da geçen 'lider doğudur, liderlik özellikleri sonradan kazanılabilecek özellikler olmadığı' görüşü doğru değildir. Davranışların 'gözlemlenebilir ve öğrenilebilir yani sonradan kazanılabilir' olduğunu ortaya çıkmaktadır.

⁵⁷ Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.s.14

⁵⁸ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.136.

Tablo 2.7. Rensis Likert' in Sistem 4 Liderlik Tipleri

Liderlik Değişimi	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1 Yönetilenlere olan Güven	Yönetilenlere güvenmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2 Yönetilenlerin algıladıkları Serbesti	Yönetilenler iş ile ilgili konuları, tartışmada kendilerini serbest hissedemez.	Yönetilenler kendilerini hiçbir zaman serbest hissetmezler.	Yönetilenler kendilerini oldukça serbest hisseder.	Yönetilenler kendilerini tamamen serbest hisseder.
3 Üstün Yönetilenlerle olan İlişkisi	Sorunların çözümünde Yönetilenlerin görüşlerini nadiren alır.	Bazen Yönetilenlerin fikirlerini alır.	Genel olarak Yönetilenlerin fikirlerini alır ve kullanır.	Daima Yönetilenlerin fikirlerini alarak onları kullanır.

Kaynak: Tamer Koçel, a.g.e. , s.582

2.4.3. Durumsallık Liderlik Kuramı

Özellikler ve davranışsal liderlik kuramları birbirlerinden farklıdır. Biri liderin özellikleri hakkında veri verirken diğeri liderin davranışları hakkında verileri toplamıştır. Her iki kuramda da liderin içerisinde bulunduğu durumsal faktörler göz ardı edilmiştir.⁵⁹ Durumsallık kuramını temsil eden birçok çalışma vardır.

Durumsallık liderlik kuramında liderin değişken hallerde ve durumun gerekliliğine uygun davranması yani genel liderlik özelliğinden çok, duruma uygun liderlik tarzının geçerli olacağı varsayımı üzerinde durulmuştur.⁶⁰ Durumsallık liderlik kuramında liderin;

⁵⁹ Emel Topcu Brestrick, (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara. s.65.

⁶⁰ Nicholson, D.B., Sarker, S., Sarker, S., Valacich, J.S. (2007). Determinants of Effective Leadership in Information Systems Development Teams: An Exploratory Study Of Face-To-Face And Virtual Contexts. **Journal of Information Technology Theory And Application**, 8(4), 39-56, s.42, Higgs, M. J, a.g.e., s.275

Görevlere yönelik gösterdiği davranışlara,

1. Karşılıklı ilişkiler için gösterdiği davranışlara,
2. Bireylerin belli bir organizasyon ve hareket yaparken, hazır olma seviyeleri arasında olan karşılıklı etkileşimlerine bağlıdır.⁶¹

Fiedlerin Durumsallık kuramı; Fiedler geliştirdiği LPC (Least preferred co-worker) ölçeği ile liderlik tarzlarını belirlemeye çalışmıştır. Geliştirdiği ölçekle liderin davranışa yönelik mi ve işe yönelik mi olduğunu tespit etmeyi amaçlanmıştır.⁶² Yönetilenlerle sıkı ve iyi ilişkiler kurmayı hedefleyen liderler davranışa yönelik tarzda, verilen işleri tamamlamayı amaçlayan liderler ise işe yönelik tarzda liderler olarak tanımlanmışlardır. Durumların gerektirdiği şekilde davranan liderler etkili olabileceği vurgulanmıştır.⁶³

Hersey-Blanchard'ın Durumsal Teorisi; Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake Mounon'un çalışmalarından yararlanılmış, geliştirilerek tasarlanmıştır.⁶⁴ Bu teoride bireyin olgunluğuna bağlı olarak işe yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışı gösterdiği incelenmiştir.⁶⁵ Hersey-Blanchard olgunluğu; insanların kendi davranışlarını yönetme istek ve yetenekleri, sorumluluk almaktaki istek ve yetenekleri olarak tanımlamıştır. Olgunluk kavramını 2 kısımda ele alınmıştır. Bireyin bilgi ve yetenekleri iş olgunluğu kavramını, bireylerin iş yapma hususunda istekli olmasını ifade etmektedir. İş olgunluğu yüksek olan bireyler yönlendirilme olmaksızın gereken bilgi ve yeteneğe sahip olurlar. Psikolojik olgunluğu yüksek olan bireyler ise dışarıdan herhangi bir müdahaleye gerek olmadan istekli ve heveslidirler.⁶⁶

Robert J. House'un Yol-Amaç Kuramı; motivasyon ile ilgili Vroom'un önerdiği beklenti teorisinden geliştirilmiştir.⁶⁷ İşin başarılmasında işin yapısı, iş çevresi

⁶¹ Dilts, R. B., (1996). **Visionary Leadership Skills**, California:Meta Publications, 1996, s.203.

⁶² Schermerhorn J.R. ve diğ., a.g.e. s.291.

⁶³ Hakan Gökçe ,(2011), Etkin Liderlik Ve Takım Çalışması Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s.23.

⁶⁴ Tamer Bolat, a.g.e. s.40.

⁶⁵ Coşkun Yazgan, (2007). Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu. s. 53.

⁶⁶ İnan Özalp, Gülten Eren, Hülya Öcal, (1992), Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred e. FIEDLER Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi** C: X, S: 1.- 2, 1992 161-205, s.176-177.

⁶⁷ Gary Dessler, **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior**, Prentice Hall College Div; 2 Sub edition, New Jersey: 1986, s.358.

vb. durumlar göz önüne alınarak yönetilenlerin motivasyonu ve tatmin düzeylerinin en üst seviyede olması için liderin gerekli yapıyı ve çalışmalarını oluşturması temeline dayanmaktadır. Bu teoride liderlerin performansı iş tatminini ve motivasyonu etkileyebilir.⁶⁸ Bu kuramda lider, dört farklı davranışlardan birini gösterebilir.⁶⁹

Otoriter lider: Lider; yönettiklerinden ne istediğini, bu isteği gerçekleştirme de izlenecek yolu ve yöntemi belirler, rollerini ve programları belirler, performans standartlarını belirler.

Destekleyici lider: Lider, yönettiklerinin ihtiyaçlarına, statülerine ve mutluluklarına ilgi gösterir.

Katılımcı Liderlik: Lider, işin ilerlemesi, oluşacak sorunların önüne geçilmesi ve oluşmuş sorunların çözümü için yönettiklerinin fikrini ve çalışmalarını dikkate alır.

Başarıya Yönelik Lider: Lider, yönettiklerinin performanslarını, başarıları ve ilerlemeleri ile ilgili destek sağlar ve başarıları için hedefler belirler. Kurama göre; farklı durumlar için farklı liderlik tarzları kullanmak gerekir. Bu kuramı tamamlayan çevresel faktörler; bireylerin kişisel özellikleri ve yetenekleri ve içinde buldukları iş ortamıdır. Çevresel faktörler alınacak sonuçları doğrudan etkileyecektir.

Yönetilenlerin, lider davranışını kabul etmeleri ve işsel tatminlerini sağlaması için üç tip kişilik özelliği vardır: 1. Yetenek, 2. Kontrol, 3. İstek ve güdüler.

İş ortamlarını belirleyen üç faktör ise: 1. Yönetilenlerin görevleri, 2. Örgütün otorite sistemi, 3. İş grubudur.

Bu kuramda lider, bir davranış sergilemeden önce yönettiklerinin kişisel özelliklerini ve iş ortamı getirilerini çok iyi analiz ederek uygun davranışı sergilemelidir.⁷⁰

Vroom-Yetton-Jago Normatif Liderlik kuramına göre; etkin bir lider etkili karar verebilmelidir. Lider farklı durum ve koşulların gerekliliklerine göre karar

⁶⁸ Allen, R.L. (2005). The Influence of Leadership on Motivations of Virtual Teams. Doctoral dissertation, Northcentral University, U.S.A. s. 401.

⁶⁹ Gregory Moorhead-Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1989, s.335.

⁷⁰ Adnan Ceylan, (1997). Liderliğe Kurumsal yaklaşımlar. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. Tuzla İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 2, 314-320, s.318.

verebilmelidir. Vroom ve Yetton karar verme ve liderlik süreçlerini beş farklı tarzda incelemiştir.⁷¹

Otokratik-I (AI Autocratic-I) : Lider var olan bilgiyi kullanarak karar verir ya da sorunu çözer.

Otokratik-II (All Autocratic-II) : Lider problemi çözmeye veya karar vermede gerekli olan bilgiyi Yönetilenlerden aldıktan sonra problemin çözümüne kendisi karar verir.

Danışmalı-I (CI Consultative-I): Lider astları ile sorunu bireysel olarak paylaşır ve problemin çözümüne kararı kendisi verir. Bu karar Yönetilenlerin fikirlerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

Danışmalı-II (CII Consultative-II) : Lider problemi astları ile grup halinde paylaşır, tartışır, fikirlerini alır ve kararı tek başına verir. Bu karar Yönetilenlerin fikirlerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

Grup(GII Group): Lider problemin çözümüne astları ile birlikte değerlendirdikten sonra fikir birliği ile varılarak karar verilir. Lider bir başkan gibi davranır.Bu kuramda, yedi durumsal nitelikli soru aracılığı ile sorunların incelenmesi için bir yöntem geliştirilmiştir. Sorular ‘Evet’ ya da ‘hayır’ diye cevaplandırılarak liderin tercih ettiği beş karar davranışından birine ve katılımın hangi ölçüde kullanılması gerektiği konusunda çözüme ulaşmak mümkündür.⁷²

- I. Karar nitelik gerektirir mi?
- II. Lider üst düzeydeki kararları almada yeterli bilgiye sahip mi?
- III. Problem yapısal mı değil mi?
- IV. Kararın astlar tarafından benimsenmiş olması, uygulanabilmesi için önemli mi?
- V. Liderin kendi kendine aldığı karar almış ise, kararın astlar tarafından kabul edilmesi mantıklı kabul edilir mi?
- VI. Problemlerin çözümünde kullanılacak örgüt amaçları, astlar tarafından paylaşılıyor mu?

⁷¹ Tamer Bolat, a.g.e. s.45.

⁷² ‘Enver Özkalp’ den Aktaran ÖZALP, İnan, EREN, Gülten, ÖCAL, Hülya, (1992), Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred e. FIEDLER Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak, Dergisi C: X, S: 1.- 2, 1992 161-205, s.181.**

VII. İstenen sonucun alınmasında, astlar arası bir çatışma olması mümkün mü?

3 Boyutlu Liderlik Teorisi; William J. Reddin teorisinin dayandığı temel nokta ‘Yönetimsel Etkililik’ tir. ‘Yönetimsel etkililik’ bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gerekliliklerini (işleri) yerine getirme derecesidir.⁷³ Liderlik teorilerinin çoğunda temel alınan görev ve ilişkinin yanı sıra etkinlik boyutu ekleyerek liderlik tarzları ve durumsal özelliklerini birleştirmeye yönelmiştir.⁷⁴

Graen ve Uhl-Bien, lider-üye etkileşim teorisinde; liderin kendisine güvendiği, ilgisini çeken ve ayrıcalıklara sahip gruba benimsenenler, karşılıklı güven desteğinin sınırlı olduğu diğer gruba ise dışlananlar denilmiştir.⁷⁵

Bernard M. Bass ve R. Valenzi’nin Liderlik teorisinde; liderin iki durumsal değişken tarafından etkilenir. Bunlar;

- 1) liderin sahip olduğu bilgi ile Yönetilenlerin bilgi birikimi
- 2) liderin gücü ile Yönetilenlerin gücü arasında ilişkidir.

Bu durumsal değişkenlere göre otorite, manipüle edici, başvuru, katılımcı ve yetki veren davranış tarzlarından birini benimsemektedir.⁷⁶ Durumsal kuramlarda, belirli bir veya birden fazla doğru liderlik davranışı yoktur. Yaşanan bütün olaylar kendine özgü, farklı yaklaşımlar ve davranışlar gerektirebilmektedir. Bu yaklaşımla; diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi yokmuş gibi görmek yerine, eksikliklerini tamamlayarak onlardan yararlanmaya çalışılmıştır.⁷⁷

2.4.4. Liderlik Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik

Günümüzde halen süregelen liderlikle ilgili araştırmalarda, içinde bulunulan ortamsal koşullara, liderliğin yaşandığı sürece ve liderin kişisel özelliklerine bakarak

⁷³ ‘William J. Reddin’ den aktaran Mine Ömürganülşen, Leyla Sevim,(2005) REDDIN in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi nin Liderlik Literatüründeki Yerinin irdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi Manisa, cilt 12, sayı 2, s.3.

⁷⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s.369.

⁷⁵ Janssen, Onne ve Yperen, Nico W. Van (2004), “Employees’ Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, 47 (3), ss. 368-384, s.372.

⁷⁶ ‘Enver Özkalp’ den Aktaran İnan ÖZALP ve diğ. a.g.e. , s.188.

⁷⁷ Necip Çetin, Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl 2008 (1) 23. Sayı 79.

farklı liderlik tarzları olduğu ortaya konulmuştur.⁷⁸ Özellikle son zamanlarda liderlik konusunda transformasyonel ve transaksiyonel lider arasındaki farklılıkları ortaya koymak için önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu liderlik kuramları örgütsel değişime ilişkin en önemli karşılaştırmalı teorilerdir. Burns 1978 yılında bu iki liderlik kavramı hakkında politik tarzda ilk düşünceleri ortaya koymuştur. Bass 1985 yıllarında bu kavramları tekrar tanımlayarak örgütsel bağlamda kullanmaya başlamıştır.⁷⁹ Transaksiyonel liderlik geçmişe ve geleneklere bağlı liderlik olarak görülürken, transformasyonel liderlik yeniliğe, geleceğe, reformlara dönük liderlik biçimi olarak tanımlanmıştır. Transaksiyonel Lider, belirlenmiş amaçlar için Yönetilenlerini güdüleyen, rehberlik yapan, değişim için ödül sağlayan, transformasyonel lider ise bireyde sorumluluk duygusu yaratan, problem çözümünde farklı bakış açıları arayan ve teşvik eden liderlik tarzı şeklinde tanımlanmaktadır.

2.4.4.1. Etkileşimci Liderlik (Transactional, Görevsel, İşe dayalı)

Burns ve Bass ın çalışmalarında lider ile astlar arasında gerçekleşen, amacı ödül ilişkisine dayanan bir alışveriş süreci olarak ele aldıkları ve astlar liderin ortaya koyduğu amaçlar çerçevesinde hareket ettiklerinde prestij, ücret, terfi gibi birtakım ödüllerle ödüllendirileceğini belirtmişlerdir.⁸⁰

Bu yaklaşıma göre belli hedeflere yönelmiş resmi organizasyonda iş yapmak üzere toplanmış çalışanlar grubu ve bu gruba liderlik yapan kişi arasındaki davranış ilişkisi dört ayrı şekilde olabilir.⁸¹

Birinci tür davranış, koşula bağlı bir davranıştır. Lider performansı yüksek olanlara daha fazla destek ve kaynak sağlar.

İkinci ve üçüncü tür davranış, liderin çalışanlara çalıştıkları esnada müdahale etmesi davranışdır. İstisnalar yönetimi diye adlandırılır. Lider çalışan standartlardan ve kurallardan sapmasını takip eder ve düzeltir. Üçüncü türde lider müdahalede pasif

⁷⁸ Cemile Çelik, Önder SÜMBÜL, Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.13, Sayı.3, 2008, s.50-51.

⁷⁹ Eisenbach, Regina, Kathleen Watson ve Rajnandini Pillai (1999); "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change" **Journal of Organizational Change Management**, Vol.12, No.2, 80-88, s.83.

⁸⁰ Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: Free Press, s.10-19.

⁸¹ Tamer Koçel, a.g.e. , s.591.

davranır. Lider, yalnızca standartlara ulaşılmadığı durumda ve iş ile ilgili sorun çıktığında müdahale eder.

Dördüncü tarz liderlik davranışı, 'laissez-faire' lider sorumluluklarını devreder ve karar almaktan kaçınır.

2.4.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Lider grupta misyon ve vizyon belirleyerek, tutum ve algılarını etkileyerek, grubun ilgi ve çıkarlarına öncelik verirler.⁸²

Dönüşümcü liderliği oluşturan dört davranış bileşeni ele alınmıştır.⁸³

Karizma veya ideal etki; Yönetilen lidere hayranlık, saygı, güven duyar ve lideri örnek alırlar.

İlham verme (Esin); ortak bir amaç aşlar ve motivasyon sağlarlar.

Entelektüel Teşvik; Mevcut yapıyı eleştirip yeni bir bakış açısı sağlar ve cesaretlendirir.

Bireysel ilgi; Yönetilenlerin ihtiyaçlarını eşit şekilde karşılar ve onlara kılavuzluk ederek gelişmeleri için ilgi ve gayret gösterir.

⁸² Bass, B. M., a.g.e., s. 3.

⁸³ Evren Çalikoğlu, (2004). Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performanslarıyla ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.s.42, Tamer Bolat, a.g.e., s.56, Salih Güney,a.g.e.,418.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇATIŞMA

Günlük yaşantıda karşımıza sürekli çıkan çatışma kavramının ortaya çıkmasındaki ana faktör insan ve insanlar arasındaki farklılıklardır.

TDK sözlük anlamıyla çatışma, çatışma eylemini ifade etmektedir ve aynı zaman dilimlerinde oluşan ve birbirlerine zıt ya da zıt olmayan çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum şeklinde tanımları bulunmaktadır. Latince conflictus kökünden gelir ve vurmak, karşı gelmek anlamında kullanılır⁸⁴.

Koçel çatışma kavramını; bir ya da birden fazla kişi ya da grup arasında çeşitli nedenlerden ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlamıştır.⁸⁵ Eren, çatışmayı insanlar açısından fizyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların tatmini noktasında bir engel ile karşılaşıldığında karşılaşılan gerginlik durumu olarak tanımlamıştır.⁸⁶ Şimşek ise örgütlerde örgüt içi ya da gruplar arası kıt kaynaklarını paylaşımı, görevlerin dağılımı, statü, amaç ve değerlerin farklılıkları nedeniyle oluşan anlaşmazlık ve uyumsuzluk olarak tanımlanmıştır.⁸⁷

Çatışma genelde olumsuzluk, kırgınlık, düşmanlıklarla kullanılan ürkütücü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim ve etkileşim içinde olan insanların istek, tercih, değer, inanç ve çıkarlarında farklılıklar olacaktır. Bu da çatışmanın kaçınılmaz bir olay olduğunu göstermektedir. Bu kaçınılmaz durum için yapılması gereken baş edebilme gücünün geliştirilebilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesidir.⁸⁸

3.1. Çatışmaya Yönelik Yönetimsel Kuramsal Yaklaşımlar

Çatışma konusunu ele alan ve çalışan kuramlar üç ana grupta toplanabilir.⁸⁹

3.1.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışmayı olumsuz bir süreç olarak ele alan bu yaklaşım çatışmayı şiddet, yıkım, rasyonel olmamak anlamlarıyla kullanmıştır. Bu kuramı 1930 ve 1940 yıllarında Neo-Klasik örgüt görüşü de desteklemiştir. Hawthorne bu yıllarda yaptığı çalışmalarda

⁸⁴ www.tdk.gov.tr, Büyük Türkçe sözlük.

⁸⁵ Tamer Koçel, a.g.e. , s.612.

⁸⁶ Erol Eren, a.g.e. , s.57.

⁸⁷ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya: Günay Ofset, 2002, s.288

⁸⁸ Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**,3. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti. , 2003, s.3

⁸⁹ Şerif Şimşek, a.g.e. , s.288

çatışma sürecini iletişimde yetersizlik, kişiler arası güvensizlik ve yönetiminin ilgisizliği olarak ortaya çıkmıştır.⁹⁰

Bu yaklaşım çatışmayı kaçınılması gereken ve istenmeyen bir durum olarak görmektedir.⁹¹

3.1.2. Davranışsal Yaklaşım

1940-1970 yıllarında karşılaşılan bu yaklaşım insan ilişkileri yaklaşımı olarak bilinmekte ve doğal bir olay olarak tanımlanmıştır.⁹²

Davranışsal yaklaşım çatışmaların hepsinin yıkıcı olmadığını ve grup çatışmalarının amaçları gerçekleştirmeye faydası olduğuna inanmıştır.⁹³

3.1.3. Modern Yaklaşım (Etkileşimci yaklaşım)

Bu kuram için çatışma doğal bir sonuçtur. Etkileşimci yaklaşım uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirlikçi grubun değişimlere kayıtsız kalacağı görüşüne dayanılarak çatışmayı olumsuz göstermektedir. Çağdaş yönetim anlayışına göre çatışma değişim ve yeniliğin öncüsü olarak görülmektedir.⁹⁴

Hiç çatışma yaşanmaması veya düşük düzeyde yaşanan çatışmalar işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyeceğinden çatışmanın olması istenmiştir. Fakat yüksek düzeyde yaşanacak çatışmaların örgüt faaliyetlerinde engel olabileceği ve yıkıcı hale gelebileceği durumlarda çatışmanın önüne geçilmesi gerekeceği vurgulanmıştır.⁹⁵

Çatışmayla ilgili çalışmalarda; klasik ve neoklasik modellenmiş çatışmaları ‘geleneksel ve davranışsal yaklaşım’ olarak, etkileşim modellenmiş çatışmaları ise modern yaklaşım olarak ele alarak karşılaştırmışlardır.⁹⁶

⁹⁰ İsa Uysal, (2004), Örgütsel Çatışma Yönetimi Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına Yönelik Bir Uygulama, Uzmanlık yeterlilik tezi, Ankara, s.10

⁹¹ KILINÇ, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 14(1), 103-124, s.108

⁹² HUCZYNSKI Andrzej ve David Buchanan.(1991). **Organizational Behaviour**. 2. Edition, Prentice Hal.: New York.s.558

⁹³ Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara: Yayın No: 253, 1993, s.68

⁹⁴ ‘Özkalp 2001:169 ve Stoner 1978:344’ den aktaran Cafer Topaloğlu, Yönetim Kuramları ve Örgüt içi Çatışmalar, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** (6:1), 2011, 249-265, s.259.

⁹⁵ Tamer Koçel, a.g.e. , s.613.

⁹⁶ Şerif Şimşek, a.g.e. , s.290.

Tablo 3.1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik Modeli)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1- Çatışmadan kaçınılabılır.	1- Çatışmadan kaçınılmaz
2- Çatışma sorun yaratıcılar ve yönetimin yönetsel ,örgüt yapısını oluşturmasında hatalardan ortaya çıkar.	2- Örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb.nedenlerle çatışma oluşur.
3- Çatışma, Örgütün düzenli biçimde işlemini optimal iş başarımını engeller.	3- Çatışmalar, değişik derecelerde örgütsel başarıya sebep olduğu kadar azalmaya da neden olabilir.
4- Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4- Yönetici çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmelidir.
5- Optimal örgütsel iş başarımı için çatışmanın ortadan kalkmasını gerektir.	5- Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya: Günay Ofset, 2002, s.290

3.2. Çatışma Türleri

Çatışma türlerine baktığımızda birçok sınıflama yapıldığı görülmektedir. Rahim'in yaptığı sınıflanmaya göre çatışmanın doğru anlaşılması ve değerlendirilmesi için kaynaklarına bakılmalıdır.⁹⁷

1. Duygusal Çatışma: Psikolojik çatışma olarak da bilinen bu kavramda, taraflar arasındaki problemi çözmeye çalışırken, duygu ve hislerinin uyuşmadığı ve farklılıkların olduğunu gözlemlenir. Bu farklılıklar sonucu duygulara dayalı çatışma çıkabilir.

2. Çıkar Çatışması: Kıt kaynakların paylaşılması gereken durumlarda kaynağın paylaşımı ve kaynağın paylaşım modeli ile ilgili uyuşmazlıklardır.

3. Değer Çatışması: İdeolojik çatışma olarak da bilinen bu kavram tarafların belli konulardaki değerlerinin uyuşmamasıdır.

4. Bilişsel Çatışma: Tarafların benzer ya da aynı bilgiyi farklı yorumlaması, anlamlandırması mantıksal olarak uyuşmazlık gösterir.

5. Amaç Çatışması: Tarafların belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerin uyuşmamasıdır.

⁹⁷ Emin Karip, a.g.e. , 20-23

6. Esas Çatışma: Temel konulardaki farklılıklar ve uyuşmazlıklar nedeniyle ortaya çıkmıştır.

7. Gerçekçi ya da gerçekçi olmayan çatışma: Gerçekçi çatışmanın gerçekçi bir nedeni vardır. Gerçekçi olmayan çatışma ise gerilimi azaltmak, duyarsızlık, düşmanlığı ifade etmek gibi ihtiyaçlardan ya da hata kaynaklı olmaktadır.

8. Kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış çatışma: Kurumsallaşmış çatışmada taraflı, önceden belirlenmiş ve açıkça belirlenmiş kurallara göre hareket etmek vardır. Kurumsallaşmamış çatışma ise belirli bir davranış ve kuralları olmayan ilişkilerinin sürekli olmadığı çatışmadır.

9. Cezalandırıcı Çatışma: Amaç karşı tarafa olabildiğince zarar vermek, diğerini cezalandırmaktır. Taraflar birbirlerinin kayıpları kadar kendilerinin kazançlı görmektedir.

10. Yanlış atfedilen Çatışma: Çatışmanın nedenini yanlış kişiye atfetmektir.

11. Yanlış Yönetilen Çatışma: Yanlış yönetilen çatışma taraflar düşmanlıklarını, öfkelerini ve davranışlarını çatışmanın içerisinde olmayan başka taraflara yönlendirir. Gerçek tarafları arasındaki güç dengesizliğinden dolayı bilerek de yapılabilmektedir.

3.2.1. Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri

Örgütsel çatışma; Örgüt içi ve örgütler arası olarak sınıflandırılmıştır.⁹⁸

Birey İçi Çatışma: Bireyin kendinden ne beklenildiğini emin olmadığı ve uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görev ya da uygulamalarda ortaya çıkmaktadır.

Bireyler Arası Çatışma; Birden fazla kişinin fikir, düşünce, inanç, amaç ve değerlerindeki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan uyuşmazlıklardır.

Grup içi Çatışma: Bir grup ya da birim içerisindeki üyelerin grubun amaçları, görevleri, prosedürleri vb. üzerindeki uyuşmazlıklardır.

Gruplar Arası çatışma: Bir örgütte birimler arası ya da birimde gruplar arası yaşanan çatışmalardır.

⁹⁸ Emin Karip, a.g.e. , 23-25

Tablo 3.2. Örgütlerde Çatışmanın Sınıflandırılması

Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflama	Çatışmanın Niteliğine göre Sınıflama	Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Sınıflaması	Çatışmanın ortaya çıkış Şekline Göre Sınıflama
Birey içi Çatışma <ul style="list-style-type: none"> • Yaklaşma-Yaklaşma • Yaklaşma -Kaçınma • Kaçınma- Kaçınma Bireyler Arası Çatışma Bireyler ve gruplar arası çatışma Gruplar Arası Çatışma Örgütler Arası Çatışma	İşlevsel çatışma İşlevsel olmayan Çatışma	Dikey Çatışma Yatay Çatışma Emir-Komuta ve Kurmay Personel Arası çatışma	Potansiyel Çatışma Algılanan Çatışma Hissedilen Çatışma Açık Çatışma

Kaynak: Gümüşeli , A.İ.(1994)⁹⁹

3.3. Çatışma Nedenleri

Çatışmaya neden olan faktörlere baktığımızda üç başlıkta incelenir.

Tablo 3.3. Çatışmaya Neden Olan Faktörler

1. İletişimsel nedenler	2. Örgütsel nedenler	3. Bireyselsel nedenler
<ul style="list-style-type: none"> • Anlama güçlüğü • Algılamada seçicilik • Dinlememe sorunları • Yetersiz iletişim 	<ul style="list-style-type: none"> • Statü ve güç • Örgütsel iklim • Örgütün büyüklüğü • Bürokratik nedenler • Yönetime katılım • Adil olmayan ödüllendirme • Yöneticinin kabul görmemesi • Hiyerarşik yapı • Fonksiyonel bağımlılık • Rol belirsizliği • Düşük performans • Örgütsel değişim • Örgüt politikaları 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişilik uyumsuzluğu • Statü farklılığı • Fikir ayrılığı • Kişisel ilgi • Hedeflerin farklılığı • Engellenme • Stres • Amaç ve Değer farklılıkları

⁹⁹ Ali İlker Gümüşeli, (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.

3.4. Çatışma Süreci

Robbins'e göre çatışmanın evreleri, çatışma süresi beş aşamadan oluşmaktadır.

1.Evre: potansiyel zıtlama ve uyumsuzluk evresi; çatışma nedenlerin olgunlaştığı ve görülmeye başladığı evredir.

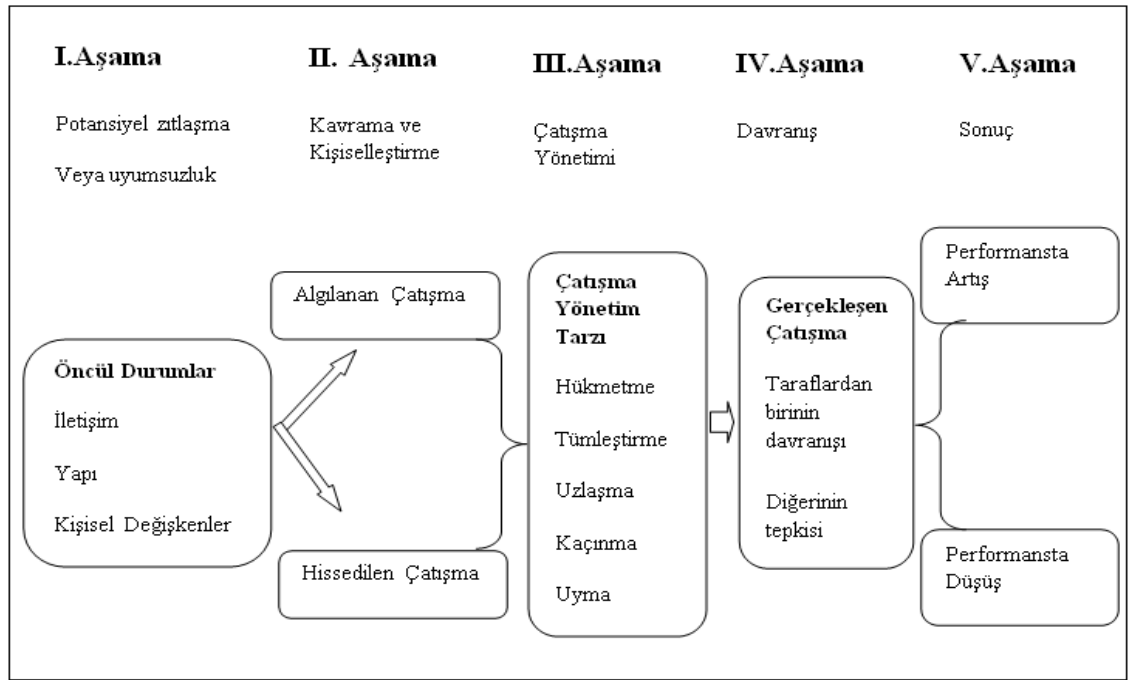
2. Evre: çatışmanın hissedilmeye başladığı ve algılandığı evredir.

3.Evre çatışmanın yönetilmesi için tarafların amaçları, istekleri ve beklentilerinin belirlenip bu doğrultuda çözüm oluşturma evresidir.

4.Evre: çatışmanın sonucunda taraflardaki davranış değişikliklerinin oluştuğu ve çatışmanın somut hale geldiği evredir.

5. Evre: tarafların çatışma çözümünden sonraki tarafların tepki ve performanslarının değerlendirildiği sonuç evresidir.¹⁰⁰

Şekil 3.1. Robbins'e Göre Çatışmanın Evreleri



Kaynak: Stephen P. Robbins Organizational Behavior. 2000. New Jersey Prentice Hall: s.386

¹⁰⁰ ROBBINS, S. P. , **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.** 7th ed. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1996, s.450-453

Rahim'e göre çatışma evreleri aşağıdaki gibidir.

1. Evre: geçmişten gelen durumlar aşamasında çatışma oluşmadan önceki mevcut ve içinde olunan davranışsal, demografik, yapısal durumlardır.

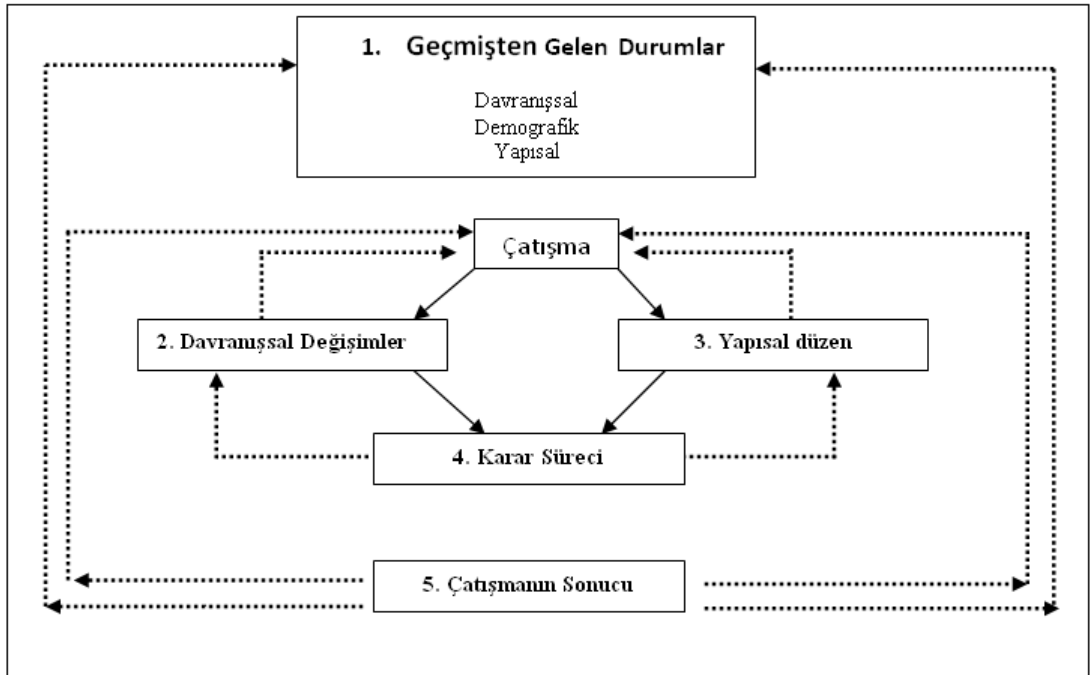
2. Evre: davranışsal değişimlerin yaşandığı çatışma başladıktan sonra taraflar amaca ulaşmada bir engelle karşılaşıldığında saldırganlık, geri çekilme veya uzlaşma şeklinde bakış açılarının oluşması şeklinde savunma mekanizması geliştirilen dönemdir.

3. Evre: davranışların kurallara dayandırıldığı ve yazılı hale geldiği tarafların resmileştiği dönemdir.

4. Evre: çatışma yönetim stratejilerinin değerlendirildiği, çatışmaya çözüm arandığı ve yönetime karar verildiği dönemdir.

5. Evre: çatışmanın çözümlendikten sonraki sonuç dönemidir. Rahim' in çatışma evreleri modeli çatışmanın oluşumundaki nedenleri ve çatışma sırasında yaşananları tanımladığı dinamik bir modeldir.¹⁰¹

Şekil 3.2. Rahim'e Göre Çatışmanın Evreleri



Kaynak: B. J. Hodge, William P. ; Organizational Theory A Strategic Approach, Allyn and Bacon Inc. Massachusetts, 1991,s.544

¹⁰¹ Öztaş(2005) tan aktaran Erkan Faruk Şirin, a.g.e. , s.100-101

3.5. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Çatışma iyi yönetilir ve olumlu sonuçlandırılırsa; birey ve örgüt için olumsuz sonuçları da olacaktır.¹⁰²

- Daha iyi ilişkiler oluşturmak; Birey gerçek düşünce ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissedecek ve daha iyi ilişkiler kuracaktır.
- Psikolojik olgunluk; bireyin başka düşünceleri ve bakış açılarını dinleyebileceği, kabul edeceği ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olacaktır.
- Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi; Eleştirilerin şahsına olmadığını anlar ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.
- Bireysel Gelişim; Çatışmanın çözümü için birey daha girişkenleşir, öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.
- Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi; Birey enerjisini ve çabasını daha iyi sonuçlar elde edebilecek alanlara yoğunlaştırır.
- Problemlerin farkına varma ve problemleri tanıma; kaygı, korku, beklentilerin ve önerilerin tartışılması sonucu kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi etkililiğe engel öğelerin belirlenmesinde yardımcı olur.
- Daha iyi çözümler bulmak; Karşıt görüşlerin tartışılması farklı bakış açıları edinme ve konuları farklı bilgi, anlayış ile irdelenmesini sağlar.
- Örgütsel Değişimi sağlar; Çağa ayak uyduramamış işlem, görev, yapı ve amaçların sorgulanmasını sağlar.
- Monotonluğu azaltmak; bu süreçte hareketliliği, uyarma ve katılma, günlük rutinliği ortadan kaldırır ve işi zevkli hale getirir.
- Ahenkli bir takım çalışması Oluşturmak; yönetici ve personel, iç ve dış paydaş beklentilerine yoğunlaşarak farklılar üzerine bir uzlaşma sağlanınca uyumlu ve başarılı bir takım olunur.

Oluşabilecek olumsuz sonuçlar ise;¹⁰³

- Örgütsel amaçlardan sapılabilir,
- Stres ve işten bıkkınlık oluşabilir,

¹⁰² Emin Karip, a.g.e. , s.37-38

¹⁰³ SÜTLÜ, T. (2007). Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul. s.20, Emin Karip, a.g.e. , s.41

- Tarafları yoran mücadele ve enerjinin, zamanın boşa harcanabilir,
- İletişimde azalma ve iletişim bozukluğu oluşabilir,
- Güvensizliğin ve şüpheliğin oluşabilir,
- Performans düşüklüğü yaşanabilir,
- Değişime karşı direnç artabilir,
- Bağlılık Duygusunun azalabilir,
- Kişisel çıkarlar örgüt çıkarlarının üzerine geçebilir.

3.6. Çatışma Yönetimi

Çatışma kaçınılmaz bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin gelişmesi için gerekli bir olgu haline gelmesi ile yönetimin bu kavrama olan bakış açısında değişikliğe neden olmuştur. Örgüt içerisinde oluşan çatışmanın bastırılması, kaldırılması ya da oluşmaması için çalışılması yerine çatışmanın örgüt amaçları doğrultusunda yönetimi ön plana çıkmış ve bu şekilde tanımlanmıştır. Çatışma yönetimi; olağan uyuşmazlık, anlaşmazlık ve huzursuzluk durumlarında çatışmanın kontrol altına alınarak faydalı bir şekilde çatışmanın yönlendirilmesidir.¹⁰⁴

Bütün örgüt yöneticileri, buldukları görevin getirdiği bir zorunluluk olarak her türlü çatışma hakkında bilgi sahibi olmalı, çatışmanın nedenini, en uygun çözüm yolunu bulmak, ve karar vererek çatışmayı çözmek durumundadır. Çatışma iyi yönetildiğinde büyüme için bir kaynak, bütünleşme için de bir teşvik olacaktır.¹⁰⁵

Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanması için yönetici ve personel çatışma yönetimi ile ilgili temel beceriler geliştirmek zorundadır. Murphy'e göre bu temel prensipler dört başlıkta toplanır.¹⁰⁶

1. Entelektüel beceriler; Planlama, problemi tanımlama, çözümlenme, yargılama, sezgileme, objektiflik becerilerine sahip olma becerilerini içermektedir.

2. Duygusal beceriler; Kararlı, oto kontrol, sonuca yönelik olma, girişkenlik becerilerini içermektedir.

3. Bireyler arası beceriler; Duyarlılık, ikna, etkili iletişim ve dinleme becerilerini içermektedir.

¹⁰⁴ David R. Hampton, Charles Edgar Summer, Ross A. Webber , (1982), **Organizational behavior and the practice of management**, Scott, Foresman (Glenview, Ill.) s.634

¹⁰⁵ Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, Hüseyin Yaman, Akif Özer, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.263

¹⁰⁶ Emin Karip, a.g.e. , s.49-50

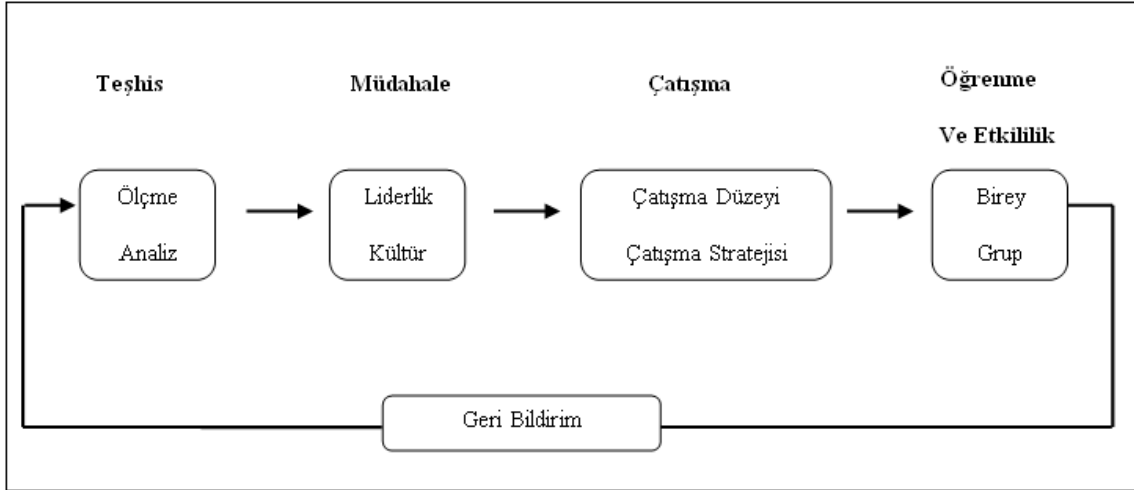
4. Yönetmel beceriler; Gdleyebilme, rehberlik edebilme, iŖ bölümü yapabilme, grevlendirebilme becerilerini içermektedir.

Genel olarak atıŖma yönetiminin eylem basamakları aŖağıdaki gibi olduğu grlmŖtir.¹⁰⁷

- Kızgınlığı ve öfkeyi kontrol altına almak
- zm için bir eyleme geçmeden önce değerlendirme yapmak
- Olumlu bir hava oluŖturmak
- atıŖma yönetim sürecinde temel kurallara dikkat etmek
- Problemi tartıŖıp, müzakere ederek tanımlamak
- zmler için beyin fırtınası yapmak
- Muhtemel zmleri değerlendirip, uygun çözümü bulmak
- Çözümlerin iŖbirliėini izlemek

atıŖma yönetim süreci atıŖmaların teŖhis edilmesi ve atıŖmalara müdahale edilmesini içerir.¹⁰⁸ atıŖma doğru tanımlanmalı, analiz edilerek teŖhis edilmeli ve sonra müdahale edilmelidir.

Ŗekil 3.3. atıŖma Yönetim Süreci



Kaynak: Rahim, M, A. , Toward A Theory Managing Organizational Conflict, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, 2002 ;222

¹⁰⁷ Emin Karip, a.g.e. , s.46-47

¹⁰⁸ RAHİM, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management. 13(3), 206-235, s.222

3.7.Çatışma Yönetimi Stratejileri

Yönetim biliminde örgütsel çatışma kavramı hakkında ilk çalışan çalışmalara Marry Parker Follet'dir. Çatışmayı olumlu şekilde yönetmenin ilk ve en önemli adımının farklılıkları kabul etmek olarak görmüştür.¹⁰⁹

Çatışma yönetimi konusunda çalışan önemli araştırmacılar ve araştırmalarında ki temel noktalar Tablo 3.4 'te verilmiştir.

Tablo 3.4. Çatışma Yönetimi Araştırmaları

Araştırmacı	Boyutlar	Çatışma Yönetimi Stratejileri
Follet-1940		Temel stiller; Hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme. İkinci derece stiller; Kaçınma ve örtbas etme
Deutsch 1949-1990		İşbirliği yapma, rekabet etme
Bales 1950		Anlaşma ve anlaşmazlık
Blake ve Mouton 1964	Değerlerine yönelik ilgi ve yönetime yönelik ilgi	Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözme.
Thomas 1976	İşbirliği etme ve iddialı olma	Uyma, kaçınma, işbirliği yapma, rekabet etme ve uzlaşma
Rahim ve Bonama 1979	Kendin yönelik ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Lee 1990		Rakiple olan ilişkiye bağımlı olma; astlar, üstler ve eşdeğer statüde olanlar.
Tjosvold 1990		İşbirliği yapma, rekabet
Ting-Tooney 1991	Bireyci ve kolektivist kültürler	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Hocker ve Vilmot 1991		Kaçınma, işbirliği yapma, rekabet
Hoy ve Miskel 2000		Uyma, işbirliği yapma, rekabet tme, kaçınma, uzlaşma.

Kaynak: Hammond, L, J, (1999), An Investigation of The Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Males and Females in the Roles of Managers and Students. Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.

Çatışma yönetiminde birçok değişik yöntem bulunmaktadır (Tablo 3.5).¹¹⁰

¹⁰⁹ Engin Üngüren, Seden Algür, Funda Cengiz, (2009). “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(27): 36-56, s.39

Tablo 3.5. Çatışma Yönetimi Modelleri

Rekabetçi Modeller	Geçici Çözüm Modelleri	Kalıcı Çözüm Modelleri
Kazan-Kazan Kazan-Kaybet Kaybet-Kaybet	Güç (Yetki Kullanma) Yumuşatma Kaçınma Uzlaşma Oylama Kura çekme	Problemi Çözme Kapsamlı amaçlar belirleme Kaynakları artırma Yapısal değişkenlerde değişkenlik Davranış Değiştirme Organizasyonel Ayna Rol Analizi

Kaynak: Avcı, U., Topaloğlu, C.,2008 Çatışma Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir inceleme, Süleyman Demirel üniversitesi, İİBF dergisi;79

Çatışma Yönetim Stratejileri, çatışmanın olduğu durumlarda kendilerini ifade etmeleri için belli davranış modellerini kullanma eğilimleridir.¹¹¹

Blake ve Mouton, Follet ,Thomas, Rahim ve Bonoma bireyler arası çatışma yönetimi stratejilerini 1-kendine önem verme ve 2-başkalarına önem verme şeklinde iki temel boyutu ile ele almıştır. Sonuç olarak; beş temel çatışma yönetim stratejisi ortaya çıkmıştır.¹¹²

İşbirliği: İki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm geliştirmek için farklılıkların göz önüne alan bir stratejidir.

Uyma: Farklılıkları göz ardı ederek karşıdaki bireyin isteklerini tümüyle kabulü ile çözümlene stratejisidir.

Hükmetme (Üstünlük Kurma) : Birey kendi isteğini yaşama geçirerek çatışmayı çözmeyi amaçlar,

Kaçınma: Birey kendi ve karşı tarafın ilgi, istek ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğundan erteleme ve kaçınma stratejisidir.

Uzlaşma: Birey kendi isteklerinden vazgeçerken karşı tarafın isteklerini kabul eder. Taraflar fedakârlık ederler.

¹¹⁰ Uzunhasanoğlu, Banu, (2009), Mimarlık Bürolarında İnsan Kaynakları Ve Çatışma Yönetimi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. s.40-41

¹¹¹ Gümüşeli A.İ., a.g.e. , s.22

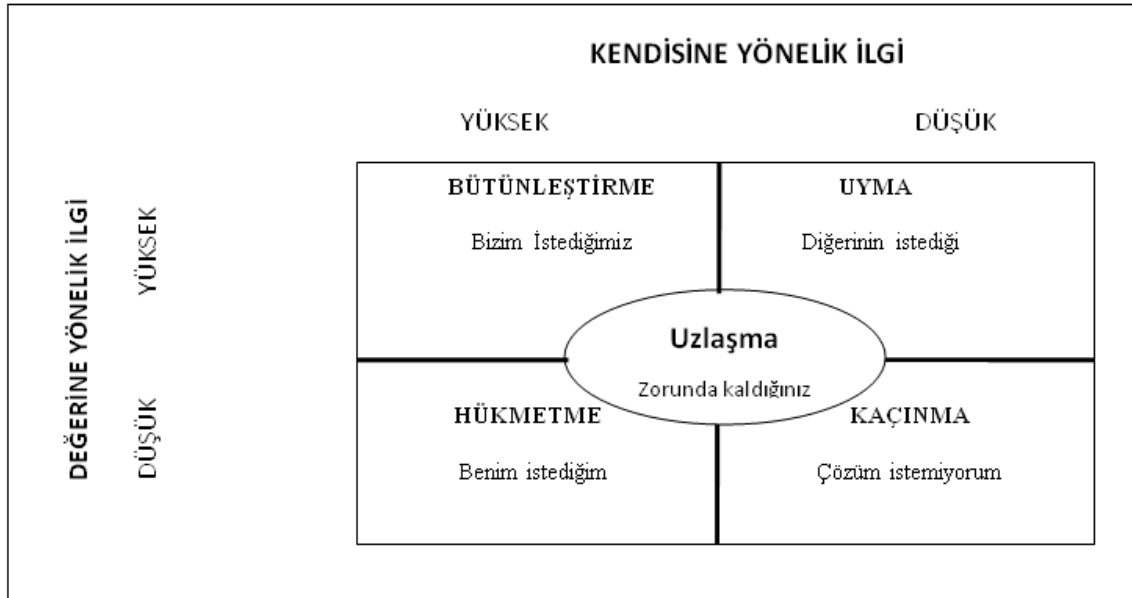
¹¹² Psenicka, Clement. & Rahim, Afzalur. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. The International **Journal of Organizational Analysis**, (10)4, 302-326. s.307

Rahim modelinde çatışma yönetim stratejilerini, çağdaş liderlik tarzları ile uyumlu olacak şekilde tasarlamış, farklı durumlarla etkili bir şekilde baş edebilmek için tek yol olmadığını söylemiştir. Bu sebeple liderlik tipi duruma bağlı olarak değişim gösterecektir. Rahim'in çatışma yönetim modeli ise çatışma yönetim stratejisini seçme ve kullanma durumlara ve sebeplere göre esneklik göstermektedir. Çatışmaların etkililik ile sonuçlanması için uygun çatışma yönetim stratejisi seçmek gerekmektedir.¹¹³

Çatışma yönetim stratejilerinde çok çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlara genel olarak bakıldığında; 1976-1977 yıllarında Thomas ve Ruble geliştirdikleri çatışma yönetim modeli birçok araştırmacı tarafından esas alınmış ve geliştirilmiştir.

Bu çalışmada Rahim ve Bonoma' nın geliştirdiği çatışma yönetim stratejileri esas alınmıştır. Bu model içerisinde bulunan çatışma çözme stratejileri; bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme, kaçınma şeklinde ele alınarak açıklanacaktır.

Şekil 3.4. Rahim ve Bonoma' nın Çatışma Yönetim Stilleri Modeli;



Kaynak: Emin Karip, a.g.e. , s.63

3.7.1. Bütünleştirme (Tümlleştirme)

Bütünleştirici strateji, her iki tarafın ihtiyaç ve ilgilerini bütünleştiren bir anlaşmaya varmak için oluşturulan çabadır. Tarafların gerçeklere, ihtiyaç ve duygulara

¹¹³ Erkan Faruk Şirin, a.g.e. , s.114

ilişkin bilgi alışverişlerinde açık ve dürüst olması kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için gereklidir.¹¹⁴

Çatışan taraflar farklılıklarını ve kendi durumlarını daha açık görmeleri için yüz yüze getirilir ve konunun açık olarak tartışılması sağlanır. Çatışmanın üzerine tam ve açık gidilmesi söz konusudur.¹¹⁵

Bu strateji ile öncelikle tarafların istek ve beklentilerini açığa çıkarmak, değerlendirmek, çatışmayı tanımak ve tartışmak amaçlanır. Daha sonra tarafların dilekleri anlaşılacak , son adıma çatışmayı çözecek yolun bulunması adımına geçilir.¹¹⁶ Bu stratejide öncelikle eldeki kartlar ortaya konular, gerçek konuyla yüzleşilerek ve çatışma nedeni açıkça irdelenir.¹¹⁷

Bu stratejide kimin kazandığına ya da kaybettiğine ve kimin haklı ya da haksız olduğu tartışmalarına izin verilmez. Tarafların fikir ayrılıklarını belirleyerek görüş, düşünceleri alınır ve çözüm aranır.¹¹⁸

Bütünleştirme (tümleştirme) stili ile yönetici, çatışan tarafları yüz yüze getirerek konunun irdelenmesini sağladığı için iletişim problemleri ile oluşacak çatışmalarda etkili bir yol olacaktır.¹¹⁹

Bu stratejinin sağlıklı bir süreç içerisinde oluşabilmesi için yapıcı bir tartışma ve yüzleşme ortamı hazırlanmalı, bunun içinde karşılıklı iyi niyet ve güven olmalıdır. Eğer bu noktada şüphe varsa yıkıcı bir tartışmaya dönüşebilir.¹²⁰

Bütünleştirme stratejisi çatışma tarafları ile sorun tanımlayarak, anlaşmazlıkların sebeplerini ortaya koyma, alternatif çözümler çıkarmaya imkân verir. Çatışmalar için en iyi ve kalıcı çözüm getirmek için kullanılan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir.¹²¹

¹¹⁴ 'WEXLEY, KennethN. YUKL, Gary A., (1977)' den aktaran Birol Bumin, **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi**, Ankara: Bizim Büro Basımevi, 1990, s.129.

¹¹⁵ Tamer Koçel, a.g.e. , s.658.

¹¹⁶ Ziya Bursalıoğlu, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1991.

¹¹⁷ FRIEDMAN, R. A., TIDD, S. T., CURRALL, S. C., and TSAI, J. C. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stres. **The International Journal of Conflict Management**. 11(1), 32-55. s.33.

¹¹⁸ RAHİM, M. A., MAGNER, N. R., and SHAPIRO, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisor? What justice perceptions, precisely? **International Journal of Conflict Management**. 11(1), 9-31. s.11.

¹¹⁹ Mustafa Atiker,(2006), Konya: Konya Ticaret Odası Etüd - Araştırma Servisi, sayı 35, s.9.

¹²⁰ Cüceloğlu, Doğan. (2000) **İnsan ve Davranışı**, 10. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi,.s 532.

¹²¹ TÜRKEL, A. U. (2000). **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.59.

3.7.2. Uyma – Ödün Verme

Uyma strateji taraflardan biri diğzerinin ilgi ve ihtiyaçlarını bir kenara bırakarak kendi ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana çıkarması sonucu, karşı tarafın isteklerine boyun eğmesi ve uymasıdır.¹²²

Bu stili kullanan taraf genellikle uyan taraf tarafından desteklenir. Uyan, ödün veren bireyler zayıf olarak değerlendirilir ve aşağıdaki özellikleri gösterirler.

- Çatışmaların çözümü için en iyi yolun, kendi kişisel amaçlarını göz ardı etmek ve ilişkileri koruyarak ortadan kaldırılacağını düşünmektedir.
- Oluşacak durum ve verilecek karar bireyleri mutlu edecek ise uyma tarzındaki bireyler katılırlar.
- Anlaşmazlıkları, onları önemsiz göstermeye çalışarak gidermeye çalışırlar.
- Aralarındaki farklılıkları önemsiz olduğunu belirterek anlaşmazlıkları gidermeye çalışırlar. Diğer tarafın fikirleri ile fikirlerinin uyuşmasını sağlarlar.¹²³

3.7.3. Hükmetme

Bu çatışma çözme stratejisinde çatışmayı; taraflardan biri çatışmayı çözmek için karşı tarafa gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanması ve zorlaması olarak ifade edilebilir. Taraflar çözümü kabul etmek zorunda kalır ve sorun çözülmüş olur. Ancak bu yöntemin sık kullanılması durumun da gücü, yetkisi ve otoritesi olmayan tarafın moral ve motivasyonu olumsuz etkileyecektir. Bu strateji acil durumlarda kullanılabilir.¹²⁴

Bu stilde yönetici belirgin davranışları göstermektedir. En belirgin özellikleri davada ısrar, tehdit ve ceza verme özellikleridir. Yönetici kendisinin amir olduğunu ve işin nasıl yapılması gerektiğini söyleyen ve gücünü zorla kabul ettirmekten ve emirlere uyulmasından hoşlanır.¹²⁵

¹²² Emin Karip, a.g.e. , s.65.

¹²³ RAHİM, M. A. , s.220.

¹²⁴ Şerif Şimşek, a.g.e. , s.67.

¹²⁵ Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç ve Diğerleri, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, Dönence Basım, 2000, s.311.

3.7.4. Kaçınma

Yönetici çatışmayı görmezden gelebilir, açık olarak taraf olmaz, çatışmaya kısa vadede müdahale etmek istemez.¹²⁶

Üstleri ile farklılıkları, uyuşmazlıkları olan astlar genelde bu stratejiyi çözüm olarak kullanırlar. Birbirleri ile eşgüdüm gerektiren görev rolleri ile bağlantılı durumlarda bu strateji başarıyı ciddi bir şekilde aksatacaktır.¹²⁷

3.7.5. Uzlaşma

Çatışan tarafların karşılıklı ilgi ve ihtiyaçlarından taviz vererek ortak bir noktada buluşmaları söz konusudur. Taraflar karşılıklı olarak bazı isteklerinden vazgeçer bazılarını kabul eder.¹²⁸

Taraflar karşılıklı ödün verir ve uzlaşma amaçlanarak çözüm için bazı şeylerden vazgeçerler. Taraflar birbirlerinin beklentilerine ve isteklerine değer verir ve dikkate alır.¹²⁹ Uzamış çatışmalarda bu strateji çok faydalı olduğu söylenebilir.

3.8. Uygun Çatışma Yönetim Stratejisi Seçimi ve Etkililiği

Çatışma yönetim stratejilerinin etkililiği bazı ölçütlerin karşılanma dereceleri önem taşımaktadır. Karar verme ve çatışmayı yönetmek için faydalı olan bu ölçütleri üç başlık altında toplayabiliriz.¹³⁰

Örgütsel öğrenme ve etkililik: Stratejilerin örgütsel öğrenmeyi artırması planlanmalıdır. Bu sayede örgütsel öğrenmenin uzun dönemler için etkililiğinin gerçekleşmesi beklenmektedir. Kullanılan çatışma çözme stratejisi ile problemlere doğru teşhis koyma ve etkili müdahale edebilme sürecini öğrenmeye ilişkin kritik ve yaratıcı düşünmeyi geliştirmek amaçlanır.

Paydaşların Gereksinimleri: çatışma yönetim stratejisinin stratejik önem taşıyan paydaşların beklenti ve gereksinimlerinin karşılanması ve aralarında doğru

¹²⁶ Tamer Koçel, a.g.e. , s.656.

¹²⁷ ‘Mustafa Aydın 1979 ve Kenneth diğ.1977’den Aktaran Birol Bumin, a.g.e. , s.137.

¹²⁸ ROBBINS, S. P. , a.g.e. , s.452.

¹²⁹ Emin Karip, a.g.e. , s.69.

¹³⁰ RAHIM, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. **The International Journal of Conflict Management**. 13(3), 206-235, s.209

denge kurması hedeflenir. Tarafların fazla olduğu durumlarda tüm tarafları problem çözme sürecine katarak işbirliği ile çalışıp örgütsel öğrenmeyi ve etkililiği artırmak amaçlanmıştır.

Ahlak Kuralları: Tecrübeli ve etkin liderlerin ahlaki değerlere göre davranmaları ve güncel bilgiler ile değişime açık olmaları gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Çatışmanın etik bir şekilde yönetilebilmesi için taraflar, çevre, paydaş temsilcilerinin karar vericiler tarafından duyulup dinlenmesi gerekmektedir.

Çatışma yönetim stillerinden hangisinin en uygun olup kullanılacağı karar vermede üç ölçüt kullanılmalıdır.¹³¹

- Stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı
- Toplum ihtiyaçlarının tatmini
- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması

Çatışma yönetim stratejilerinin kullanılmasında uygun olup olmadığı durumlar Tablo 3.6 'da gösterilmiştir.

¹³¹ Emin Karip, a.g.e. , s.69

Tablo 3.6. Çatışma Yönetimi Stillerinin Uygunluğu

Çatışma Stili	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
BÜTÜNLEŞTİRME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Olayların karmaşık olduğu durumlarda 2. Daha iyi çözüm üretebilmek için fikirlerin sentezinin gerekli olduğu durumlarda 3. Başarılı uygulama veya çözüm için karşı tarafa ihtiyaç duyulduğu durumda 4. Problem çözüme için zamanın yeterli olduğu durumlarda 5. Taraflardan birisinin yalnız başına problemi çözemeyeceği durumlarda 6. Ortak sorunların çözümü için farklı tarafların sahip olduğu imkân ve olanaklara ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu ya da problemin basit olduğu durumlarda 2. Acil kararların gerekli olduğu durumlarda 3. Diğer tarafların sonucu umursamaz olduğu durumlarda 4. Diğer tarafların problem çözme becerilerine sahip olmadığı durumlarda
UYMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haksız olabileceğinize inanıyorsanız 2. Konu diğer taraf için daha önemli ise 3. Karşı taraftan gelecekte bir şey elde edebilmek için ödün vermeye istekli olduğunuz durumda 4. Diğer tarafa göre zayıf olduğunuz durumlarda 5. İlişkinin korunmasının önemli olduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu sizin için önemli ise 2. Haklı olduğunuza inanıyorsanız 3. Karşı tarafın yanlış ve etik olmadığını düşünüyorsanız
HÜKMETME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konunun önemsiz olduğu durumlarda 2. Hızlı karar vermenin gerektiği durumlarda 3. Hoşa gitmeyen olaylar geliştiği zaman 4. Dirençli ve saldırgan Yönetilenlerin üstesinden gelmenin gerekli olduğu durumlarda 5. Astlarla bas edebilmek için zorunlu 6. Diğer tarafın alacağı hoş olmayan bir kararın size daha pahalıya mal olacağı durumlarda 7. Yönetilenlerin teknik konularda karar verebilecek kadar uzman olmadıkları durumlarda 8. Konunun sizin için önemli olduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Olayların karmaşık olduğu durumlar 2. Konunun sizin için önemli olmadığı durumlarda 3. Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda 4. Kararların hızlı verilmesinin gerekmediği durumlarda 5. Yönetilenlerin yüksek derecede yeterliğe sahip oldukları durumlarda
KAÇINMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konunun önemsiz olduğu durumlarda 2. Yüz yüze gelmenin potansiyel olumsuz etkilerinin çözümün yararlarından daha fazla olduğu durumlarda 3. Sakinleşmeye ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konunun sizin için önemli olduğunda 2. Karar verme sizin sorumluluğunuzda olduğunda 3. Tarafların çatışmayı erteleme konusunda isteksiz olduğu ve olayın çözülmesi gerektiği durumlarda 4. Acil ilginin gerekli olduğu durumlarda
UZLAŞMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarafların amaçları karşılıklı olarak birbirini dışlayıcı ise 2. Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda 3. Görüş birliği sağlanamadığı durumlarda 4. Bütünleştirme ve hükmetme stillerinin başarılı olmadığı durumlarda 5. Karmaşık bir soruna ilişkin geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taraflardan birisinin daha güçlü olduğu durumlarda 2. Sorunun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık olduğu durumlarda

Kaynak: Rahım, M. A. a.g.e. , s.209

3.9. Çatışma Yönetimi Ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki

Liderlik; belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik, bir kişinin başkalarını etkileme, yönlendirme, motive etmesi faaliyetleridir.

Çatışmaların kaynağı insandır. İnsanların bulunduğu her ortamda çatışmalar kaçınılmazdır. Bu durumda yapılması gereken çatışma ile baş edebilme gücünün geliştirilebilmesi ve etkili bir şekilde çatışmanın yönetilmesidir.

Lider, örgütte ortaya çıkan çatışmanın nedenlerini ortadan kaldırma çabası ve çıkan çatışmaları önler.¹³²

Kriz anlarında, yöneticilerde liderlik özellikleri bulunması gerekir. Bu lider, ekibi bir bütün olarak ele alarak, kişiler arasında çıkan çatışmaları yönetmesi gerekir.¹³³

Örgütlerde bulunan bireylerin karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçlarındaki farklılıklardan dolayı çatışmayı kaçınılmazdır. Bu çatışmalar iyi yönetilmemesi motivasyon düşmesine ve verimlilikte düşüşü neden olacaktır.¹³⁴

Liderler, belirli çatışma yönetim stillerini uygulayarak, çalışanları ile olan ilişkilerini etkileyebilirler.¹³⁵

Çatışma yönetimi, lider ve çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler, çağdaş liderlik için sorun oluşturan konulardır. Liderler, çalışanlarını etkiler ve dolayısıyla bir grup içerisindeki çatışmayı etkileyen tüm değişkenler üzerinde etkiye sahiptirler.¹³⁶ Lider, bireyleri ve grupları etkileyerek çatışma yönetilmesinde, becerileri ile etkin olarak rol oynar.¹³⁷

Etkileşimci lider; Çalışanları, gayretlerine ve performanslarına göre değerlendirir. Dikkatini yazılı kurallara standartlara yönelik uygunsuzluklara yoğunlaştırır. İşin bitmesi onun için ehemmiyetlidir. Çalışanların hatalarının kayıtlarını tutar ve hatalar için sürekli uyarır. Dönüşümcü lider; Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşünmesini sağlar. Alınan kararları etik ve ahlaki açıdan değerlendirir ve riskleri

¹³² İsmet Barutçugil, (2004), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, s.316.

¹³³ Philip B., Tack, (1994), **Kriz Zamani Yonetim**. (Ceviren: Yakut Guneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık, s.35.

¹³⁴ Halil Seval, (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi". Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 15, ss. 245-254. s.246.

¹³⁵ Northouse, P., G. (2001). "Leadership Theory & Practice". 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications. s.129.

¹³⁶ Rahim, M., A. (2001), "Managing Conflict in Organizations" . (3rd Edition). Westport, CT: Quorum. s.150

¹³⁷ Tova Hendel, Leadership Style and Choice of Strategy in Conflict Management Among Israeli Nurse Managers in General Hospitals, **Journal of Nursing Management**, 2005, s.138.

paylaşır. Kişisel çıkarlarını bir kenara bırakır. Gelecek hakkında olumlu konuşur. Çalışanların azimlerini artırır, bakış açılarını genişletir ve motive eder.

Etkilesimci liderlik stili için uzlaşma çatışma yönetimi stili, konuların çok karışık ve üstesinden gelmek için yeterli zamanın olmadığı durumlarda kullanılabilir. Çatışma durumunda lider astlar üzerinde baskı ve otoritesini uygulamaz. Çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme stili dönüşümcü liderlik stili için en uygun ve en iyi stil olabileceğini belirtmiştir.¹³⁸

Bass dönüşümcü liderler çatışma çözümünde, tarafların amaç birliğine ve kazanımına dayandırmıştır. Musser ve Martin dönüşümcü liderlerin daha destekleyici, uzlaşmacı, bütünleştirici olduğunu belirtmiştir. Rahim çalışmasında çatışma yönetimi stilleri için en uygun liderlik stiline dönüşümcü liderlik stili olabileceğini belirtmiştir.¹³⁹

Karcioğlu ve Kahya yaptıkları çalışmada, liderler tarafından sıklıkla kullanılan çatışma yönetim stiline problem çözme stili ardından uzlaşma stiline olduğu, liderlerin en az kullandığı çatışma yönetim stiline ise uyma stili olduğu görülmektedir.¹⁴⁰

Doğan 2012 yılında ilköğretim okul yöneticilerine yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin çatışma çözüm stratejileri arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğunu ve liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça çatışma çözüm stratejilerini kullanma düzeylerinin arttığını belirtmiştir.¹⁴¹

Geçmez kimya sektöründe yaptığı çalışmada; etkilesimci liderlik stili ile çatışma yönetimi stillerinden sadece uzlaşma stili arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtmiş. Dönüşümcü liderlik stili ile bütünleştirme ve uyma stili arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, kaçınma stili arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, uzlaşma stili arasında hiçbir ilişki gözlenmezken hükmetme stili ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.¹⁴²

¹³⁸ Tuğçe, Geçmez, (2009), Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkilesimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, s.102

¹³⁹ Melissa Hoffman' dan Aktaran Tuğçe Geçmez

¹⁴⁰ Fatih, Karcioğlu ve Cem, Kahya, (2011), **Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2011 15 (2): 337-352, s.347.

¹⁴¹ Soner, Doğan, (2012), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal Of Research in Education and Teaching, Cilt 1, Sayı 4, Makale 25, ISSN: 2146-9199. s.231

¹⁴² Tuğçe Geçmez, a.g.e 170

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ACIL YARDIM, KURTARMA VE MÜDAHALE ÇALIŞANLARININ LİDERLİK STİLLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Problemin Durumu

Acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanlarının liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin tespiti.

4.2. Konunun Önemi

İnsanın olduğu her yerde yönetilenler ve yöneticiler bulunur. Dünya tarihine bakıldığında insan topluluklarında her bakımdan eşitsizlikler vardır. İnsanlar arasındaki farklılıklardan dolayı bir kısım insanlar diğer insanlara hükmetmişlerdir. Bu hükmetme olayı bazen formal kaynaklardan bazen de informal nedenlerden kaynaklıdır. Formal kaynaklı hükmedenlere yönetici, informal kaynaklı hükmedenlere ise lider denmiştir. Liderler resmi hiçbir yetkisi olmadığı halde büyük grupları ardından sürükleyebilirler. Örgütler için liderler vazgeçilmez unsurlardır. Ayrıca insanın olduğu her yerde sorun vardır. Çatışmasız insan topluluğu olmaz. Önemli olan oluşacak çatışma ve anlaşmazlıkların uygun bir şekilde çözülmesidir. İnsan topluluklarında görülen bu iki unsurun bir birini etkilemesi doğaldır. Değişik tipteki liderlerin değişik çatışma yöntemlerini kullanması muhtemeldir. Bu çalışmada acil yardım, kurtarma ve müdahalede çalışan liderlerin çatışma yönetim tarzları belirlenmeye çalışılmıştır.

4.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanlarının liderlik stilleri olan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetim tarzları (bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

4.4. Beklenen Yararlar

Bu araştırma neticesinde elde edilecek bulgular vasıtasıyla örgütlerdeki hangi tür liderin hangi tür çatışma yönetimi stilini kullandığı belirlenerek bu konudaki beklenti ve sonuçların doğru yorumlanması ve değerlendirilmesini sağlamaktır.

4.5. Araştırmanın Varsayımları

Literatüre bakıldığında çok çeşitli liderlik tarzları teorileri bulunmaktadır. Aynı durum çatışma yönetimi içinde geçerlidir. Bu çalışmada bu teorilerden sadece ikisi ele alınmış ve ilişkileri irdelenmiştir. Ayrıca anket uygulananların değişmesi durumunda verilen cevapların değişmeyeceği ve deneklerin doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

4.6. Araştırmanın Kısıtlılıkları

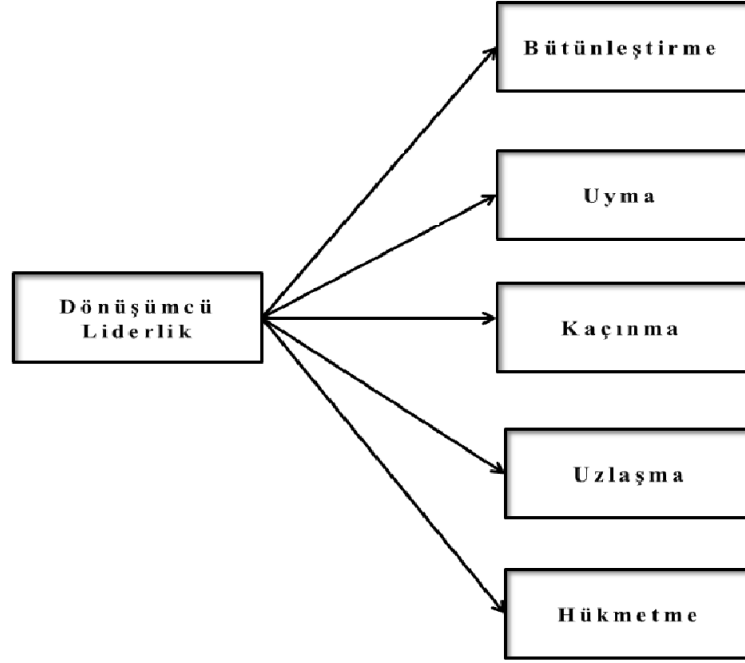
Zaman ve maliyet kısıtlı olmasından dolayı araştırma evreni sadece Erzurum ilindeki acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanlarıyla sınırlandırılmış, Türkiye genelini kapsayacak şekilde ele alınmamıştır. Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme metodlarından kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları yalnızca kapsam içindeki anket uygulananlar için geçerli olup genelleme yapılamaz.

4.7. Araştırmanın Modeli

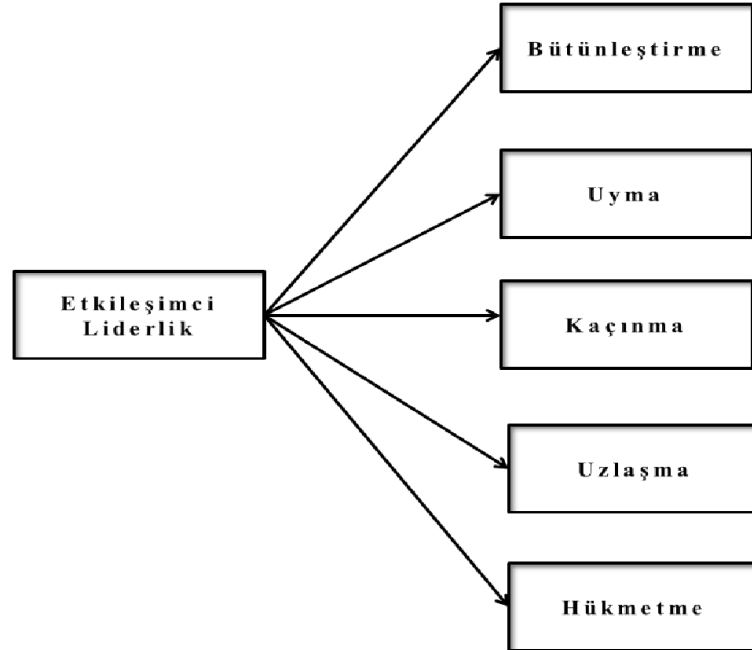
Bu araştırma hem betimleyici hem de çıkarımsal nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla betimleyici istatistik teknikleri (frekans analizi, tablo ve grafikler) ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Bu araştırma Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları üzerinde 22.11.2013-05.12.2013 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmacı bizzat kendisi anket sürecini tamamlamıştır. Araştırmanın modelleri Şekil 4.1. ve Şekil 4.2.'de görülmektedir.

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli (Dönüşümcü Liderlik ve Çatışma Yönetim Stratejisi)



Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli (Etkileşimci Liderlik ve Çatışma Yönetim Stratejisi)



4.8. Evren ve Örneklem (Araştırmanın Kapsamı)

Araştırma Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları (Afet Acil Durum Müdürlüğü, Sivil Savunma Birlik Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi, Kızılay, İtfaiye, İl Kriz Merkezi, Orman Müdürlüğü) arasından tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme metoduyla belirlenen bir örnek gruba uygulanmıştır. Toplamda 223 çalışana ulaşılmıştır. Doldurulan anketlerin girilmesinde 35 anketin verilerinin eksik ve hatalı olduğu görülmüş ve analizden çıkarılmış, analize dâhil edilen denek sayısı 188 olmuştur.

4.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Bu araştırma Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları üzerinde (Afet Acil Durum Müdürlüğü, Sivil Savunma Birlik Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi, Kızılay, İtfaiye, İl Kriz Merkezi, Orman Müdürlüğü) 22.11.2013-05.12.2013 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmacı bizzat kendisi anket sürecini tamamlamıştır.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında, Literatür taraması sonucunda araştırmada, MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ve ROC II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) olarak iki ayrı ölçme aracından elde edilmiş anket soruları kullanılmıştır.

Anketin güvenilirliği cronbach's alpha ile alındı.

Geçerliliği yüzey geçerliliği ile yapıldı.

Ankette öncelikle araştırmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bilgilere, ikinci bölümünde demografik özelliklerle ilgili sorulara yer verilmiştir (9 soru). Sonraki bölümde ise liderlik tarzlarıyla ilgili 33 soru ve çatışma yöntemleriyle ilgili 27 soru bulunmaktadır. Ankete katılanlardan sorulan her bir ifadeye kendi görüşlerine uygun cevap vermeleri istenmiştir.

Demografik bulgular değerlendirildi.

Student's t test kullanılarak cinsiyet, kurum ve medeni durum, one way anova testi kullanılarak yaş, eğitim durumu ve gelir durumu değerlendirildi.

Tablo 4.1. Liderlik Stili Belirleme Soruları

Liderlik Tarzları	Soru Numarası
Etkileşimci Liderlik	1.3.4.5.7.11.12.19.21.24.25.30.32
Dönüşümcü Liderlik	2.6.8.9.10.13.14.15.16.17.18.20.22.23.26.27.28.29.31.33

Tablo 4.2. Çatışma Çözme Stratejilerini Belirleme Soruları

Çatışma Yönetim Stilleri	Soru Numarası
Bütünleştirme	1.4.5.12.22.23.27
Uyma	2.10.11.13.19.24
Hükmetme	8.9.18.21
Kaçınma	3.6.16.17.25.26
Uzlaşma	7.14.15.20

Ölçekte kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş ve 5’li likert analizi yapıldı.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları bağımlı gruplarda varyans analizi (two related test) yapıldı.

Çatışma çözme stratejileri aralarındaki ilişki için K related test yapıldı.

Liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki için doğrulayıcı faktör analizi yapıldı.

4.10. Hipotez

- Etkileşimci liderlik tarzı çatışma yönetimi tarzları kullanımını etkiler.
- Dönüşümcü liderlik tarzı çatışma yönetimi tarzları kullanımını etkiler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

5.1. Araştırma Bulgularının Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15 paket programı kullanılmıştır. İstatistiksel analiz metodu olarak frekans analizi tablolar ve grafikler halinde gösterilmiştir.

5.2. Bulgular Ve Yorum

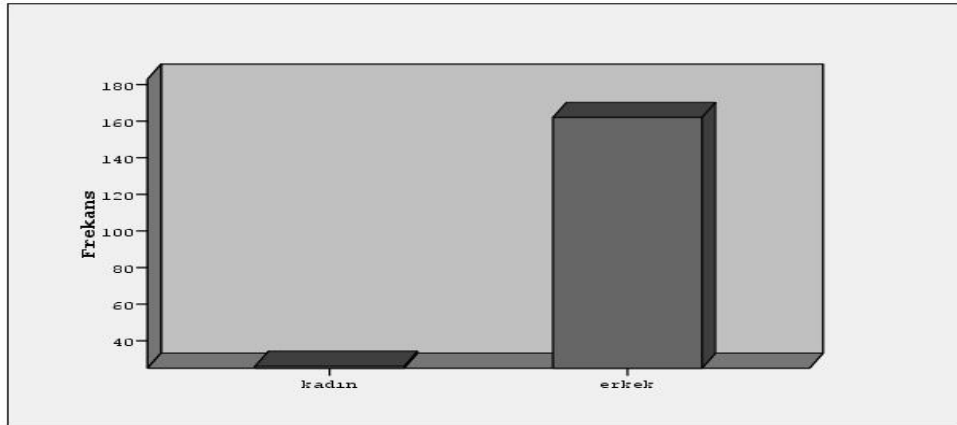
5.2.1. Demografik Bulgular

Anket Erzurum ilinde bulunan 7 kurum (Afet Acil Durum Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği, Orman Müdürlüğü, İtfaiye, Kızılay, Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi, İl Kriz Merkezi) acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanlarının görev yapmakta olan 188 kişiye uygulanmıştır. Ankete katılan 188 çalışanın 26'sı bayan (% 13.8), 162'i bay (% 86.2)' dir (Tablo 5.1, Grafik 5.1.).

Tablo 5.1.Cinsiyet

	FREKANS	YÜZDE
BAYAN	26	13.8
BAY	162	86.2
TOPLAM	188	100

Grafik 5.1. Cinsiyet

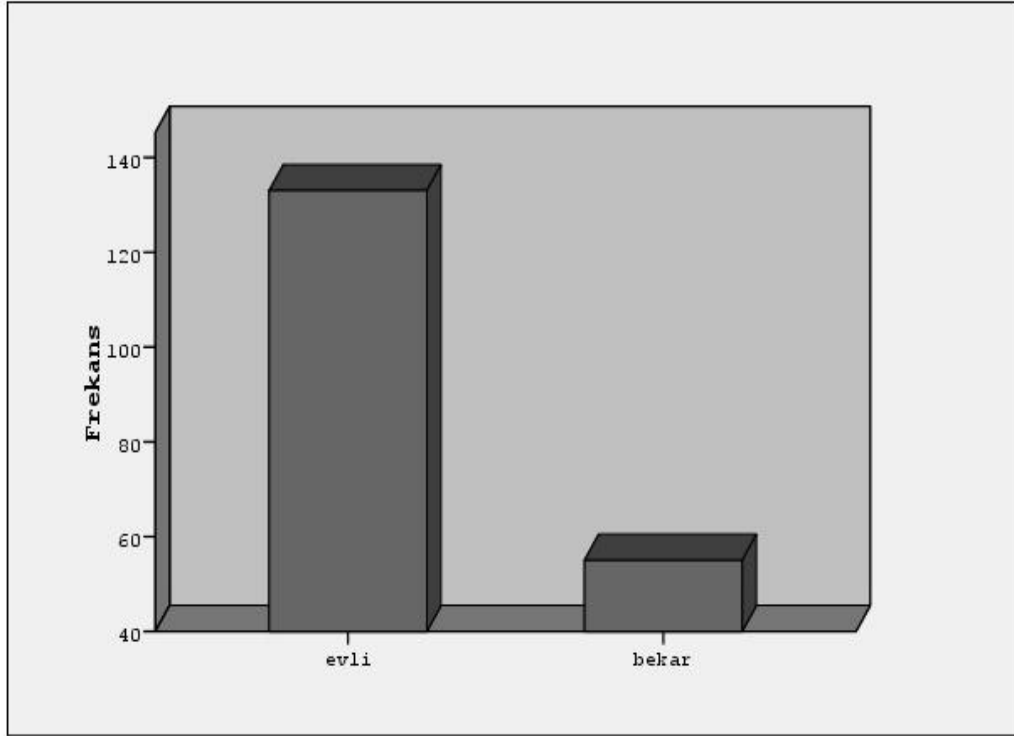


Ankete katılan kişilerin medeni durumu göz önüne alındığında 133 kişinin evli (%70.7) olduğu, 55 kişinin ise bekâr (%29.3) olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 5.2, Grafik 5.2).

Tablo 5.2. Medeni Durum

	FREKANS	YÜZDE
EVLİ	133	70.7
BEKAR	55	29.3
TOPLAM	188	100

Grafik 5.2. Medeni Durum

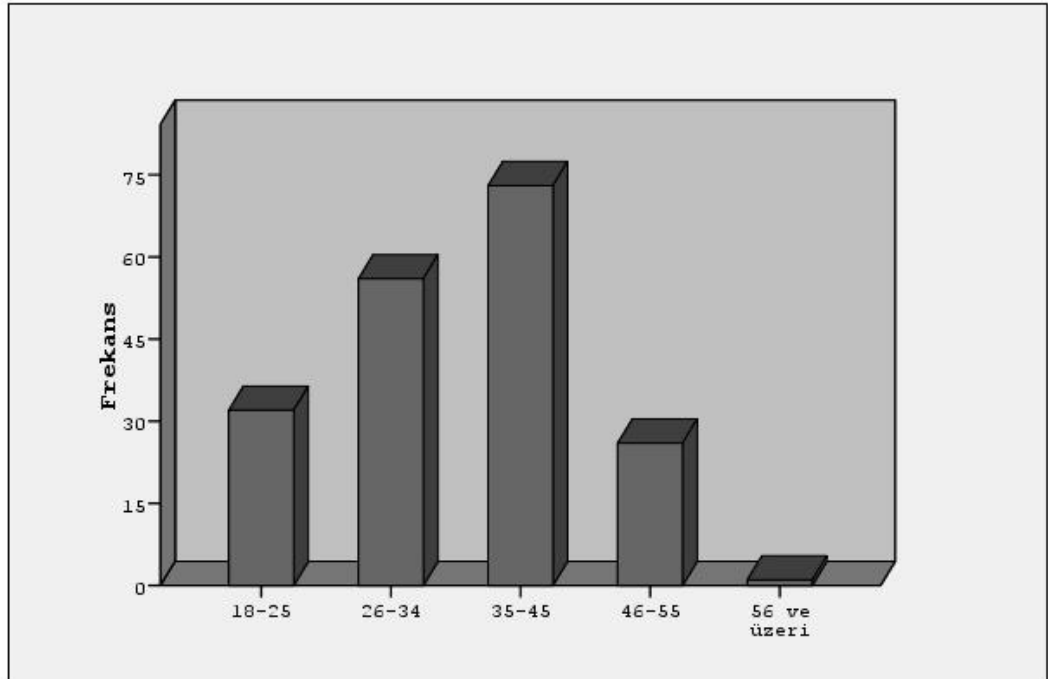


Ankete katılan çalışanların yaş grupları dikkate alındığında 32 kişinin 18-25 yaş aralığında olduğu (%17), 56 kişinin 26-34 yaş aralığında olduğu (%29.8), 73 kişinin 35-45 yaş aralığında olduğu (%38.8), 26 kişinin 46-55 yaş aralığında olduğu (%13.8) ve son olarak 1 kişinin de 56 yaş ve üzeri aralıkta (%0.5) bulunduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 5.3, Grafik 5.3).

Tablo 5.3. Yaş

	FREKANS	YÜZDE
18-25	32	17
26-34	56	29.8
35-45	73	38.8
46-55	26	13.8
56 ve üzeri	1	0.5
TOPLAM	193	100

Grafik 5.3. Yaş

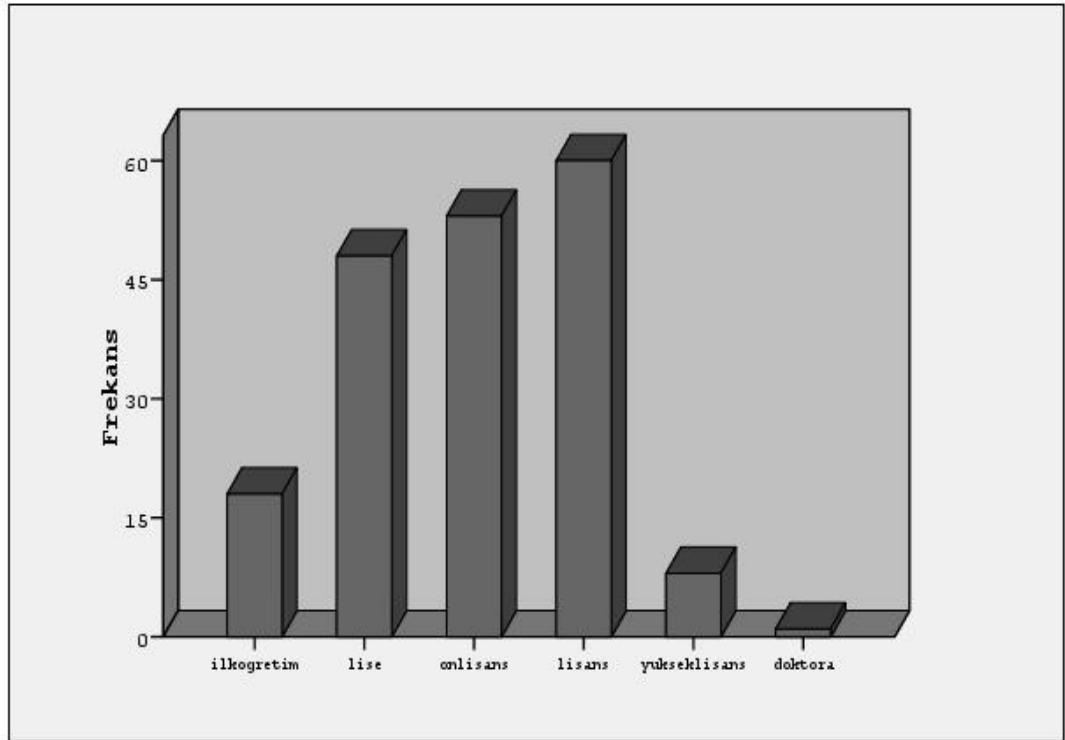


Ankete katılan 188 çalışanın 18 i ilköğretim(%9.6), 48'i lise (%25.5), 53'ü ön lisans (%28.2), 60'ı lisans (%31.9), 8'i yüksek lisans (%4.3), 1'i doktora (%0.5) mezunu olarak karşımıza çıkmıştır. (Tablo 5.4, Grafik 5.4).

Tablo 5.4. Eğitim

	FREKANS	YÜZDE
İlköğretim	18	9.6
Lise	48	25.5
Ön lisans	53	28.2
Lisans	60	31.9
Yüksek Lisans	8	4.3
Doktora	1	0.5
TOPLAM	188	100

Grafik 5.4. Eğitim

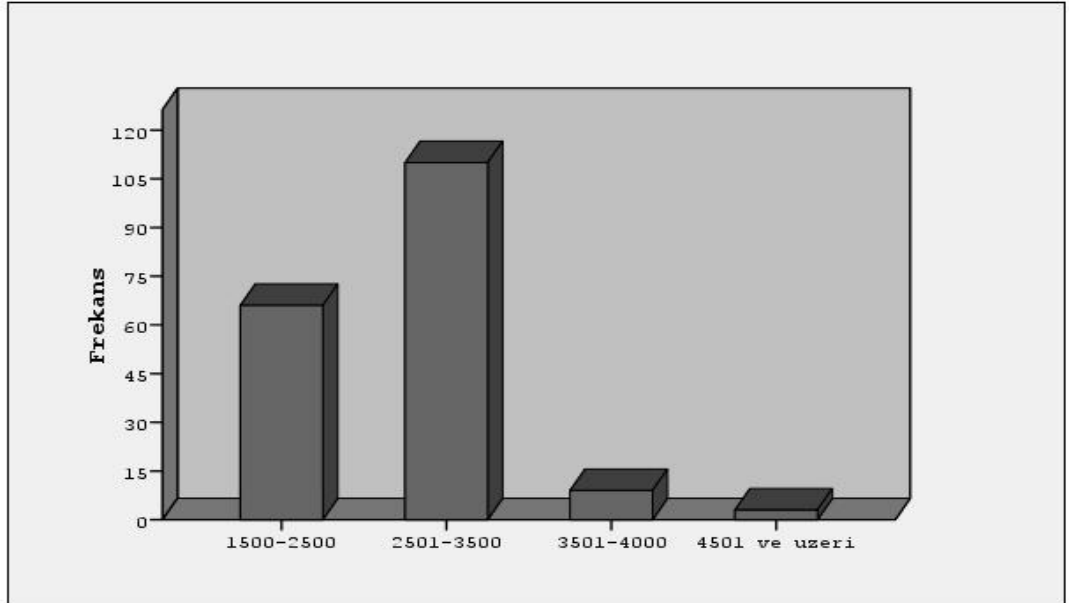


Ankete katılan 188 kişinin gelir seviyeleri göz önüne alındığında 66 kişinin (%35.1) 1500-2500 TL, 110 kişinin (%58.5) 2501- 3500, 9 kişinin (%4.8) 3501-4500, 3 kişinin (%1.6) 4500 ve üzeri gelire sahip olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 5.5,Grafik 5.5).

Tablo 5.5. Gelir Durumu

	FREKANS	YÜZDE
1500-2500	66	35.1
2501-3500	110	58.5
3501-4500	9	4.8
4501 ve üzeri	3	1.6
TOPLAM	188	100

Grafik 5.5 Gelir Durumu

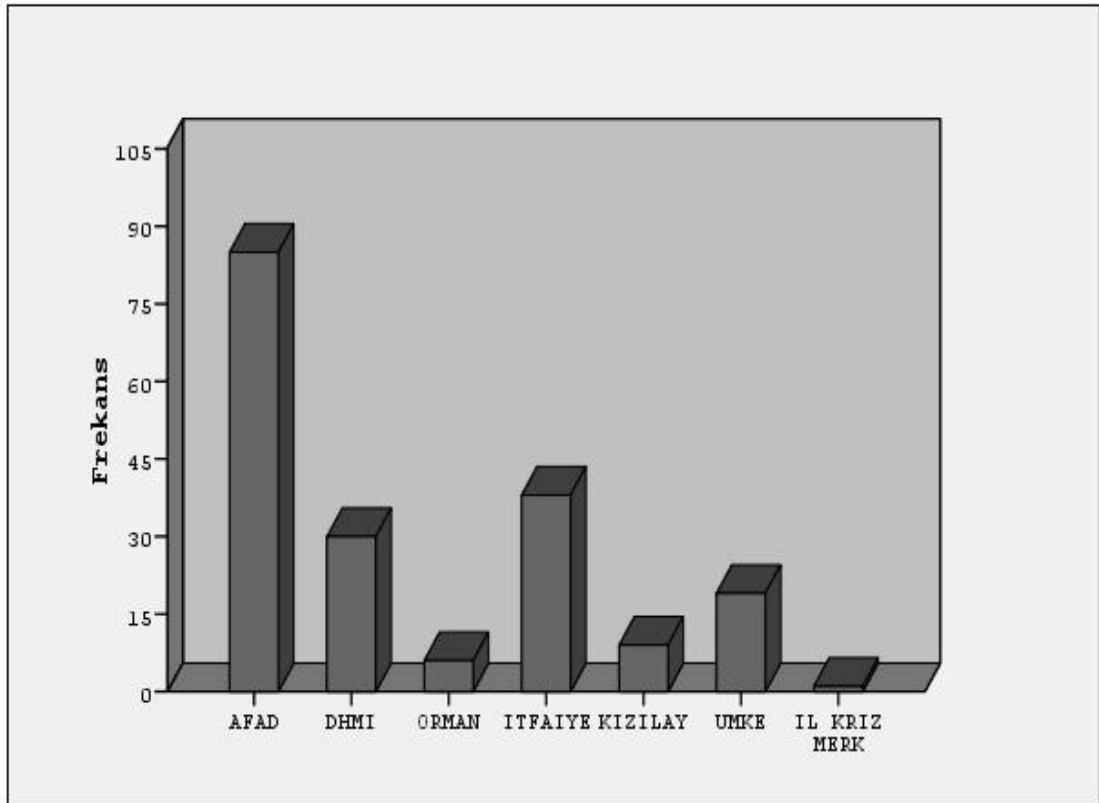


Ankete katılan 188 kişinin çalıştıkları kurumlar göz önüne alındığında 85 kişi (%45.2) Afet Acil Durum Müdürlüğünde, 30 kişi (%16) Devlet Hava Meydanları İşletmelerinde, 6 kişi (%3.2) Orman Müdürlüğünde, 38 kişi (%20.2) İtfaiyede, 9 kişi (%4.8) Kızılay'da, 19 kişi (%10.1) Ulusal Medikal Kurtarma Ekibinde, 1 kişi (%0.5) İl Kriz Merkezinde çalışmaktadır. (Tablo 5.6, Grafik 5.6.).

Tablo 5.6. Kurumu

	FREKANS	YÜZDE
AFAD	85	45.2
DHMI	30	16
ORMAN	6	3.2
İTFAİYE	38	20.2
KIZILAY	9	4.8
UMKE	19	10.1
İL KRİZ MERKEZİ	1	0.5
TOPLAM	188	100

Grafik 5.6 Kurumu

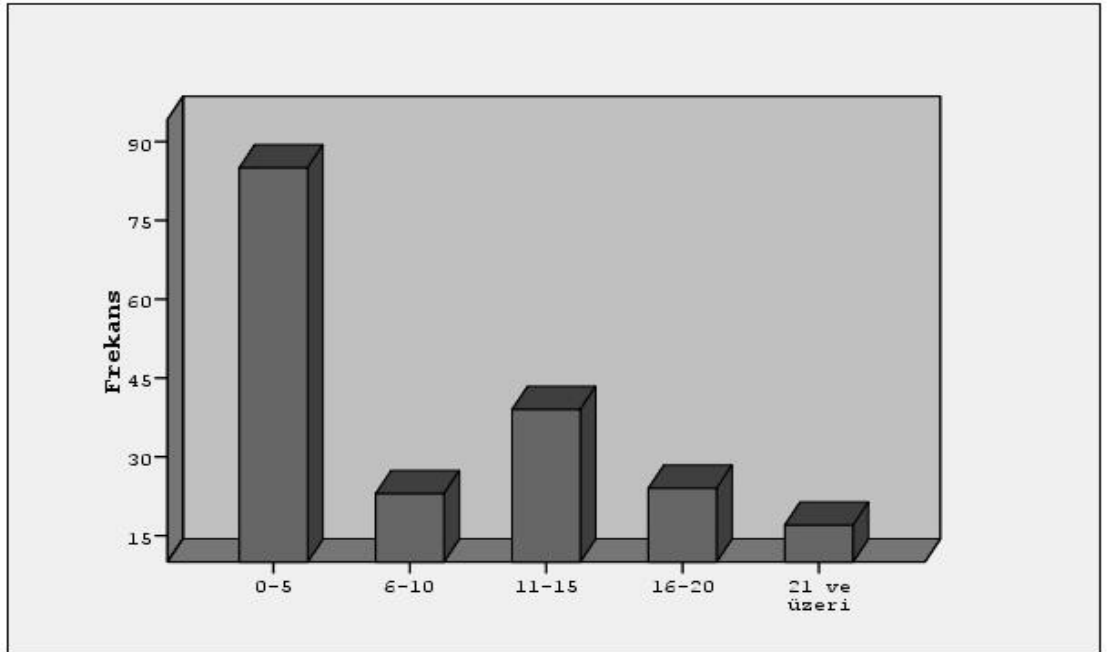


Ankete katılan 188 kişinin çalışma yılları göz önüne alındığında 85 kişi (%45.2) 0-5 yıl, 23 kişi (%12.2) 6-10 yıl, 39 kişi (%20.7) 11-15 yıl, 24 kişi (%12.8) 16-20 yıl, 17 kişi (%9) 21 yıl ve üzeri çalışmaktadır. (Tablo 5.7, Grafik 5.7).

Tablo 5.7. Çalışma Yılı

	FREKANS	YÜZDE
0-5	85	45.2
6-10 yıl	23	12.2
11-15 yıl	39	20.7
16-20 yıl	24	12.8
21 yıl ve üzeri	17	9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.7 Çalışma Yılı



Demografik bulgular toplu olarak tablo 5.8 de verilmiştir.

Tablo 5.8 Demografik Bulgular

Cinsiyet	Sayı	%	Kurumu	Sayı	%
Erkek	162	86.2	AFAD	85	45.2
Bayan	26	13.8	DHMI	30	16
			Orman	6	3.2
			İtfaiye	38	20.2
Medeni durum	Sayı	%			
Evli	133	70.7	Kızılay	9	4.8
Bekar	55	29.3	UMKE	19	10.1
			İl Kriz Merkezi	1	0.5
Yaş	Sayı	%	Çalışma Yılı	Sayı	%
18-25	32	17	0-5	85	45.2
26-34	56	29.8	6-10 yıl	23	12.2
35-45	73	38.8	11-15 yıl	39	20.7
46-55	26	13.8	16-20 yıl	24	12.8
56 ve üzeri	1	0.5	21 yıl ve üzeri	17	9
Eğitim	Sayı	%	Gelir Durumu	Sayı	%
İlköğretim	18	9.6	1500-2500	66	35.1
Lise	48	25.5	2501-3500	110	58.5
Ön lisans	53	28.2	3501-4500	9	4.8
Lisans	60	31.9	4501 ve üzeri	3	1.6
Yüksek Lisans	8	4.3			
Doktora	1	0.5			

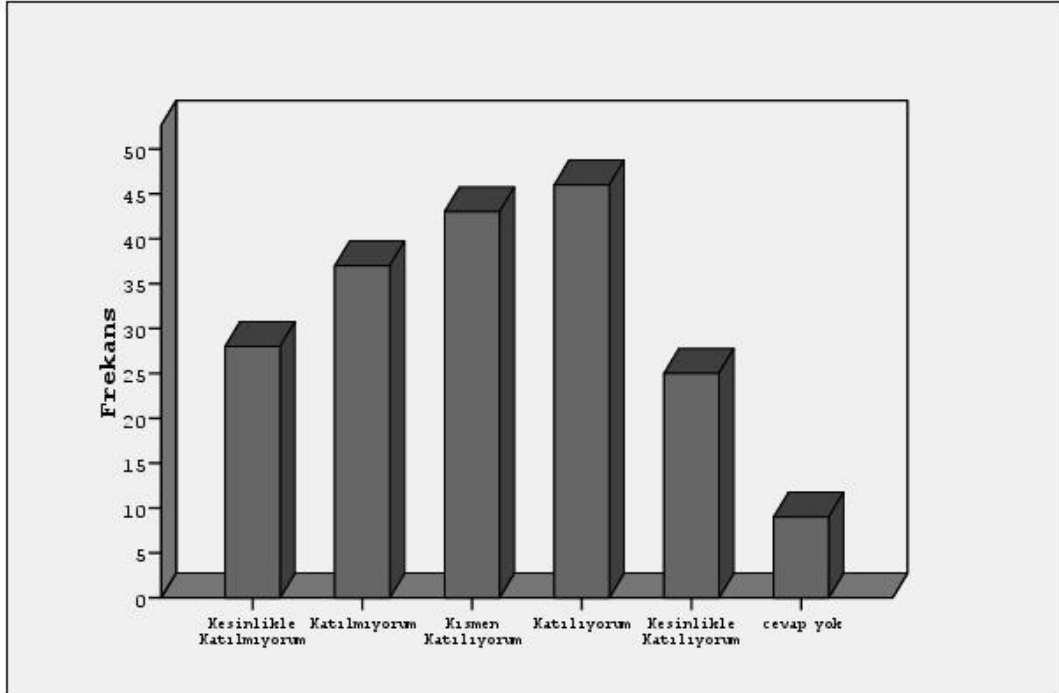
5.2.2. Liderlik Tarzları ve Çatışmayla Baş Etme Yöntemleri Betimsel Analizler

Soru 1. “Yöneticim, çalışanların sergiledikleri performans ve gayretlerine göre onlara destek olur.” sorusuna 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) katılmıyorum, 43 kişi (%22.9) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24.5) katılıyorum, 25 kişi (%13.3) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%4.8) ise cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.9, Grafik 5.8).

Tablo 5.9. Soru 1

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	28	14.9
Katılmıyorum	37	19.7
Kısmen katılıyorum	43	22.9
Katılıyorum	46	24.5
Kesinlikle katılıyorum	25	13.3
Cevap yok	9	4.8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.8. Soru 1

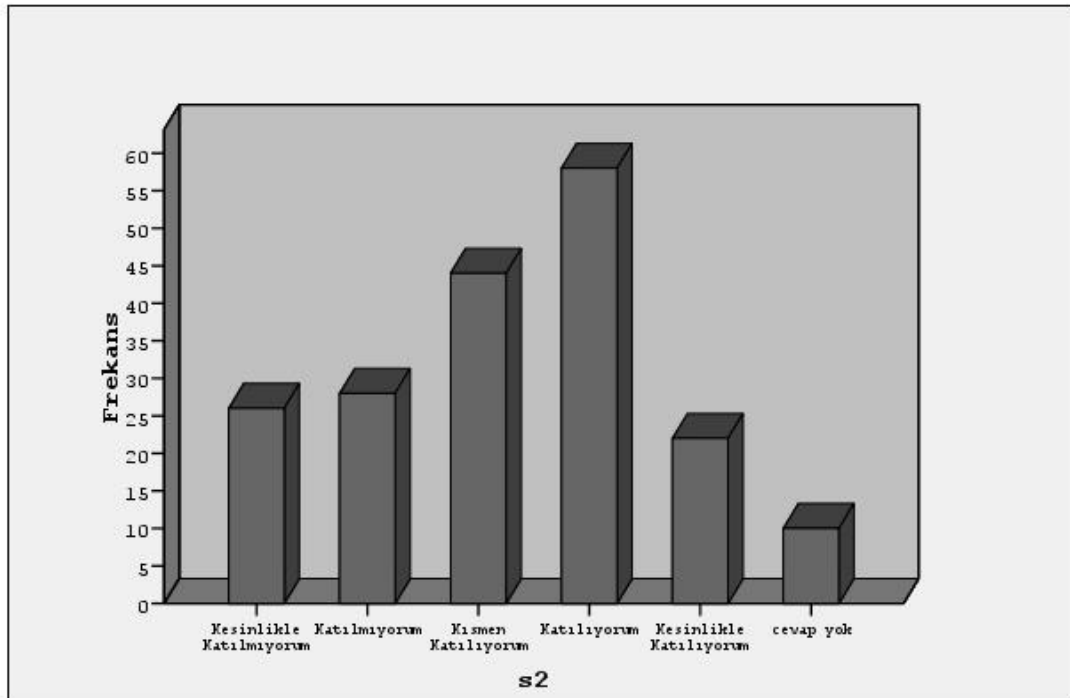


Soru 2. “Yöneticim, çalışanlar tarafından verilen önemli kararları sorgulayarak gözden geçirir.” sorusuna 26 kişi (% 13.8) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 58 kişi (%30.9) katılıyorum, 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.10, Grafik 5.9).

Tablo 5.10. Soru 2

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	26	13.8
Katılmıyorum	28	14.9
Kısmen katılıyorum	44	23.4
Katılıyorum	58	30.9
Kesinlikle katılıyorum	22	11.7
Cevap yok	10	5.3
TOPLAM	188	100

Grafik 5.9. Soru 2

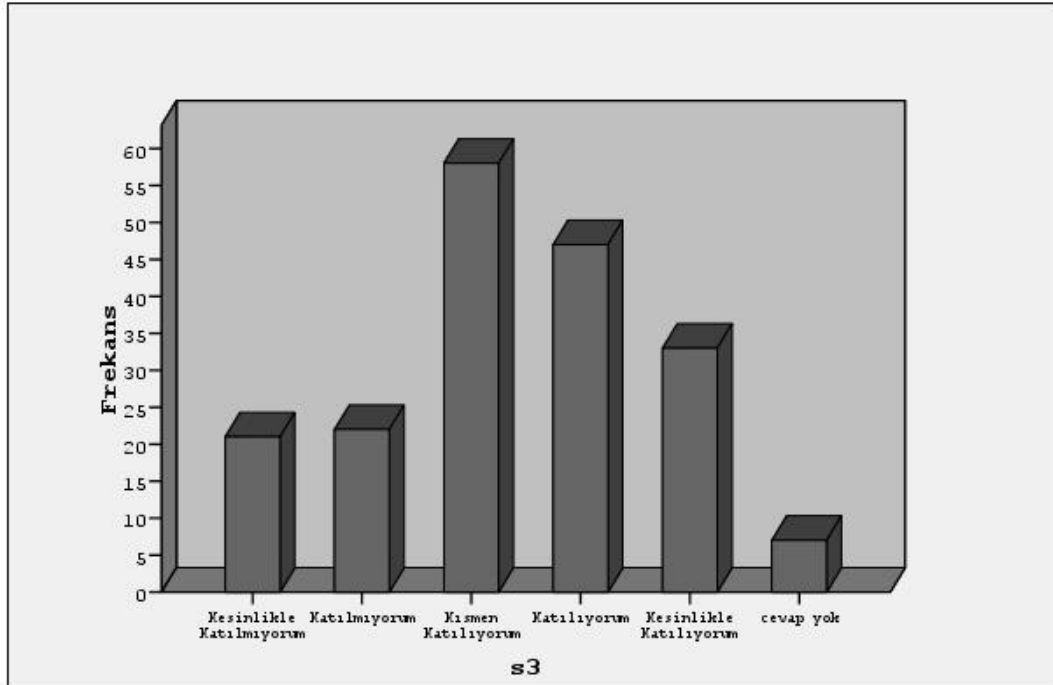


Soru 3. “Yöneticim, oluşabilecek bir probleme, problem ciddileşmeden müdahale eder.” sorusuna 21 Kişi (%11.2) kesinlikle katılmıyorum, 22 kişi (%11.7) katılmıyorum, 58 kişi (%30.9) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum, 33 kişi (%17.6) kesinlikle katılıyorum, 7 kişi (%3.7) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.11, Grafik 5.10).

Tablo 5.11. Soru 3

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	21	11.2
Katılmıyorum	22	11.7
Kısmen katılıyorum	58	30.9
Katılıyorum	47	25
Kesinlikle katılıyorum	33	17.6
Cevap yok	7	3.7
TOPLAM	188	100

Grafik 5.10. Soru 3

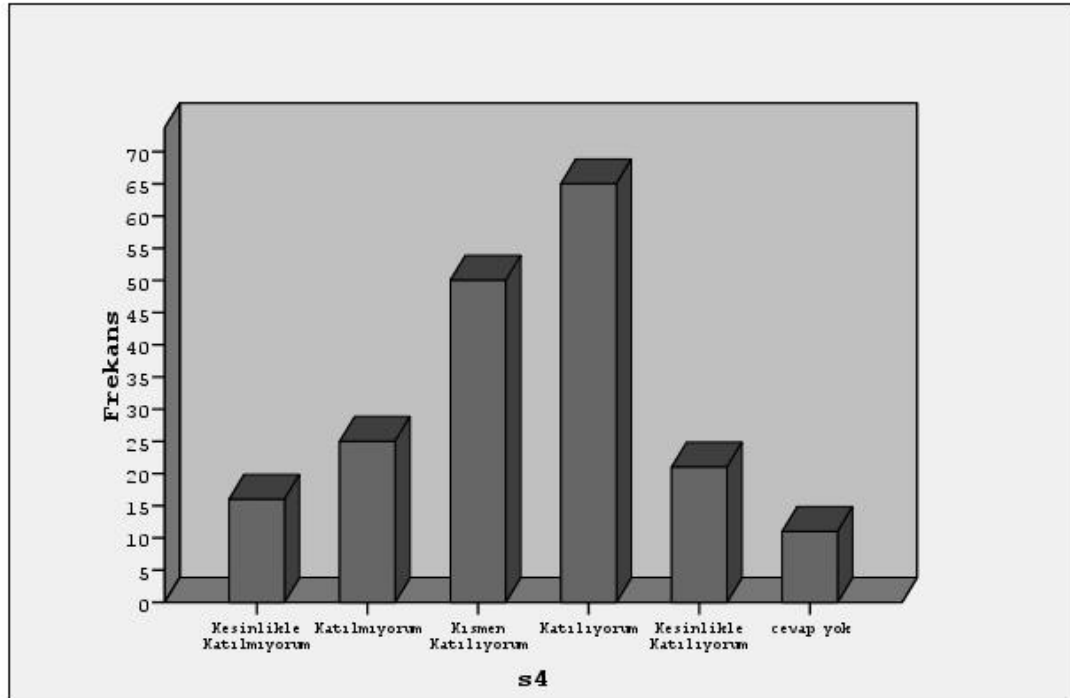


Soru 4. “Yöneticim, dikkatini yazılı kurallara, standartlara yönelik uygunsuzluklara, hatalara ve sapmalara yoğunlaştırır.” sorusuna 16 Kişi (%8.5) kesinlikle katılmıyorum, 25 kişi (%13.3) katılmıyorum, 50 kişi (%26.6) kısmen katılıyorum, 65 kişi (%34.6) katılıyorum, 21 kişi (%11.2) kesinlikle katılıyorum, 11 kişi (%5.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.12, Grafik 5.11).

Tablo 5.12. Soru 4

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	16	8.5
Katılmıyorum	25	13.3
Kısmen katılıyorum	50	26.6
Katılıyorum	65	34.6
Kesinlikle katılıyorum	21	11.2
Cevap yok	11	5.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.11. Soru 4

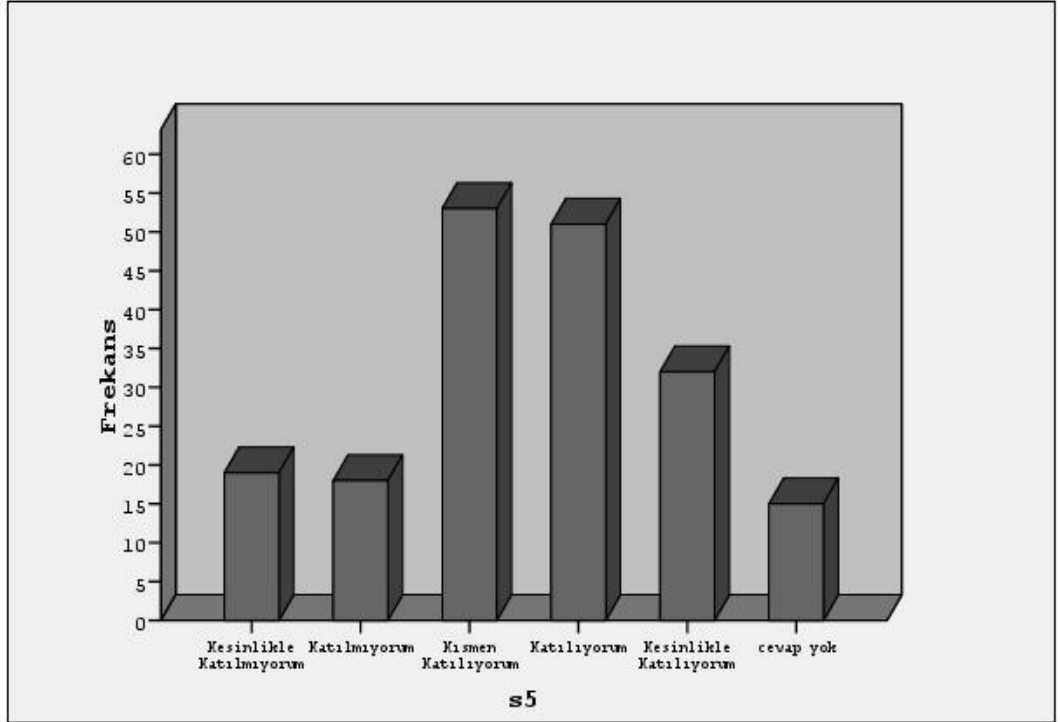


Soru 5. “Yöneticim, hayati kararlar alınırken mutlaka müdahale eder.” sorusuna 19 Kişi (%10.1) kesinlikle katılmıyorum, 18 kişi (%9.6) katılmıyorum, 53 kişi (%28.2) kısmen katılıyorum, 51 kişi (%27.1) katılıyorum, 32 kişi (%17) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.13, Grafik 5.12).

Tablo 5.13. Soru 5

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	19	10.1
Katılmıyorum	18	9.6
Kısmen katılıyorum	53	28.2
Katılıyorum	51	27.1
Kesinlikle katılıyorum	32	17
Cevap yok	15	8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.12. Soru 5

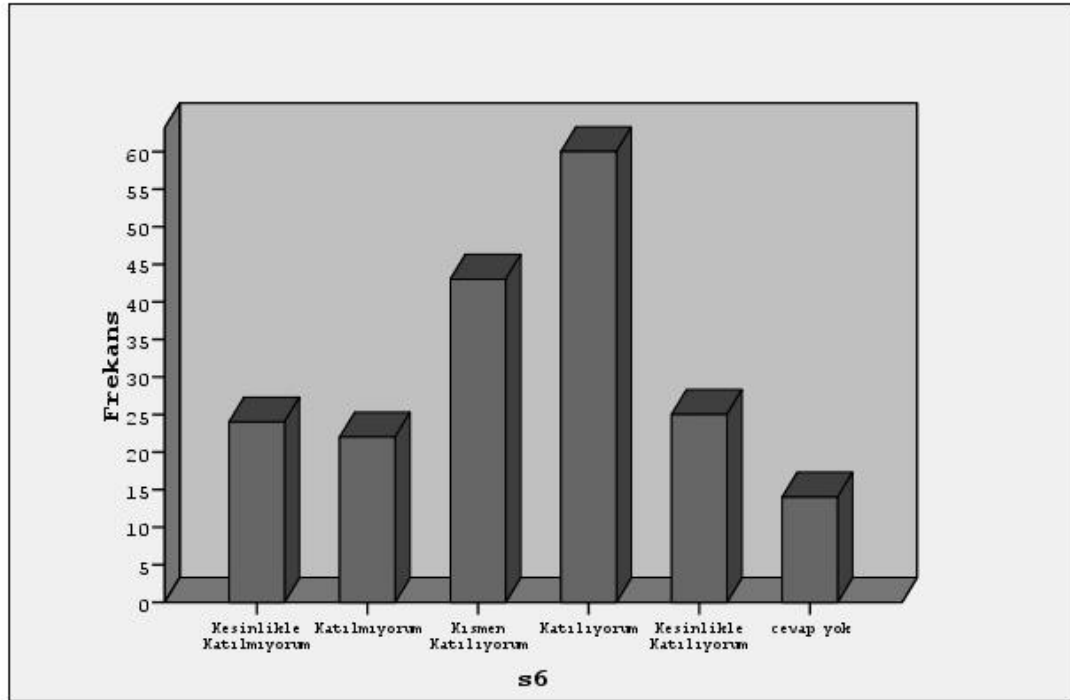


Soru 6. “Yöneticim, çalışanlara kendisi için önemli olan değer ve inanışlardan bahseder.” sorusuna 24 Kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 22 kişi (%11.7) katılmıyorum, 43 kişi (%22.9) kısmen katılıyorum, 60 kişi (%31.9) katılıyorum, 25 kişi (%13.3) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi (%7.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.14, Grafik 5.13).

Tablo 5.14. Soru 6

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	24	12.8
Katılmıyorum	22	11.7
Kısmen katılıyorum	43	22.9
Katılıyorum	60	31.9
Kesinlikle katılıyorum	25	13.3
Cevap yok	14	7.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.13. Soru 6

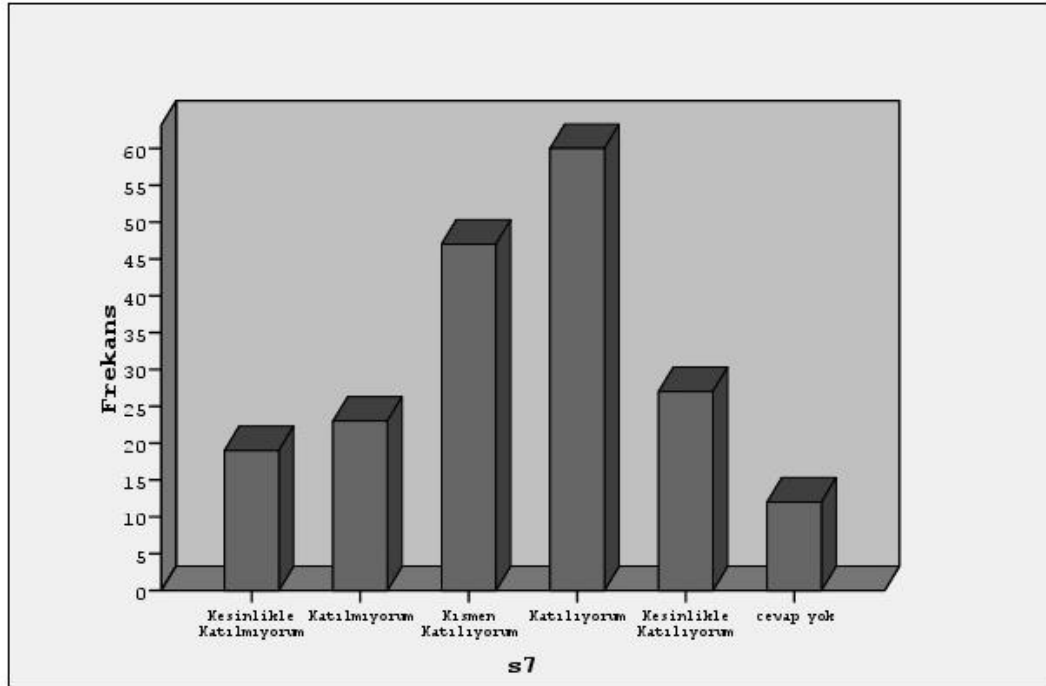


Soru 7. “Yöneticim, çalışanların ihtiyaç duyması halinde müdahil olur.” sorusuna 19 Kişi (%10.1) kesinlikle katılmıyorum, 23 kişi (%12.2) katılmıyorum, 47 kişi (%25) kısmen katılıyorum, 60 kişi (%31.9) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.15, Grafik 5.14).

Tablo 5.15. Soru 7

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	19	10.1
Katılmıyorum	23	12.2
Kısmen katılıyorum	47	25
Katılıyorum	60	31.9
Kesinlikle katılıyorum	27	14.4
Cevap yok	12	6.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.14. Soru 7

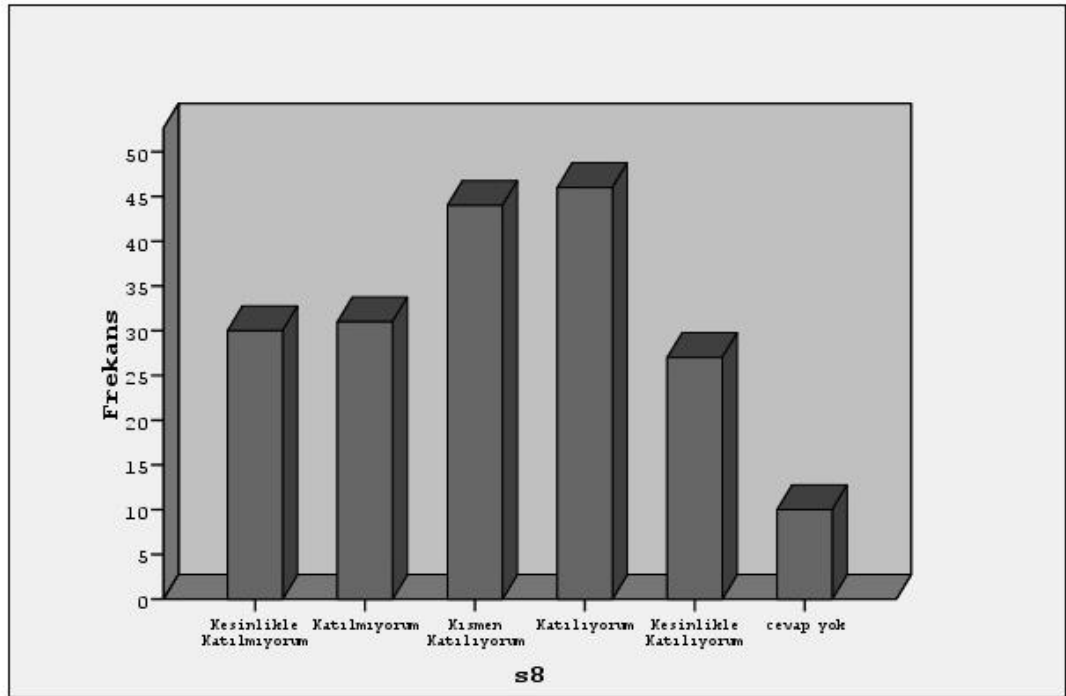


Soru 8. “Yöneticim, çalışanların sorunlarına farklı açılardan bakar ve alternatif çözümler arar.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 31 kişi (%16.5) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 46 kişi (% 24.5) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.16, Grafik 5.15).

Tablo 5.16. Soru 8

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	30	16
Katılmıyorum	31	16.5
Kısmen katılıyorum	44	23.4
Katılıyorum	46	24.5
Kesinlikle katılıyorum	27	14.4
Cevap yok	10	5.3
TOPLAM	188	100

Grafik 5.15. Soru 8

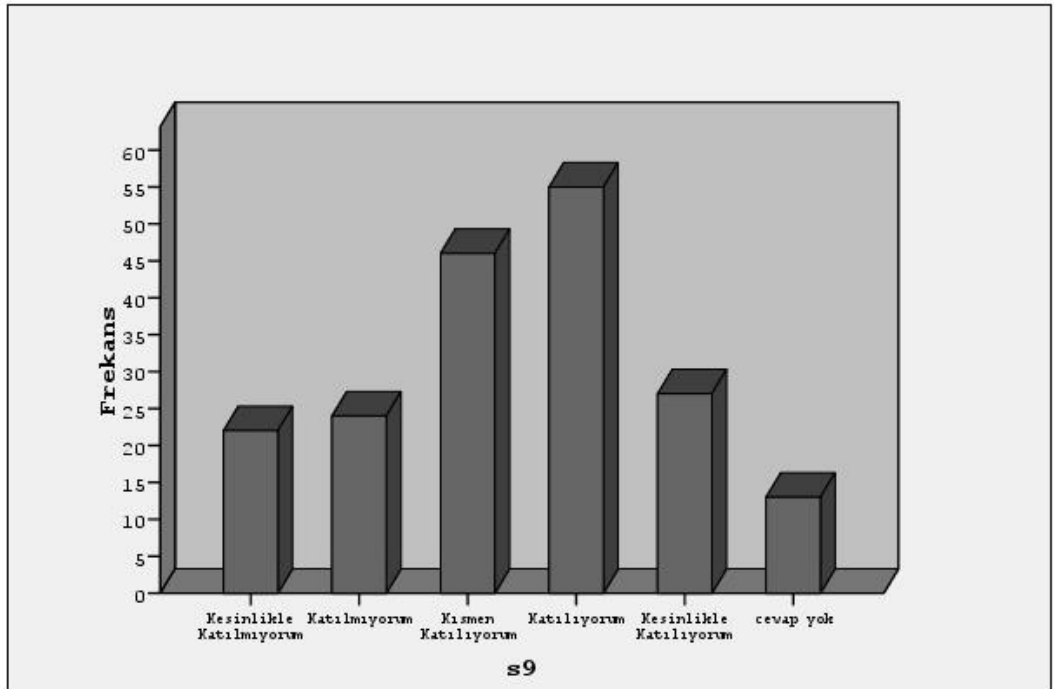


Soru 9. “Yöneticim, çalışanlara gelecek zaman açısından olumsuz konuşmaz.” sorusuna 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılmıyorum, 24 kişi (%12.8) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 55 kişi (%29.3) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde cevap vermiştir (Tablo 5.17, Grafik 5.16).

Tablo 5.17. Soru 9

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	22	11.7
Katılmıyorum	24	12.8
Kısmen katılıyorum	46	24.5
Katılıyorum	55	29.3
Kesinlikle katılıyorum	27	14.4
Cevap yok	13	6.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.16. Soru 9

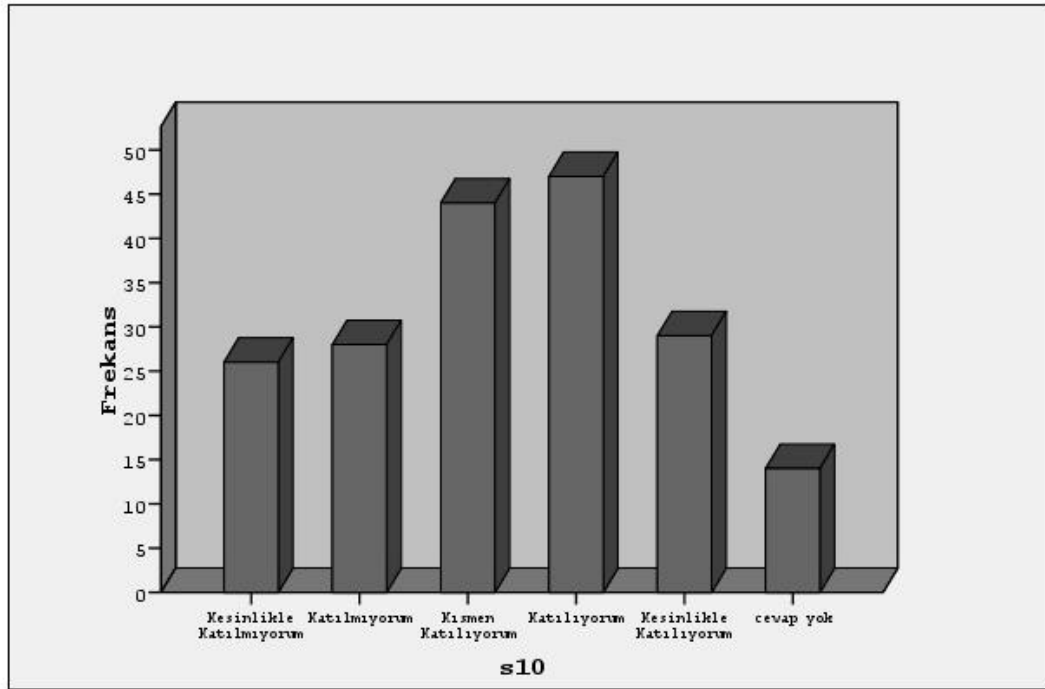


Soru 10. “Yöneticim, çalışanlar açısından özel biri olduğunu ve birlikte çalışmanın zevkli olduğunu düşünür.” sorusuna 26 Kişi (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum, 29 kişi (%15.4) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi (%7.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.18, Grafik 5.17).

Tablo 5.18. Soru 10

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	26	13.8
Katılmıyorum	28	14.9
Kısmen katılıyorum	44	23.4
Katılıyorum	47	25
Kesinlikle katılıyorum	29	15.4
Cevap yok	14	7.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.17. Soru 10

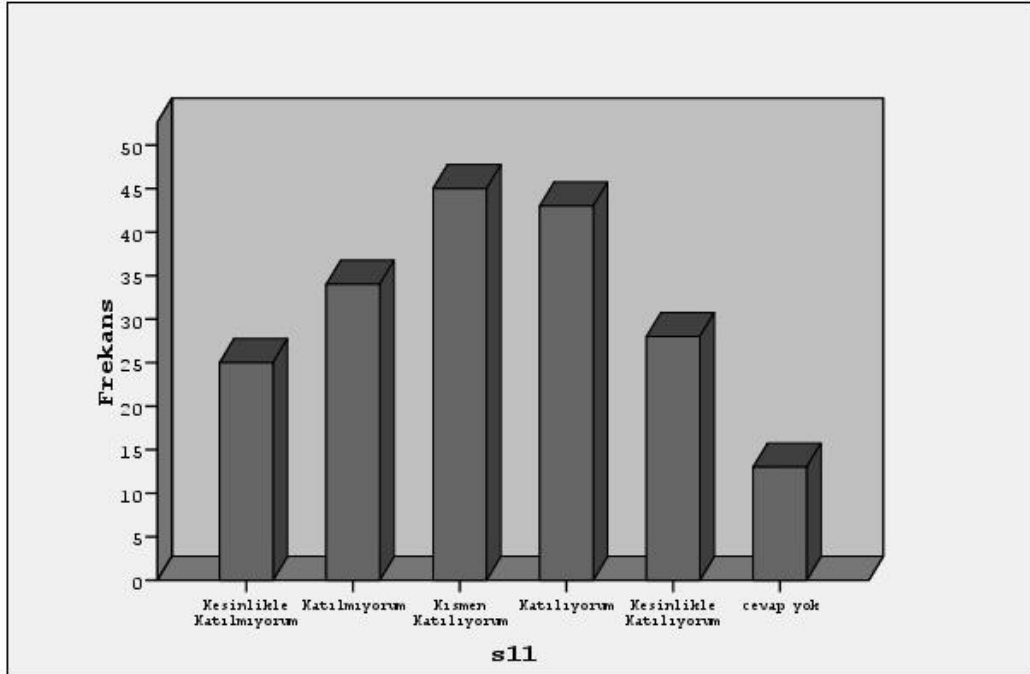


Soru 11. “Yöneticim, çalışanlara hedeflere ulaştıklarında ne elde edeceklerini belirler ve anlatır.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 34 kişi (%18.1) katılmıyorum, 45 kişi (%23.9) kısmen katılıyorum, 43 kişi (%22.9) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.19, Grafik 5.18).

Tablo 5.19. Soru 11

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	25	13.3
Katılmıyorum	34	18.1
Kısmen katılıyorum	45	23.9
Katılıyorum	43	22.9
Kesinlikle katılıyorum	28	14.9
Cevap yok	13	6.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.18. Soru 11

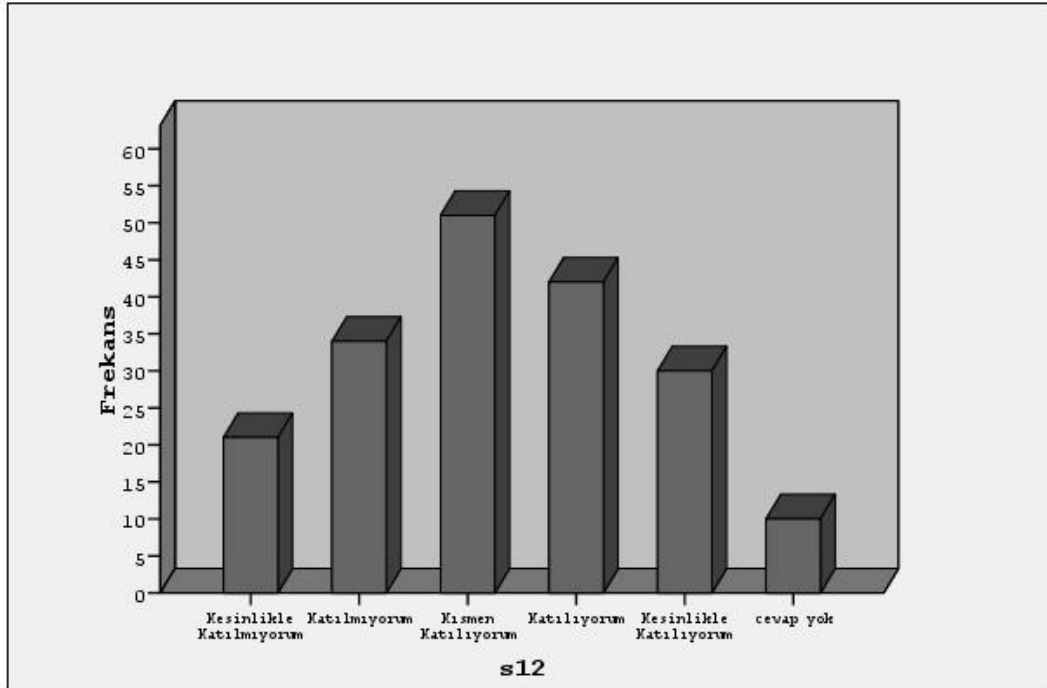


Soru 12. “Yöneticim, çalışanlar arasında işler kötüye gitmeden harekete geçer.” sorusuna 21 Kişi (%11.2) kesinlikle katılmıyorum, 34 kişi (%18.1) katılmıyorum, 51 kişi (%27.1) kısmen katılıyorum, 42 kişi (%22.3) katılıyorum, 30 kişi (%16) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3) cevap yok şeklinde cevap vermiştir (Tablo 5.20, Grafik 5.19).

Tablo 5.20. Soru 12

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	21	11.2
Katılmıyorum	34	18.1
Kısmen katılıyorum	51	27.1
Katılıyorum	42	22.3
Kesinlikle katılıyorum	30	16
Cevap yok	10	5.3
TOPLAM	188	100

Grafik 5.19. Soru 12

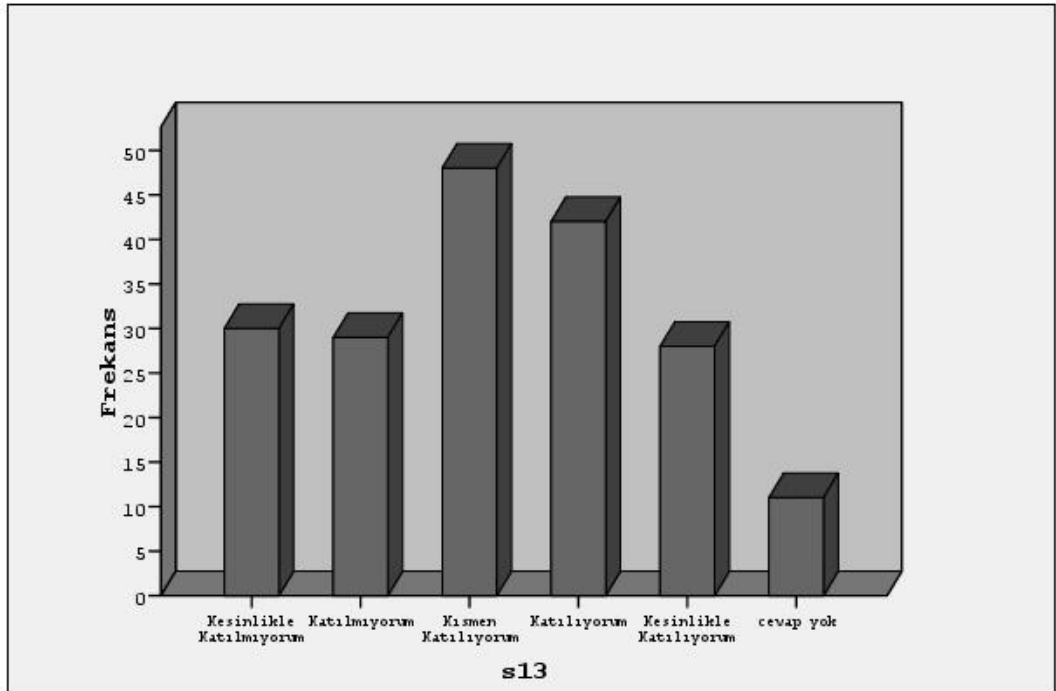


Soru 13. “Yöneticim, çalışanların başarıma azimlerini artırmak için cesaretlendirici davranır.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 29 kişi (%15.4) katılmıyorum, 48 kişi (%25.5) kısmen katılıyorum, 42 kişi (%22.3) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%5.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.21, Grafik 5.20).

Tablo 5.21. Soru 13

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	30	16
Katılmıyorum	29	15.4
Kısmen katılıyorum	48	25.5
Katılıyorum	42	22.3
Kesinlikle katılıyorum	28	14.9
Cevap yok	11	5.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.20. Soru 13

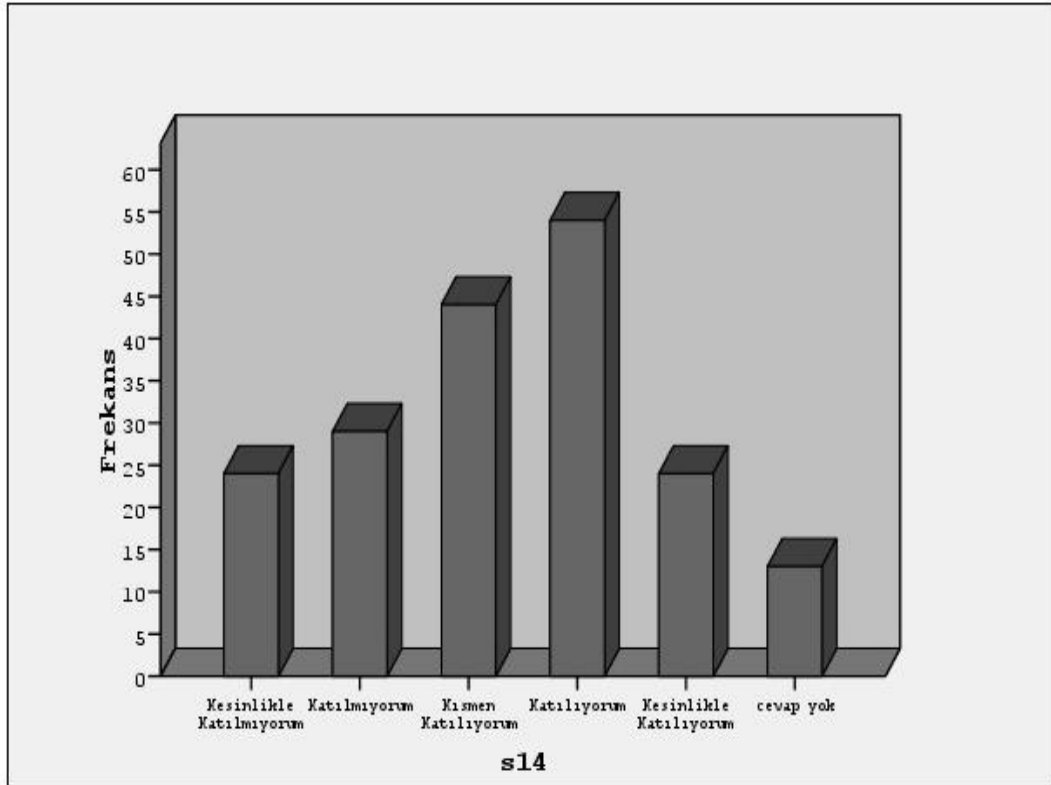


Soru 14. “Yöneticim, çalışanların ulaşmaları gereken amacı hevesle anlatır.” sorusuna 24 Kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 29 kişi (%15.4) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 54 kişi (%28.7) katılıyorum, 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.22, Grafik 5.21).

Tablo 5.22. Soru 14

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	24	12.8
Katılmıyorum	29	15.4
Kısmen katılıyorum	44	23.4
Katılıyorum	54	28.7
Kesinlikle katılıyorum	24	12.8
Cevap yok	13	6.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.21. Soru 14

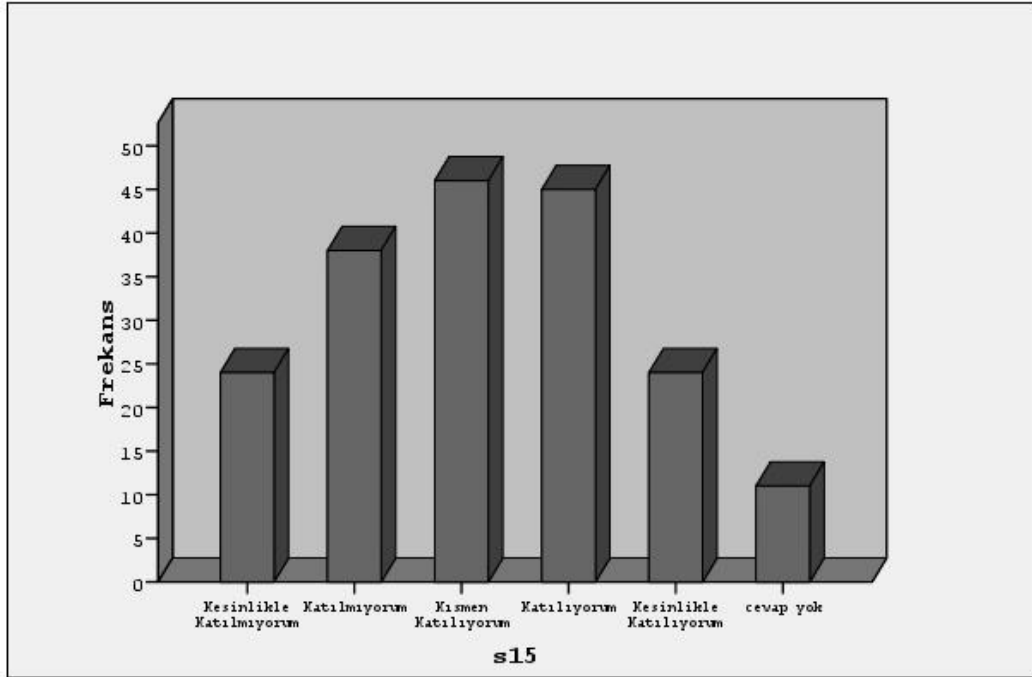


Soru 15. “Yöneticim, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için zaman harcar.” sorusuna 24 Kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 38 kişi (%20.2) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 45 kişi (%23.9) katılıyorum, 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılıyorum, 11 kişi (%5.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.23, Grafik 5.22).

Tablo 5.23. Soru 15

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	24	12.8
Katılmıyorum	38	20.2
Kısmen katılıyorum	46	24.5
Katılıyorum	45	23.9
Kesinlikle katılıyorum	24	12.8
Cevap yok	11	5.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.22. Soru 15

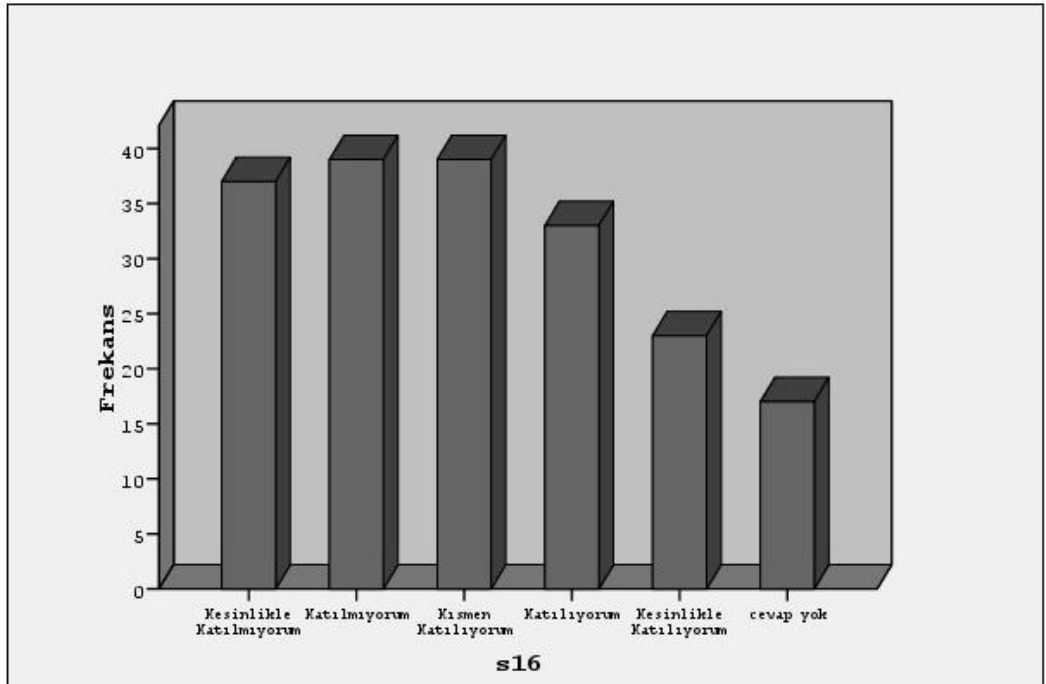


Soru 16. “Yöneticim, çalışanların iyiliği için kişisel çıkarlarını bir kenara bırakır.” sorusuna 37 Kişi (%19.7) kesinlikle katılmıyorum, 39 kişi (%20.7) katılmıyorum, 39 kişi (%20.7) kısmen katılıyorum, 33 kişi (%17.6) katılıyorum, 23 kişi (%12.2), kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.24, Grafik 5.23).

Tablo 5.24. Soru 16

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	37	19.7
Katılmıyorum	39	20.7
Kısmen katılıyorum	39	20.7
Katılıyorum	33	17.6
Kesinlikle katılıyorum	23	12.2
Cevap yok	17	9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.23. Soru 16

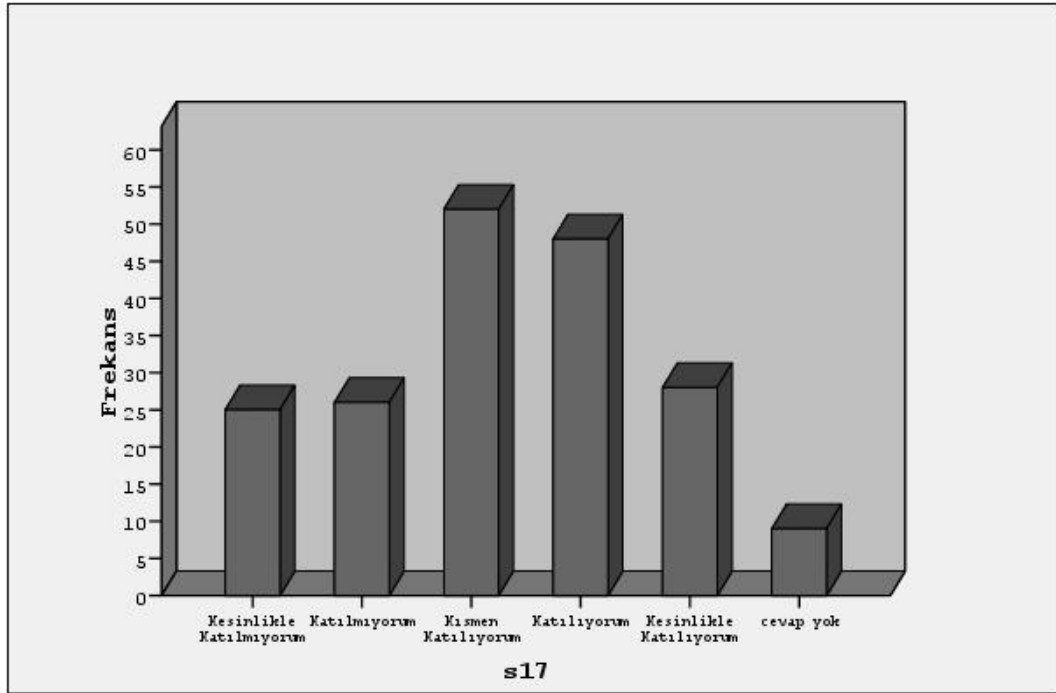


Soru 17. “Yöneticim, çalışanlara farklı yetenekleri olan bireyler olarak bakar.” sorusuna 25 kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 26 kişi (%13.8) katılmıyorum, 52 kişi (%27.7) kısmen katılıyorum, 48 kişi (% 25.5) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%4.8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.25, Grafik 5.24).

Tablo 5.25. Soru 17

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	25	13.3
Katılmıyorum	26	13.8
Kısmen katılıyorum	52	27.7
Katılıyorum	48	25.5
Kesinlikle katılıyorum	28	14.9
Cevap yok	9	4.8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.24. Soru 17

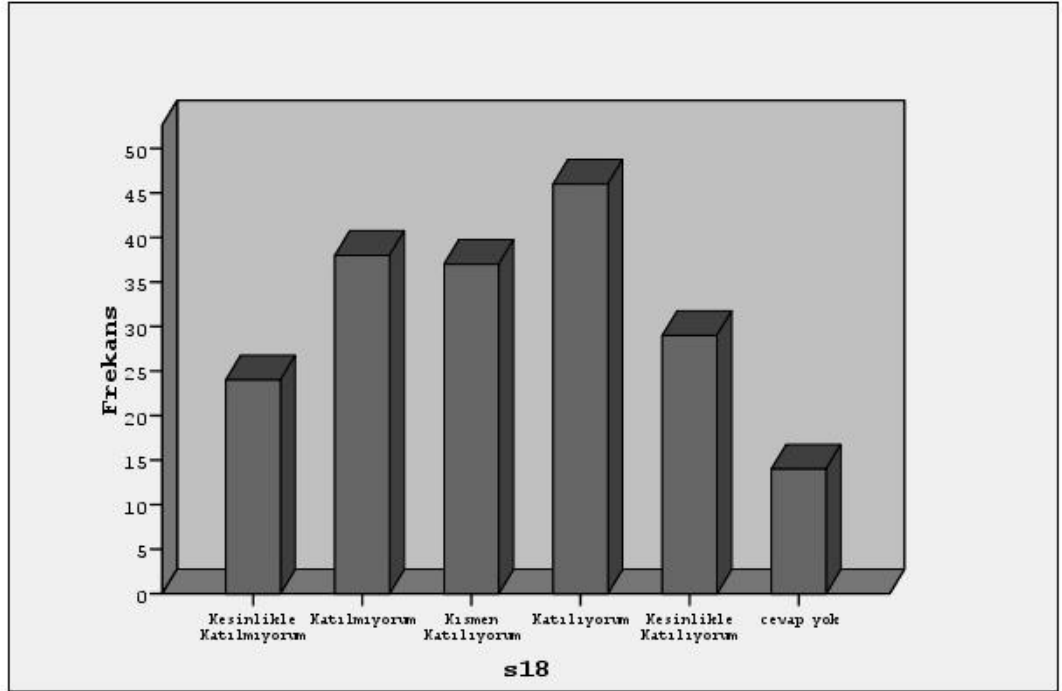


Soru 18. “Yöneticim, çalışanların kendisine saygı göstermesi ve hayran olmasını sağlayacak biçimde davranır.” sorusuna 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 38 kişi (%20.2) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24.5) katılıyorum, 29 kişi (%15.4) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi (%7.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.26, Grafik 5.25).

Tablo 5.26. Soru 18

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	24	12.8
Katılmıyorum	38	20.2
Kısmen katılıyorum	37	19.7
Katılıyorum	46	24.5
Kesinlikle katılıyorum	29	15.4
Cevap yok	14	7.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.25. Soru 18

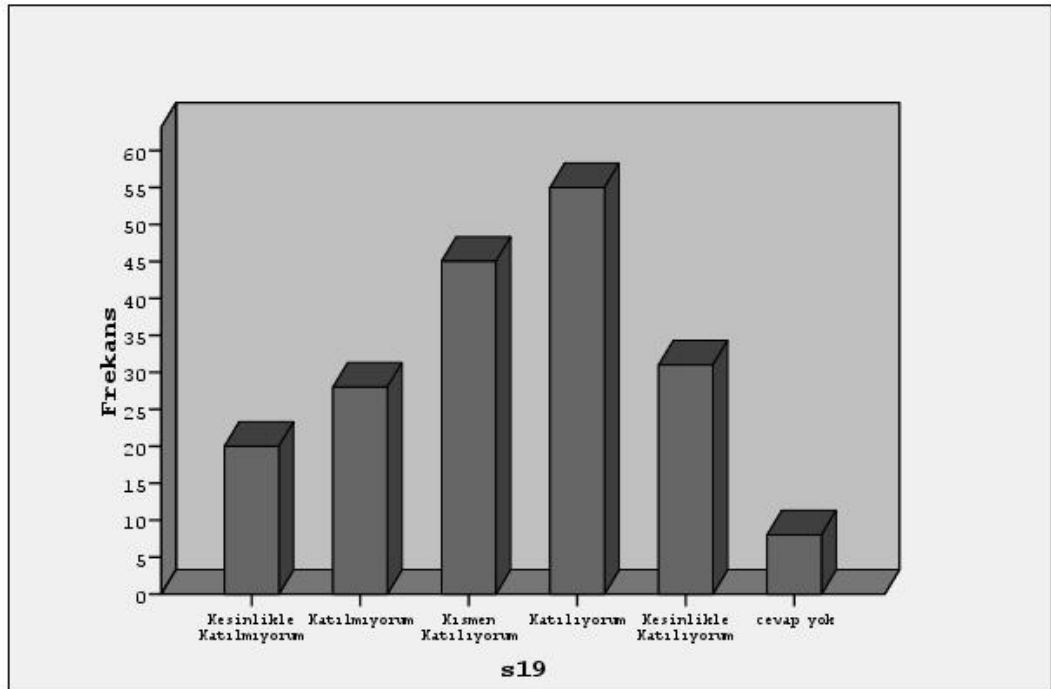


Soru 19. ‘‘Yöneticimin gözünden çalışanların hata ve başarısızlıkları kaçmaz.’’ sorusuna 20 Kişi (%10.6) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 45 kişi (%23.9) kısmen katılıyorum, 55 kişi (%29.3) katılıyorum, 31 kişi (%16.5) kesinlikle katılıyorum, 8 kişi (%4.3) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.27, Grafik 5.26).

Tablo 5.27. Soru 19

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	20	10.6
Katılmıyorum	28	14.9
Kısmen katılıyorum	45	23.9
Katılıyorum	55	29.3
Kesinlikle katılıyorum	31	16.5
Cevap yok	8	4.3
TOPLAM	188	100

Grafik 5.26. Soru 19

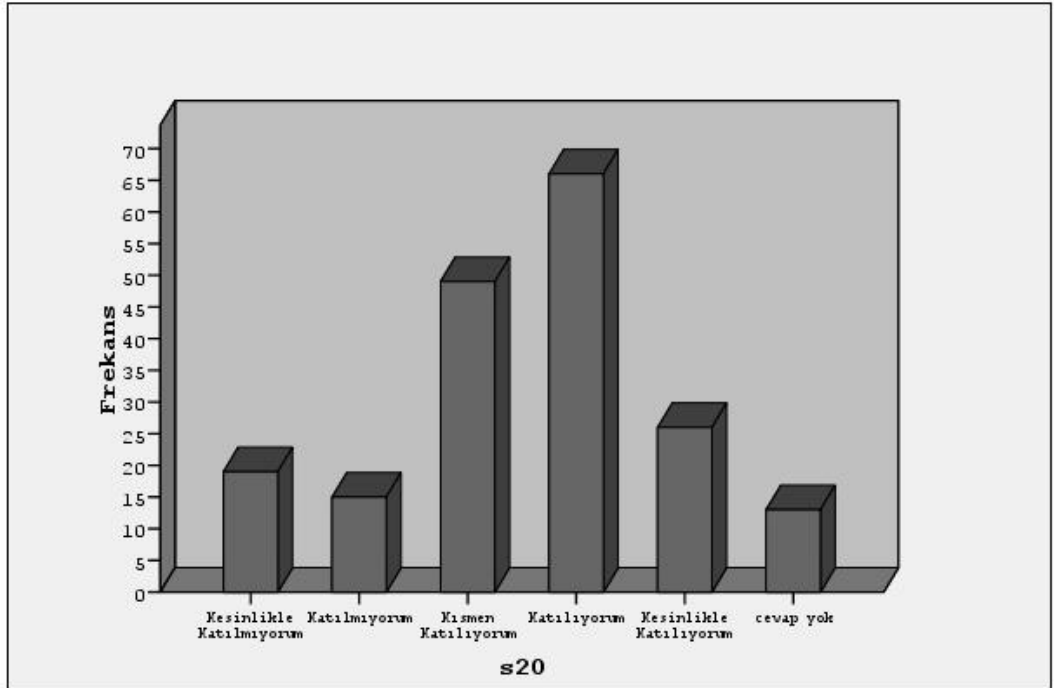


Soru 20. “Yöneticim, çalışanların verecekleri kararların ahlaki ve etik sonuçlarına önem verir.” sorusuna 19 Kişi (%10.1) kesinlikle katılmıyorum, 15 kişi (%8) katılmıyorum, 49 kişi (%26.1) kısmen katılıyorum, 66 kişi (%35.1) katılıyorum, 26 kişi (%13.8) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.28, Grafik 5.27).

Tablo 5.28. Soru 20

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	19	10.1
Katılmıyorum	15	8
Kısmen katılıyorum	49	26.1
Katılıyorum	66	35.1
Kesinlikle katılıyorum	26	13.8
Cevap yok	13	6.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.27. Soru 20

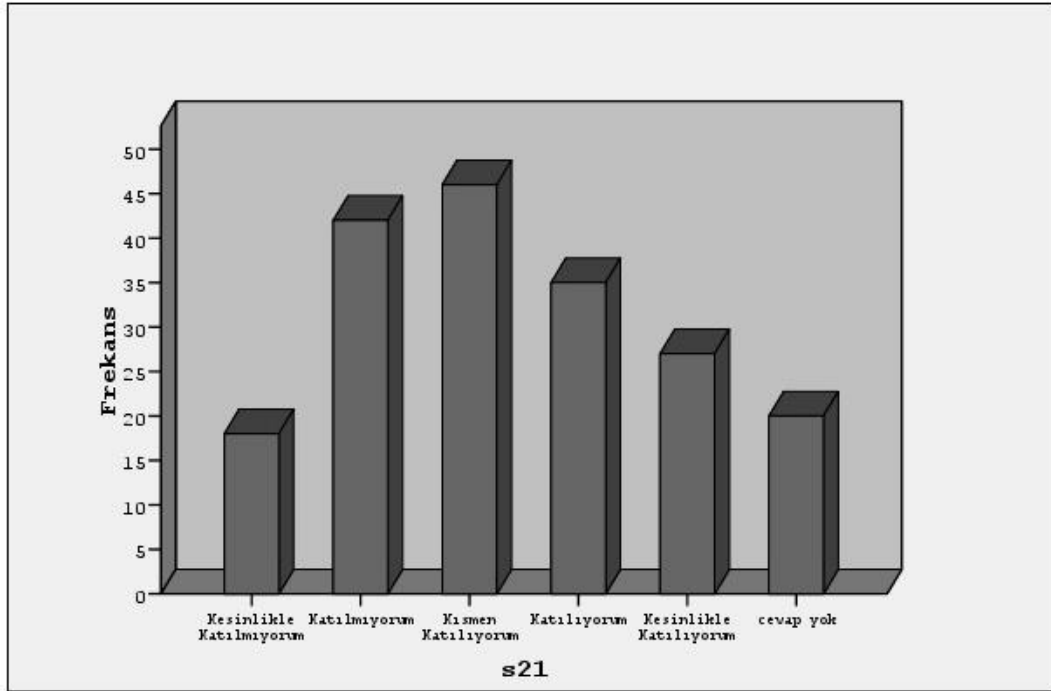


Soru 21. “Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan hata ve yanlışlıkların kayıtlarını tutar.” sorusuna 18 Kişi (%9.6) kesinlikle katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 35 kişi (%18.6) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 20 kişi (%10.6) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.29, Grafik 5.28).

Tablo 5.29. Soru 21

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	18	9.6
Katılmıyorum	42	22.3
Kısmen katılıyorum	46	24.5
Katılıyorum	35	18.6
Kesinlikle katılıyorum	27	14.4
Cevap yok	20	10.6
TOPLAM	188	100

Grafik 5.28. Soru 21

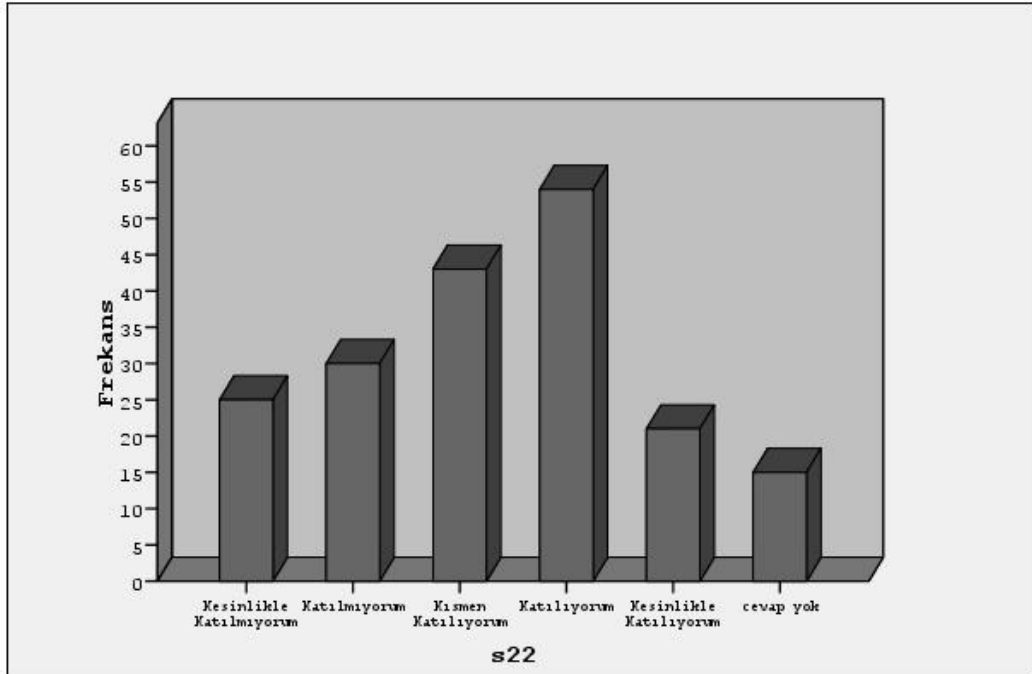


Soru 22. “Yöneticim, örnek alınan ve benzemeye çalışılan biri olduğunu gösterir.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 43 kişi (%22.9) kısmen katılıyorum, 54 kişi (%28.7) katılıyorum, 21 kişi (%11.2) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.30, Grafik 5.29).

Tablo 5.30. Soru 22

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	25	13.3
Katılmıyorum	30	16
Kısmen katılıyorum	43	22.9
Katılıyorum	54	28.7
Kesinlikle katılıyorum	21	11.2
Cevap yok	15	8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.29. Soru 22

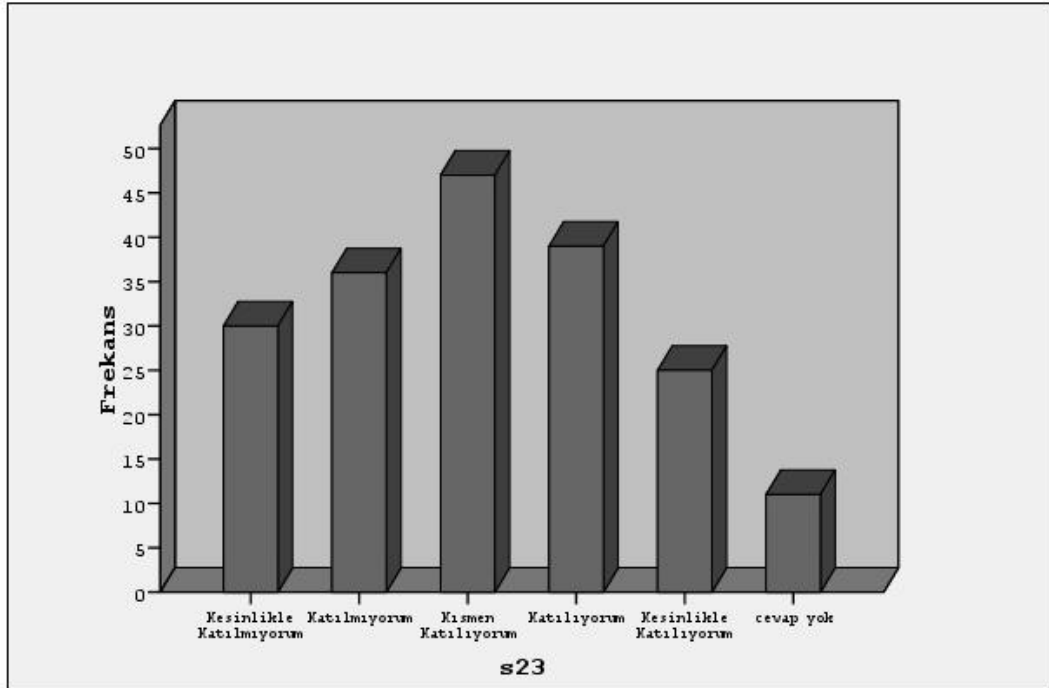


Soru 23. “Yöneticim, yapılan işleri anlamlandırarak çalışanları motive eder.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) katılmıyorum, 47 kişi (%25) kısmen katılıyorum, 39 kişi (%20.7) katılıyorum, 25 kişi (%13.3) kesinlikle katılıyorum, 11 kişi (%5.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.31, Grafik 5.30).

Tablo 5.31. Soru 23

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	30	16
Katılmıyorum	36	19.1
Kısmen katılıyorum	47	25
Katılıyorum	39	20.7
Kesinlikle katılıyorum	25	13.3
Cevap yok	11	5.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.30. Soru 23

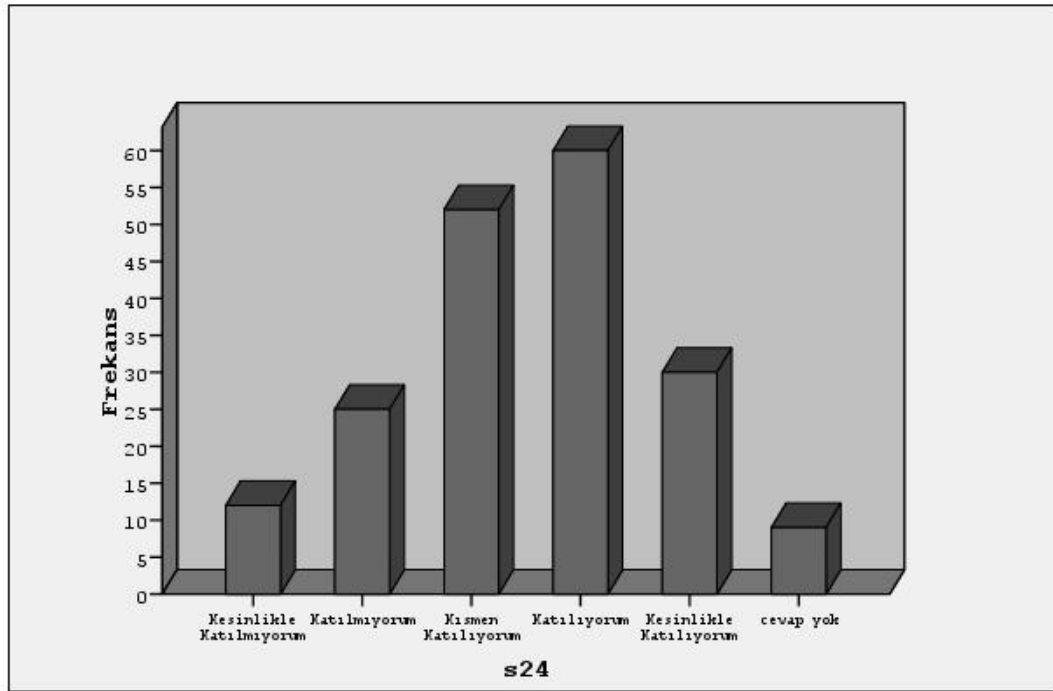


Soru 24. “Yöneticim, çalışanların yaptıkları hataları hakkında onları sürekli uyarır.” sorusuna 12 Kişi (%6.4) kesinlikle katılmıyorum, 25 kişi (%13.3) katılmıyorum, 52 kişi (%27.7) kısmen katılıyorum, 60 kişi (%31.9) katılıyorum, 30 kişi (%16) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%4.8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.32, Grafik 5.31).

Tablo 5.32. Soru 24

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	12	6.4
Katılmıyorum	25	13.3
Kısmen katılıyorum	52	27.7
Katılıyorum	60	31.9
Kesinlikle katılıyorum	30	16
Cevap yok	9	4.8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.31. Soru 24

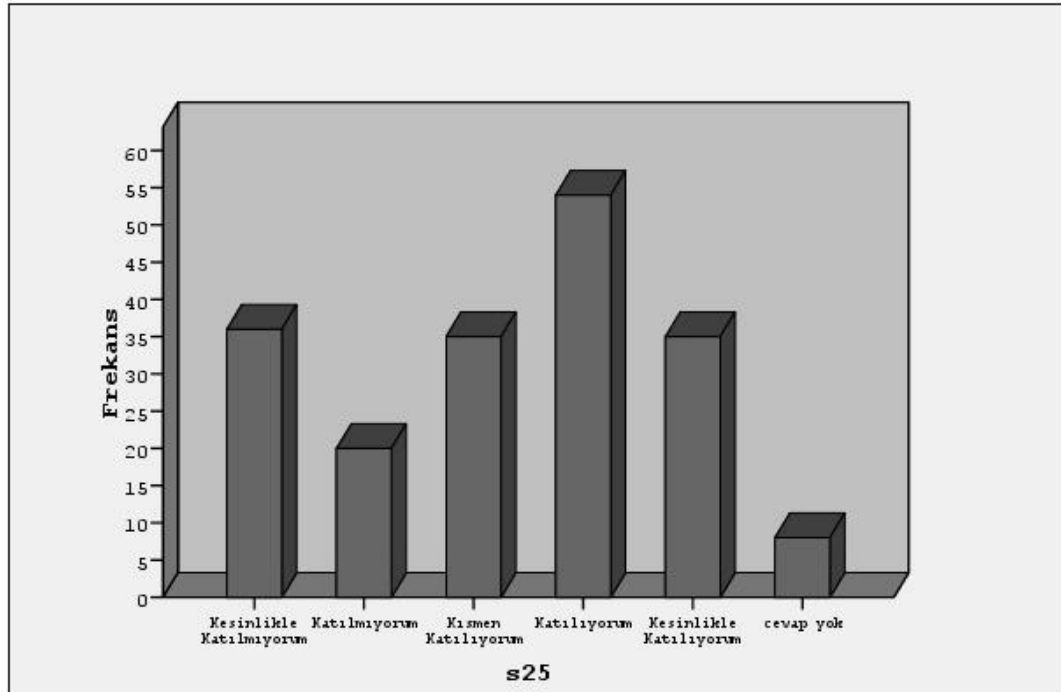


Soru 25. “Yöneticim, birlikte karar vermekten kaçınmaz.” sorusuna 36 Kişi (%19.1) kesinlikle katılmıyorum, 20 kişi (%10.6) katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) kısmen katılıyorum, 54 kişi (%28.7) katılıyorum, 35 kişi (%18.6) kesinlikle katılıyorum, 8 kişi (%4.3) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.33, Grafik 5.32).

Tablo 5.33. Soru 25

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	36	19.1
Katılmıyorum	20	10.6
Kısmen katılıyorum	35	18.6
Katılıyorum	54	28.7
Kesinlikle katılıyorum	35	18.6
Cevap yok	8	4.3
TOPLAM	188	100

Grafik 5.32. Soru 25

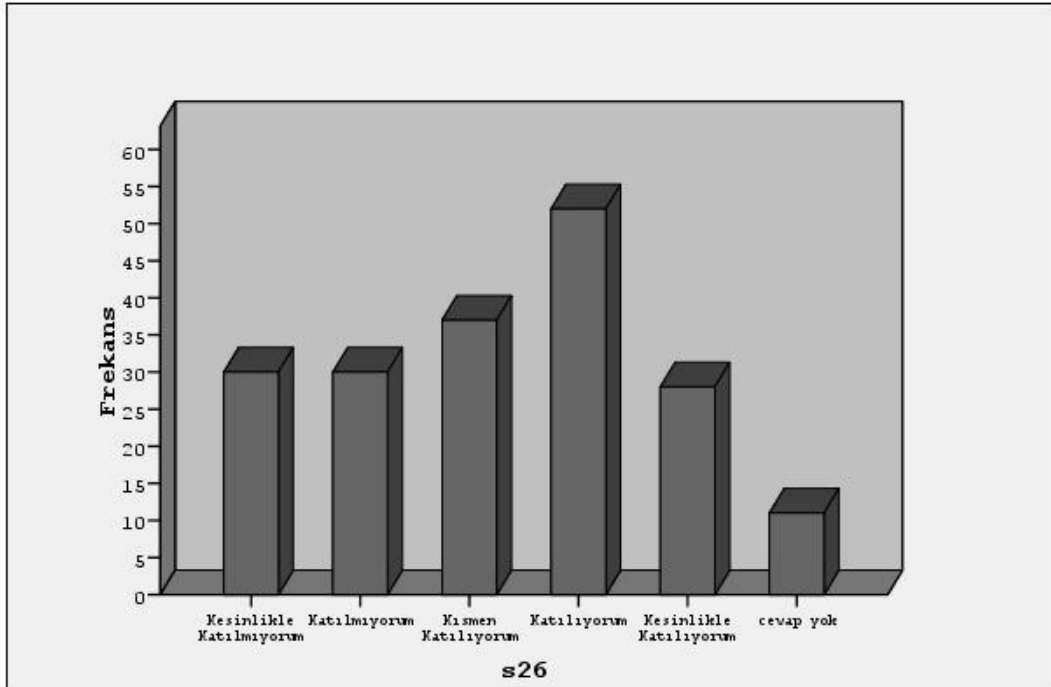


Soru 26. “Yöneticim, çalışanların gelişimleri için bizzat eğitim verir.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 52 kişi (%27.7) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 11 kişi (%5.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.34, Grafik 5.33).

Tablo 5.34. Soru 26

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	30	16
Katılmıyorum	30	16
Kısmen katılıyorum	37	19.7
Katılıyorum	52	27.7
Kesinlikle katılıyorum	28	14.9
Cevap yok	11	5.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.33. Soru 26

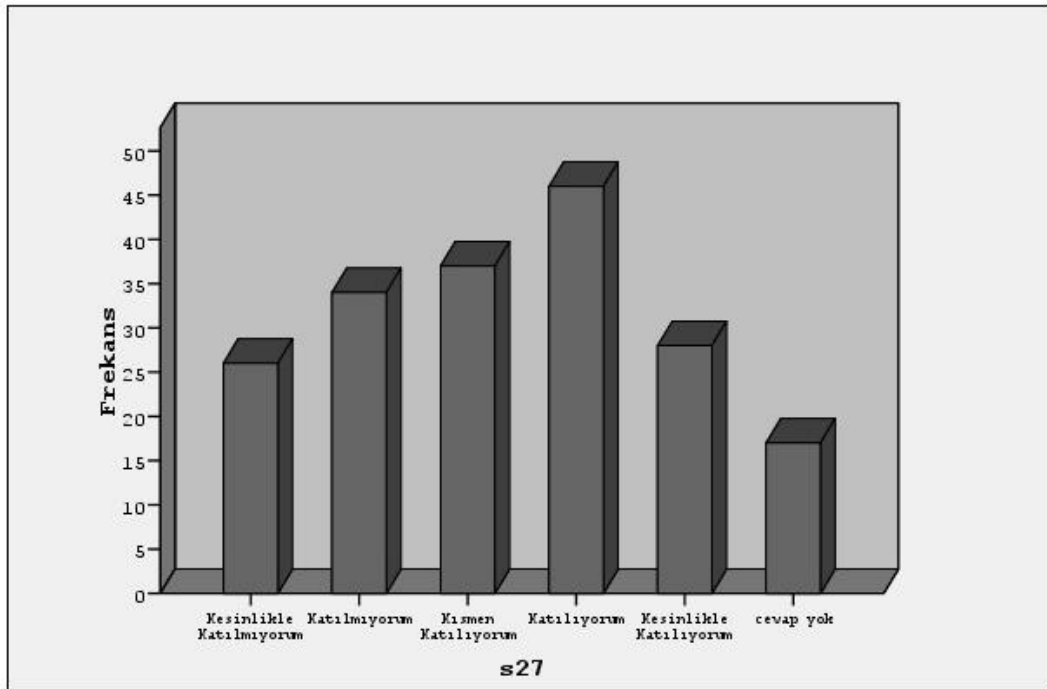


Soru 27. “Yöneticim, çalışanları yenilikçi düşünmeye yönlendirir.” sorusuna 26 Kişi (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 34 kişi (%18.1) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24,5) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.35, Grafik 5.34).

Tablo 5.35. Soru 27

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	26	13.8
Katılmıyorum	34	18.1
Kısmen katılıyorum	37	19.7
Katılıyorum	46	24.5
Kesinlikle katılıyorum	28	14.9
Cevap yok	17	9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.34. Soru 27

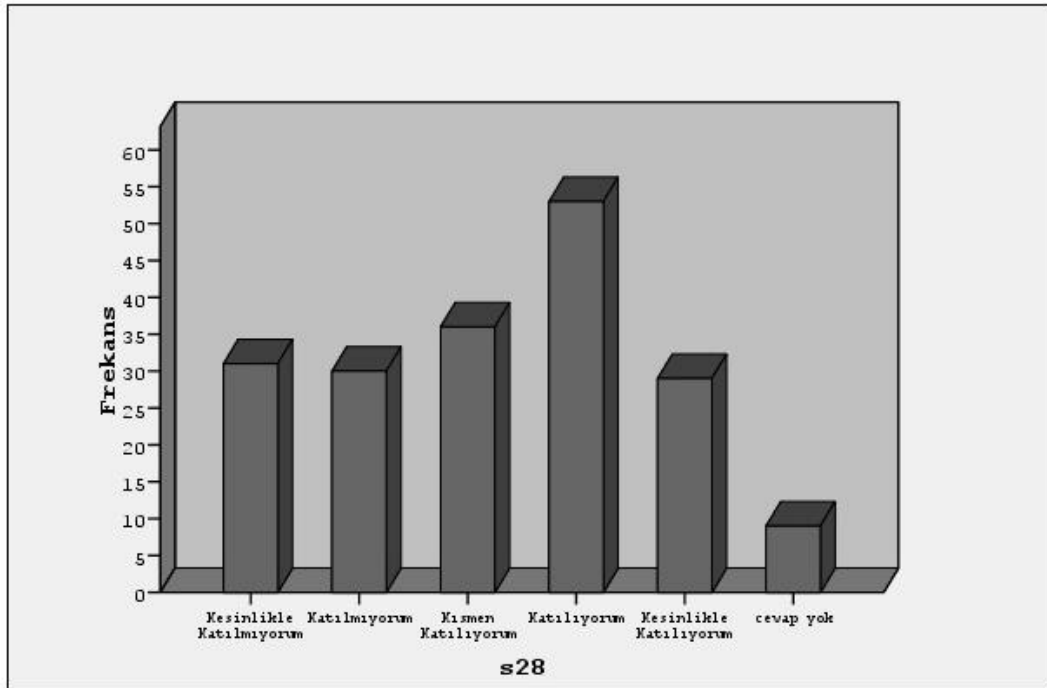


Soru 28. “Yöneticim, çalışanların görevlerini yapabilmeleri için neye ihtiyaçları olduğunu bilir.” sorusuna 31 Kişi (%16.5) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) kısmen katılıyorum, 53 kişi (%28.2) katılıyorum, 29 kişi (%15.4) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%4.8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.36, Grafik 5.35).

Tablo 5.36. Soru 28

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	31	16.5
Katılmıyorum	30	16
Kısmen katılıyorum	36	19.1
Katılıyorum	53	28.2
Kesinlikle katılıyorum	29	15.4
Cevap yok	9	4.8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.35. Soru 28

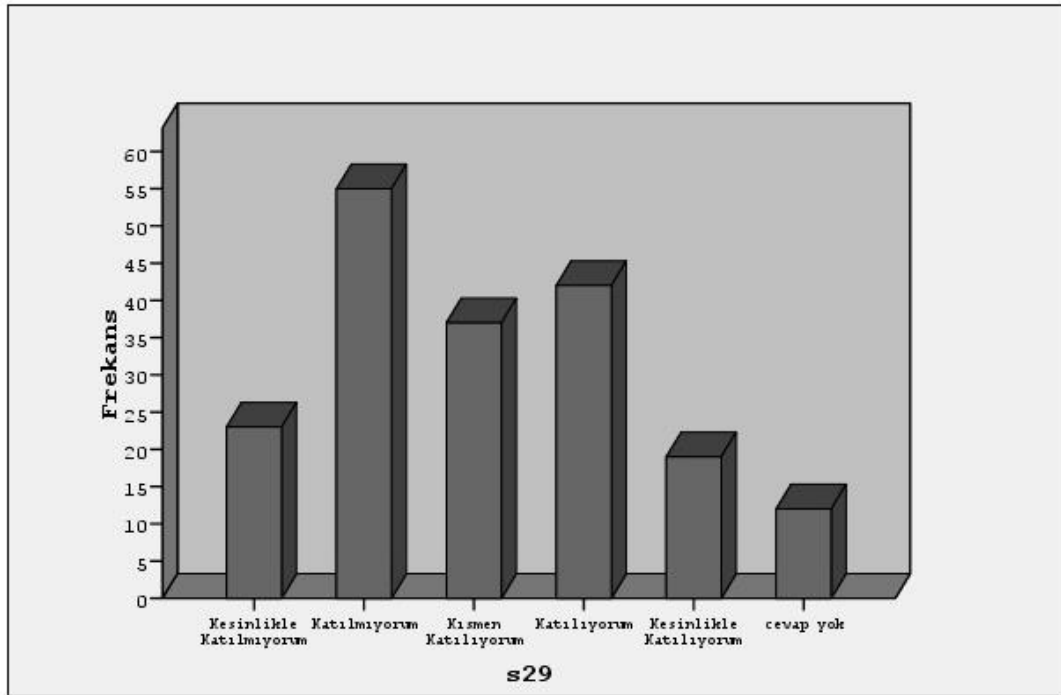


Soru 29. “Yöneticim, çalışanları yaratıcı düşünmeye yönlendirir.” sorusuna 23 Kişi (%12.2) kesinlikle katılmıyorum, 55 kişi (%29.3) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 42 kişi (%22.3) katılıyorum, 19 kişi (%10.1) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.37, Grafik 5.36).

Tablo 5.37. Soru 29

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	23	12.2
Katılmıyorum	55	29.3
Kısmen katılıyorum	37	19.7
Katılıyorum	42	22.3
Kesinlikle katılıyorum	19	10.1
Cevap yok	12	6.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.36. Soru 29

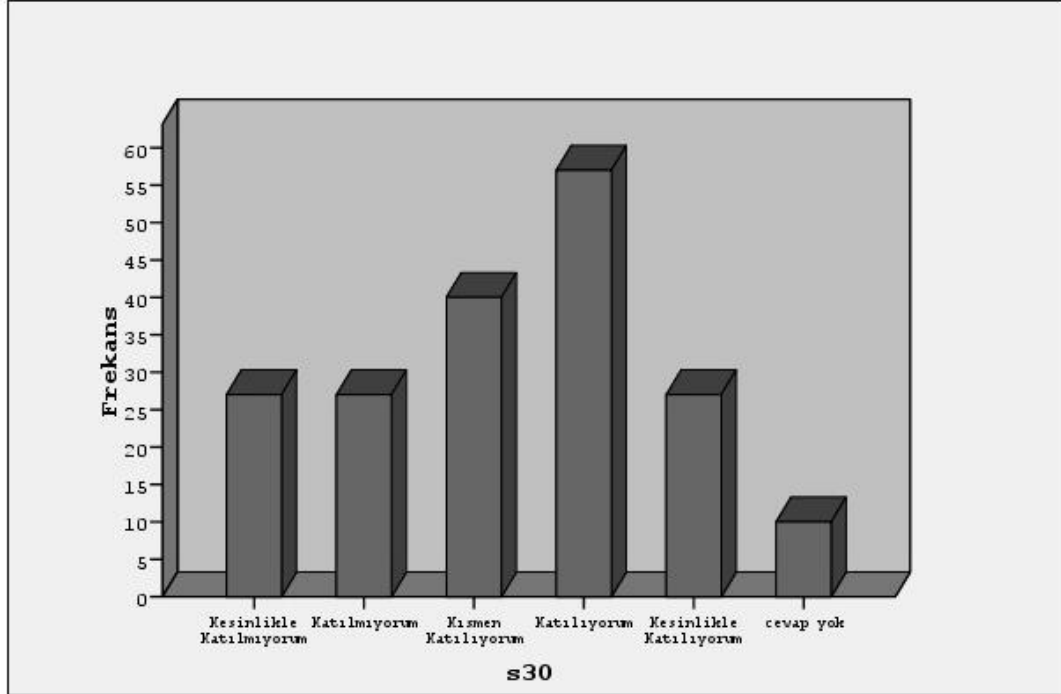


Soru 30. “Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan acil sorunlara cevapta vermekte gecikmez.” sorusuna 27 Kişi (%14.4) kesinlikle katılmıyorum, 27 kişi (%14.4) katılmıyorum, 40 kişi (%21.3) kısmen katılıyorum, 57 kişi (%30.3) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.38, Grafik 5.37).

Tablo 5.38. Soru 30

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	27	14.4
Katılmıyorum	27	14.4
Kısmen katılıyorum	40	21.3
Katılıyorum	57	30.3
Kesinlikle katılıyorum	27	14.4
Cevap yok	10	5.3
TOPLAM	188	100

Grafik 5.37. Soru 30

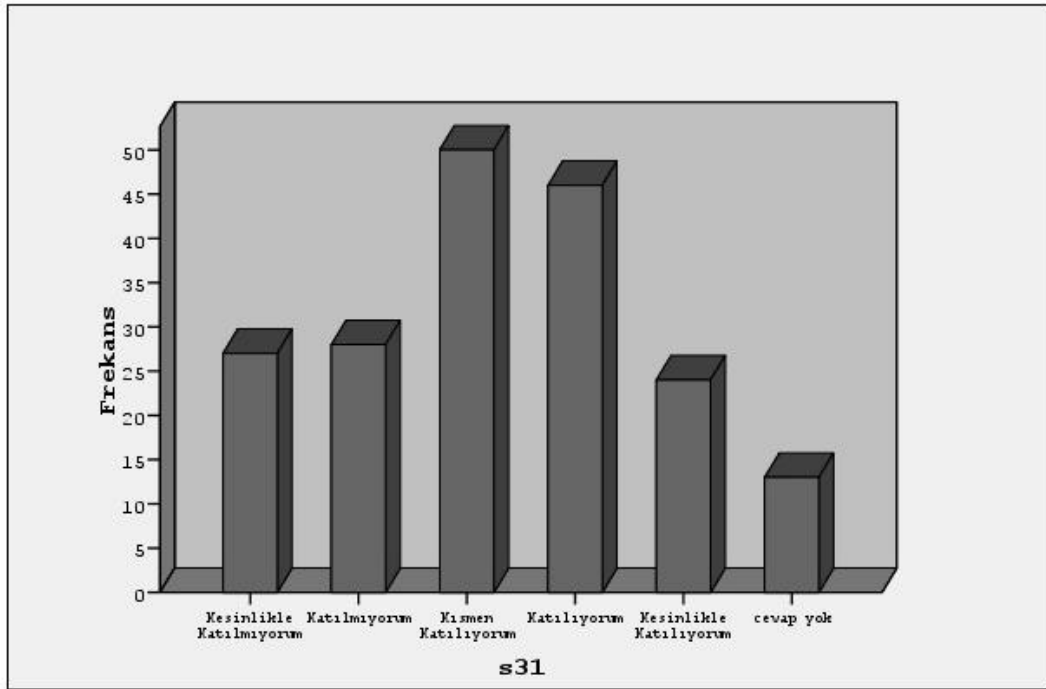


Soru 31. “Yöneticim, çalışanlar ile riskleri paylaşır.” sorusuna 27 Kişi (%14.4) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 50 kişi (%26.6) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24.5) katılıyorum 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.39, Grafik 5.38).

Tablo 5.39. Soru 31

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	27	14.4
Katılmıyorum	28	14.9
Kısmen katılıyorum	50	26.6
Katılıyorum	46	24.5
Kesinlikle katılıyorum	24	12.8
Cevap yok	13	6.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.38. Soru 31

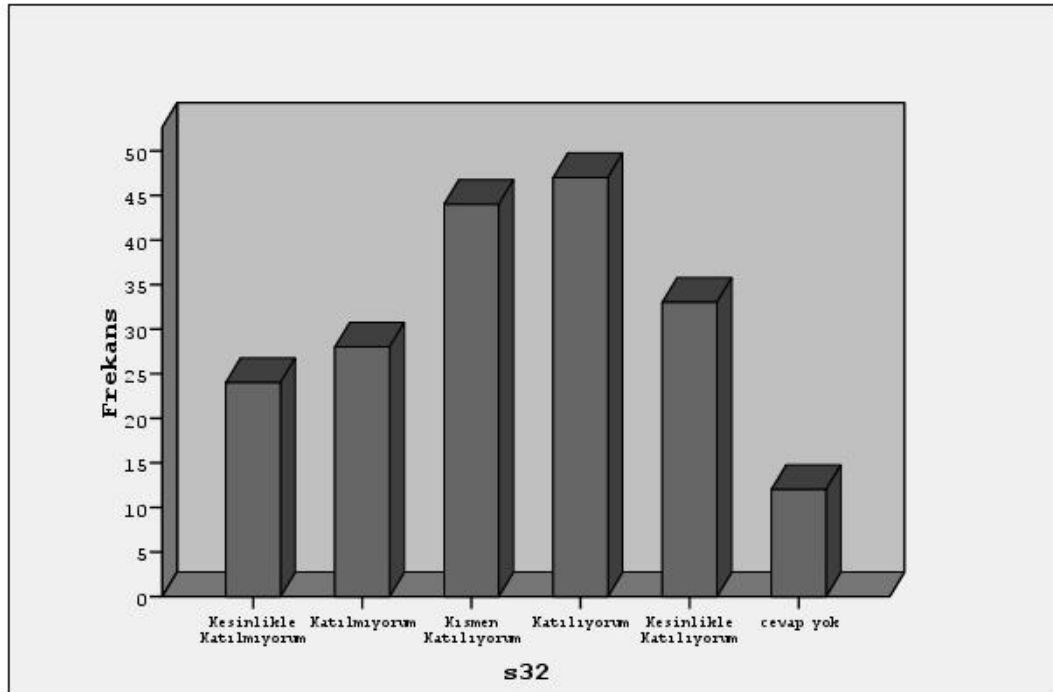


Soru 32. “Yöneticim, çalışanların çaba ve gayretlerini gördükçe memnuniyetini ifade eder.” sorusuna 24 Kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum 33 kişi (%17.6) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.40, Grafik 5.39).

Tablo 5.40 Soru 32

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	24	12.8
Katılmıyorum	28	14.9
Kısmen katılıyorum	44	23.4
Katılıyorum	47	25
Kesinlikle katılıyorum	33	17.6
Cevap yok	12	6.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.39. Soru 32

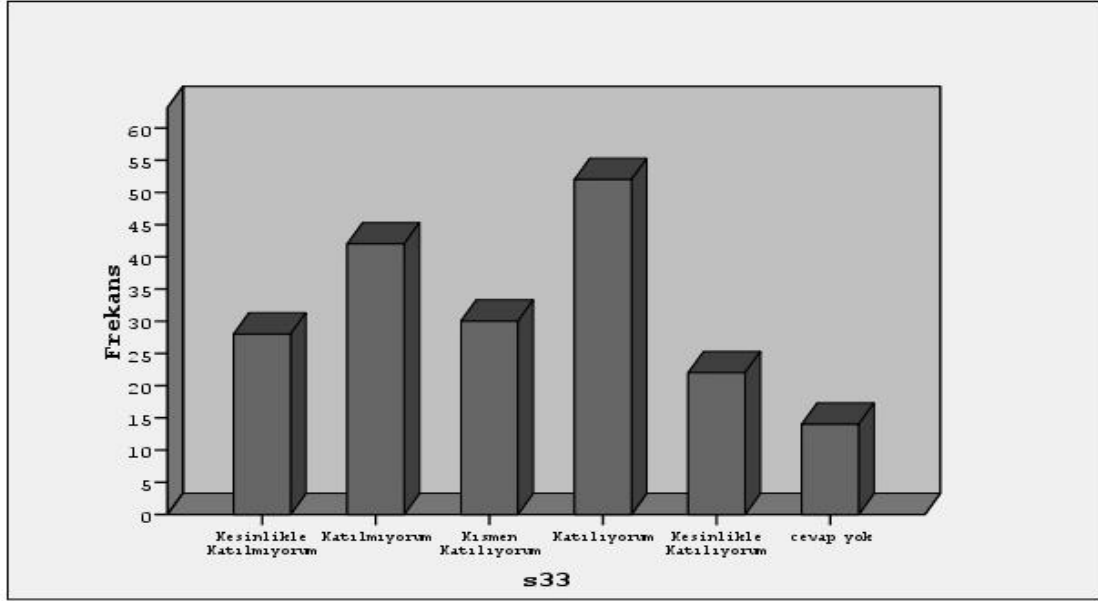


Soru 33. “Yöneticim, çalışanlara geniş bakış açısı sağlar.” sorusuna 28 Kişi (%14.9) kesinlikle katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) katılmıyorum, 30 kişi (%16) kısmen katılıyorum, 52 kişi (%27.7) katılıyorum 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi (% 7.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.41, Grafik 5.40).

Tablo 5.41. Soru 33

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	28	14.9
Katılmıyorum	42	22.3
Kısmen katılıyorum	30	16
Katılıyorum	52	27.7
Kesinlikle katılıyorum	22	11.7
Cevap yok	14	7.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.40. Soru 33



5’li likert analizi (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) yapılmış, bütün soruların ortalaması hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 5.41’de verilmiştir. Bu analiz sonucunda 1’e yaklaştıkça kesinlikle katılmıyorum 5’ e yaklaştıkça kesinlikle katılıyorum seçeneğinin ağır bastığı kabul edilmiştir.

Tablo 5.42 Liderlik Tarzları İle İlgili Soruların Ortalamaları

Soru	Toplam Katılan	Min. İstatistik	Max. İstatistik	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
s1	179	1	5	3,02	0,096	1,287
s2	178	1	5	3,12	0,093	1,247
s3	181	1	5	3,27	0,091	1,229
s4	177	1	5	3,28	0,085	1,128
s5	173	1	5	3,34	0,092	1,213
s6	174	1	5	3,23	0,094	1,247
s7	176	1	5	3,3	0,09	1,198
s8	178	1	5	3,05	0,098	1,312
s9	174	1	5	3,24	0,094	1,238
s10	174	1	5	3,14	0,098	1,298
s11	175	1	5	3,09	0,097	1,286
s12	178	1	5	3,15	0,094	1,249
s13	177	1	5	3,05	0,099	1,311
s14	175	1	5	3,14	0,094	1,249
s15	177	1	5	3,04	0,094	1,249
s16	171	1	5	2,8	0,102	1,34
s17	179	1	5	3,16	0,094	1,258
s18	174	1	5	3,1	0,099	1,304
s19	179	1	5	3,27	0,093	1,24
s20	175	1	5	3,37	0,088	1,167
s21	168	1	5	3,07	0,096	1,239
s22	173	1	5	3,09	0,095	1,245
s23	177	1	5	2,96	0,097	1,294
s24	179	1	5	3,4	0,084	1,124
s25	180	1	5	3,18	0,105	1,403
s26	177	1	5	3,1	0,1	1,332
s27	171	1	5	3,09	0,101	1,316
s28	179	1	5	3,11	0,1	1,343
s29	176	1	5	2,88	0,092	1,225
s30	178	1	5	3,17	0,097	1,291
s31	175	1	5	3,07	0,095	1,262
s32	176	1	5	3,21	0,098	1,299
s33	174	1	5	2,99	0,099	1,304

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzını belirlemek için çalışanlara yapılan ankette yirmi adet soru (2,6,8,9,10,13,14,15,16,17,18,20,22,23, 26,27,28,29,31,33.) sorulmuştur.

Ankete katılan Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını kullandığı düşünenlerin 5'li likert analizine göre hesaplanmış ve bütün soruların ortalaması 3,0865 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5.43. Dönüşümcü Liderlik Tarzları İle İlgili Soruların Ortalamaları

Soru	Toplam Katılan	Min. İstatistik	Max. İstatistik	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
s2	178	1	5	3,12	0,093	1,247
s6	174	1	5	3,23	0,094	1,247
s8	178	1	5	3,05	0,098	1,312
s9	174	1	5	3,24	0,094	1,238
s10	174	1	5	3,14	0,098	1,298
s13	177	1	5	3,05	0,099	1,311
s14	175	1	5	3,14	0,094	1,249
s15	177	1	5	3,04	0,094	1,249
s16	171	1	5	2,8	0,102	1,34
s17	179	1	5	3,16	0,094	1,258
s18	174	1	5	3,1	0,099	1,304
s20	175	1	5	3,37	0,088	1,167
s22	173	1	5	3,09	0,095	1,245
s23	177	1	5	2,96	0,097	1,294
s26	177	1	5	3,1	0,1	1,332
s27	171	1	5	3,09	0,101	1,316
s28	179	1	5	3,11	0,1	1,343
s29	176	1	5	2,88	0,092	1,225
s31	175	1	5	3,07	0,095	1,262
s33	174	1	5	2,99	0,099	1,304
				3,0865		

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzını belirlemek için çalışanlara yapılan ankette on üç adet soru sorulmuştur (1,3,4,5,7,9,11,12,21,24,25,30,32.Sorular) .

Ankete katılan Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları, yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzını kullandığı düşünenlerin ortalamaları 3,21153846 dır.

Tablo 5.44. Etkileşimci Liderlik Tarzları İle İlgili Soruların Ortalamaları

Soru	Toplam Katılan	Min. İstatistik	Max. İstatistik	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
s1	179	1	5	3,02	0,096	1,287
s3	181	1	5	3,27	0,091	1,229
s4	177	1	5	3,28	0,085	1,128
s5	173	1	5	3,34	0,092	1,213
s7	176	1	5	3,3	0,09	1,198
s11	175	1	5	3,09	0,097	1,286
s12	178	1	5	3,15	0,094	1,249
s19	179	1	5	3,27	0,093	1,24
s21	168	1	5	3,07	0,096	1,239
s24	179	1	5	3,4	0,084	1,124
s25	180	1	5	3,18	0,105	1,403
s30	178	1	5	3,17	0,097	1,291
s32	176	1	5	3,21	0,098	1,299
				3,21153846		

Bağımlı gruplarda varyans analizi (two related test) yapıldı. Yapılan Paired Sample T Test analizinde; tabloda Etkileşimci liderliğin, dönüşümcü liderlikten daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın rastlantısal mı yoksa gerçek bir başarının göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için Paired Samples Test tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değer 0,00 olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki farkın $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5.45. Liderlik Tarzları Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Dönüşümcü Liderlik	3,28	188	,960	,070
	Etkileşimci Liderlik	3,37	188	,885	,065

Tablo 5.46. Liderlik Tarzları Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Dönüşümcü Liderlik & Etkileşimci Liderlik	188	,897	,000

Tablo 5.47. Liderlik Tarzları Paired Samples Test

		Paired Differences		t	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std Deviation		
Pair 1	Dönüşümcü Liderlik – Etkileşimci Liderlik	-,093	,426	-2,985	0,00

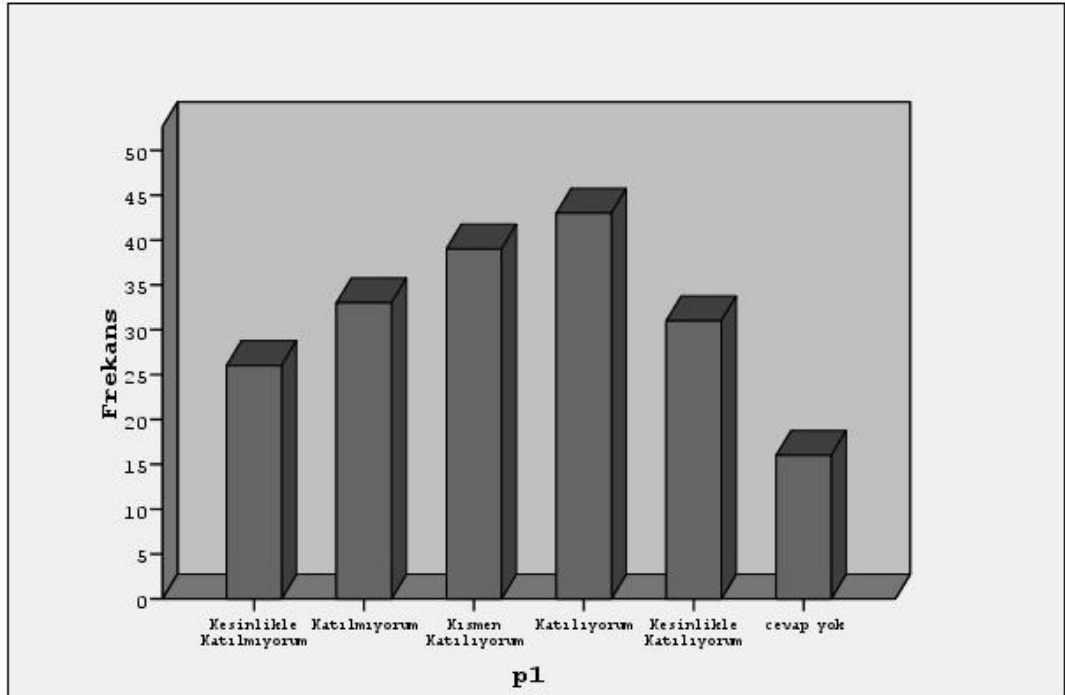
Çatışma durumunda davranış şekilleri.

Soru 1. “Yöneticim, çalışanlar ile kabul edilebilir bir çözüm bulmaya çalışır.” sorusuna 26 kişi (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 33 kişi (%17.6) katılmıyorum, 39 kişi (%20.7) kısmen katılıyorum, 43 kişi (%22.9) katılıyorum, 31 kişi (%16.5) kesinlikle katılıyorum, 16 kişi (%8.5) ise cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.48, Grafik 5.41).

Tablo 5.48. Soru 1

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	26	13.8
Katılmıyorum	33	17.6
Kısmen katılıyorum	39	20.7
Katılıyorum	43	22.9
Kesinlikle katılıyorum	31	16.5
Cevap yok	16	8.5
TOPLAM	188	100

Grafik 5.41. Soru 1

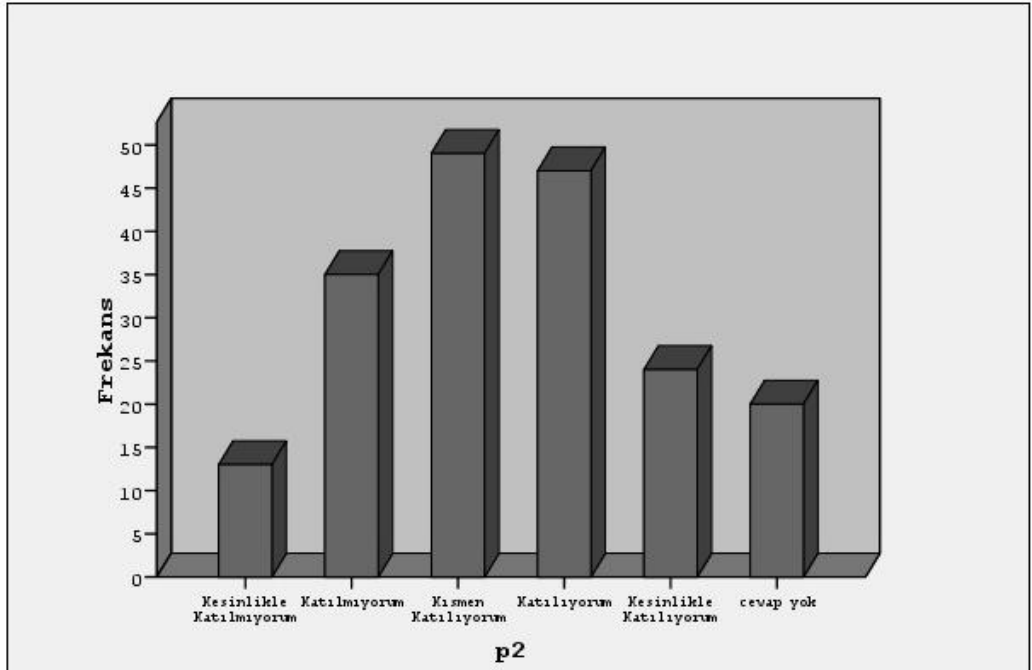


Soru 2. “Yöneticim sorunlarla karşılaştığında bu sorunlarla birebir baş etmez.” sorusuna 13 kişi (%6.9) kesinlikle katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) katılmıyorum, 49 kişi (%26.1) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum, 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılıyorum, 20 kişi (%10.6) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.49, Grafik 5.42).

Tablo 5.49. Soru 2

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	13	6.9
Katılmıyorum	35	18.6
Kısmen katılıyorum	49	26.1
Katılıyorum	47	25
Kesinlikle katılıyorum	24	12.8
Cevap yok	20	10.6
TOPLAM	188	100

Grafik 5.42. Soru 2

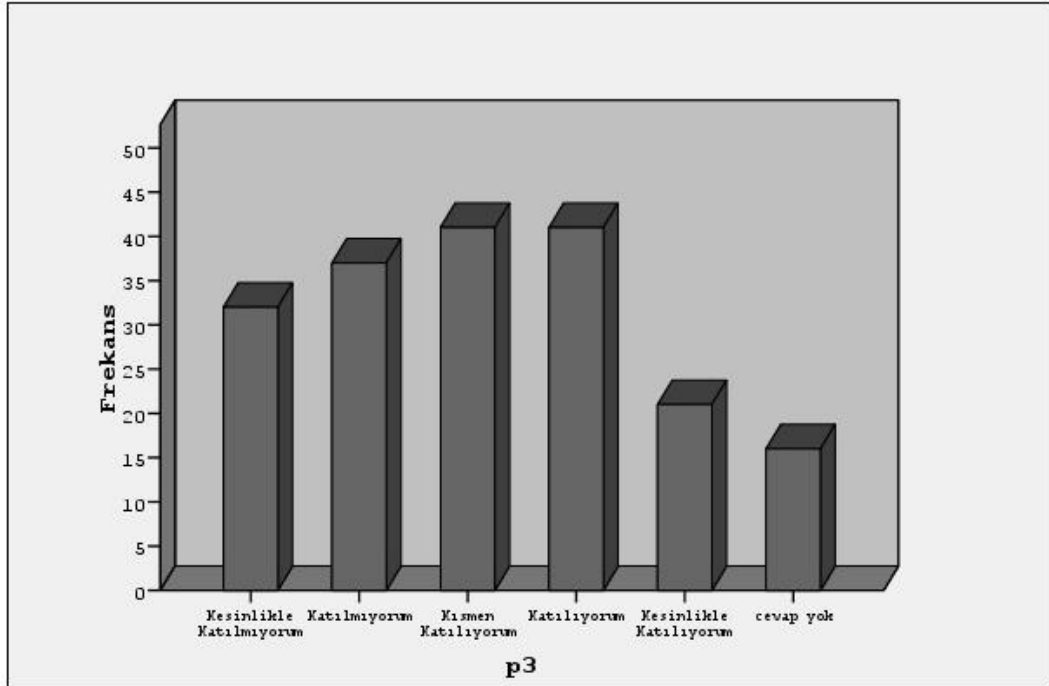


Soru 3. “Yöneticim, kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için çalışanların fikirlerinden gereğinden fazla faydalanır.” sorusuna 32 Kişi (%17) kesinlikle katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) kısmen katılıyorum, 41 kişi (%21.8) katılıyorum, 21 kişi (%11.2) kesinlikle katılıyorum, 16 kişi (%8.5) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.50, Grafik 5.43).

Tablo 5.50. Soru 3

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	32	17
Katılmıyorum	37	19.7
Kısmen katılıyorum	41	21.8
Katılıyorum	41	21.8
Kesinlikle katılıyorum	21	11.2
Cevap yok	16	8.5
TOPLAM	188	100

Grafik 5.43. Soru 3

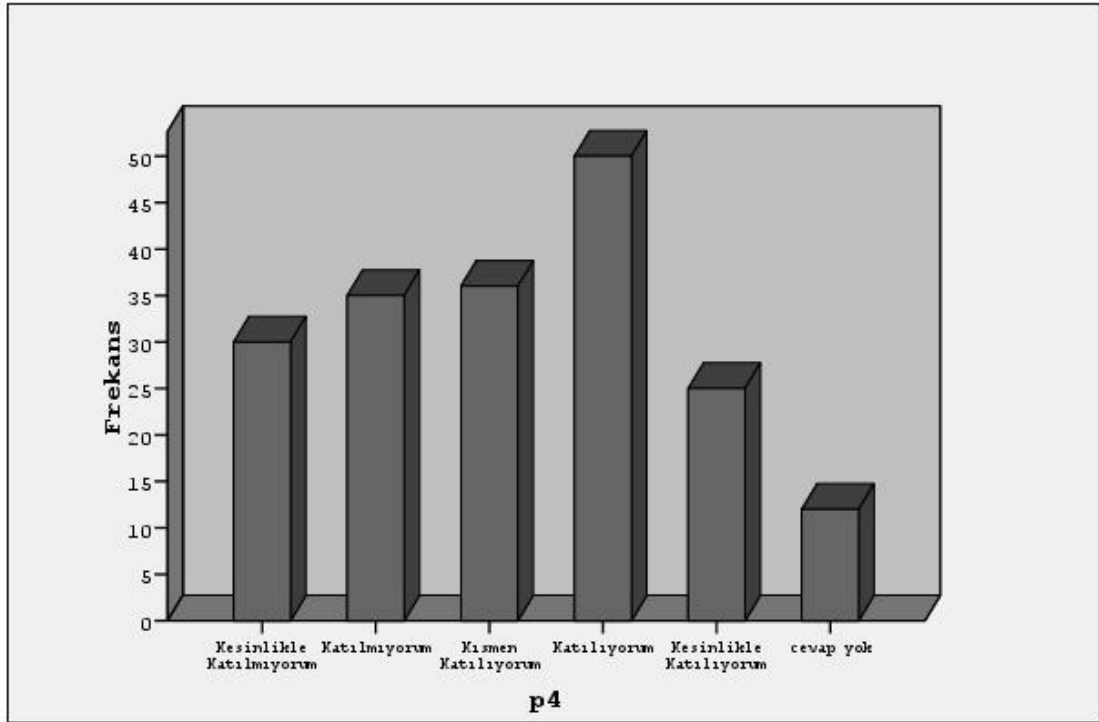


Soru 4. “Yöneticim, çalışanlar ile fikir birliği sağlamak amacıyla ortak kararlar alır.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) kısmen katılıyorum, 50 kişi (%26.6) katılıyorum, 25 kişi (%13.3) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.51, Grafik 5.44).

Tablo 5.51. Soru 4

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	30	16
Katılmıyorum	35	18.6
Kısmen katılıyorum	36	19.1
Katılıyorum	50	26.6
Kesinlikle katılıyorum	25	13.3
Cevap yok	12	6.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.44. Soru 4

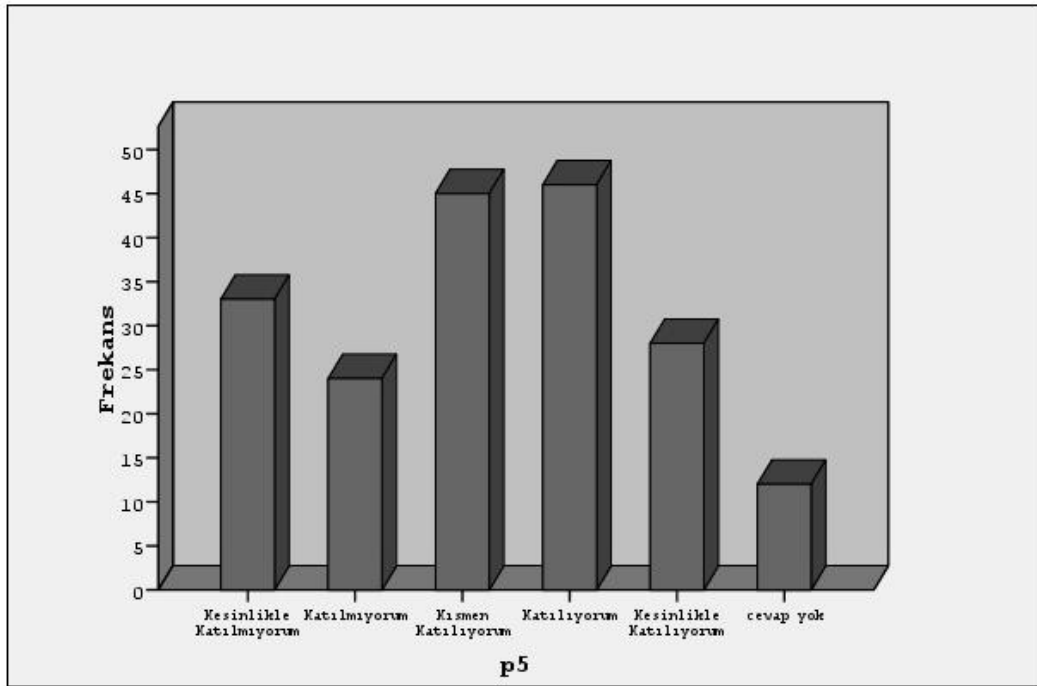


Soru 5. “Yöneticim, sorunların çözümünde ortak beklentileri karşılayacak şekilde işbirliği yapmaya özen gösterir.” sorusuna 33 Kişi (%17.6) kesinlikle katılmıyorum, 24 kişi (%12.8) katılmıyorum, 54 kişi (%23.9) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24.5) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.52, Grafik 5.45).

Tablo 5.52. Soru 5

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	33	17.6
Katılmıyorum	24	12.8
Kısmen katılıyorum	45	23.9
Katılıyorum	46	24.5
Kesinlikle katılıyorum	28	14.9
Cevap yok	12	6.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.45. Soru 5

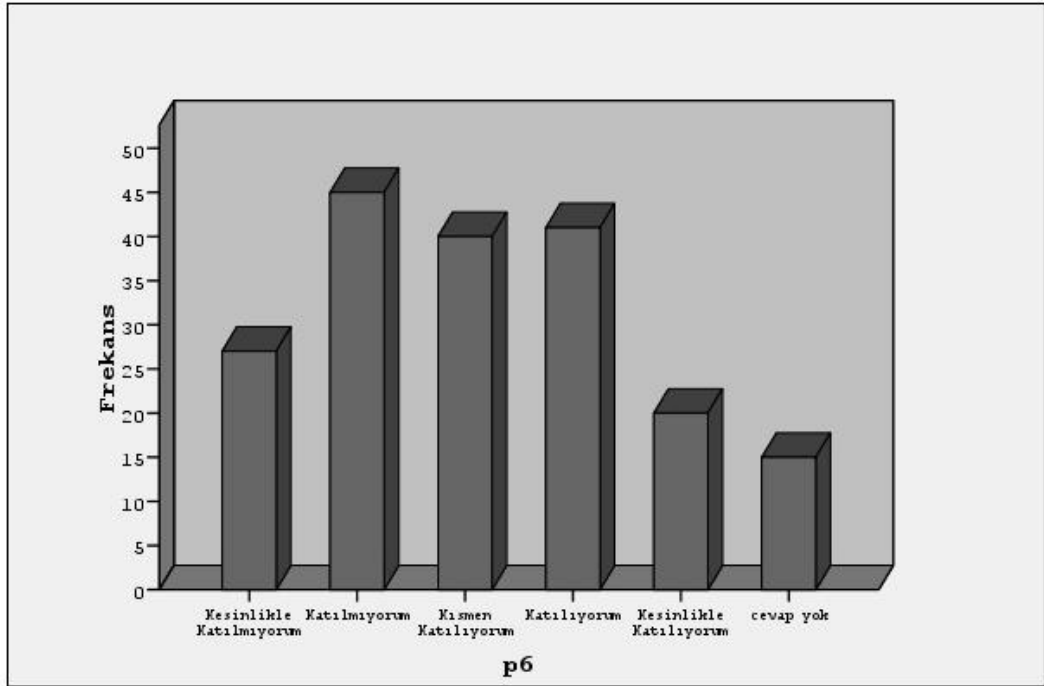


Soru 6. “Yöneticim, çalışanlar ile olan görüş ayrılıklarını ifade etmekten kaçınır.” sorusuna 27 Kişi (%14.4) kesinlikle katılmıyorum, 45 kişi (%23.9) katılmıyorum, 40 kişi (%21.3) kısmen katılıyorum, 41 kişi (%21.8) katılıyorum, 20 kişi (%10.6) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.53, Grafik 5.46).

Tablo 5.53. Soru 6

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	27	14.4
Katılmıyorum	45	23.9
Kısmen katılıyorum	40	21.3
Katılıyorum	41	21.8
Kesinlikle katılıyorum	20	10.6
Cevap yok	15	8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.46. Soru 6

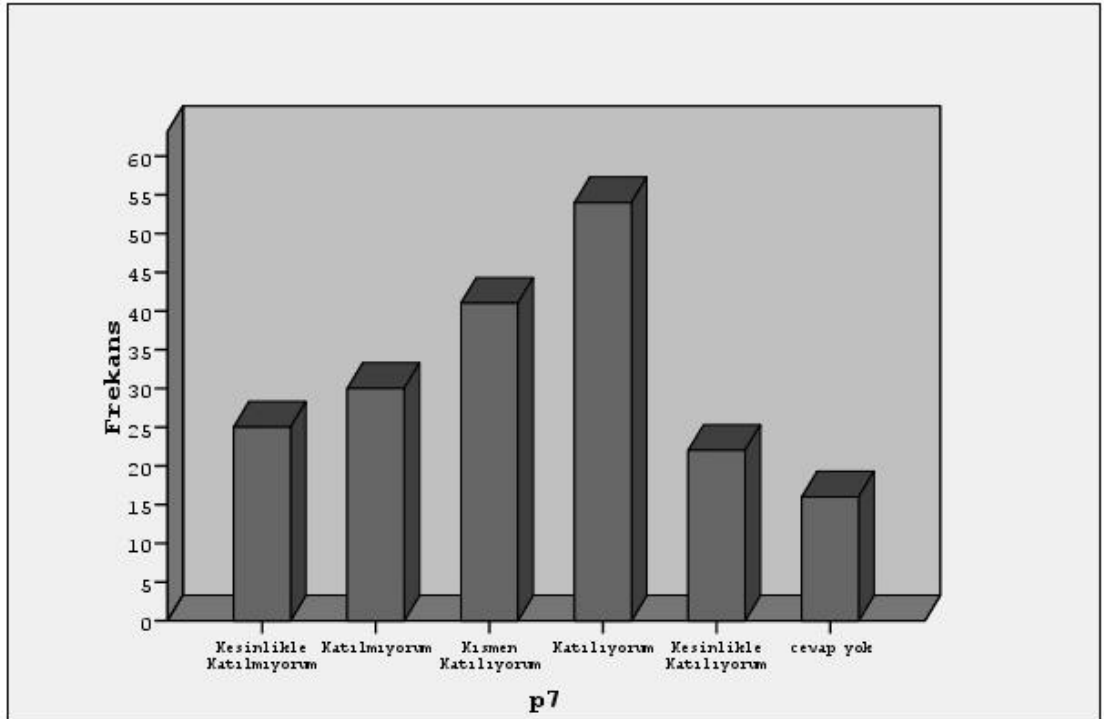


Soru 7. “Yöneticim, çalışanların yaşayabileceği kargaşa durumlarında ortak bir yol bulmaya çalışır.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) kısmen katılıyorum, 54 kişi (%28.7) katılıyorum, 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılıyorum, 16 kişi (%8.5) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.54, Grafik 5.47).

Tablo 5.54. Soru 7

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	25	13.3
Katılmıyorum	30	16
Kısmen katılıyorum	41	21.8
Katılıyorum	54	28.7
Kesinlikle katılıyorum	22	11.7
Cevap yok	16	8.5
TOPLAM	188	100

Grafik 5.47. Soru 7

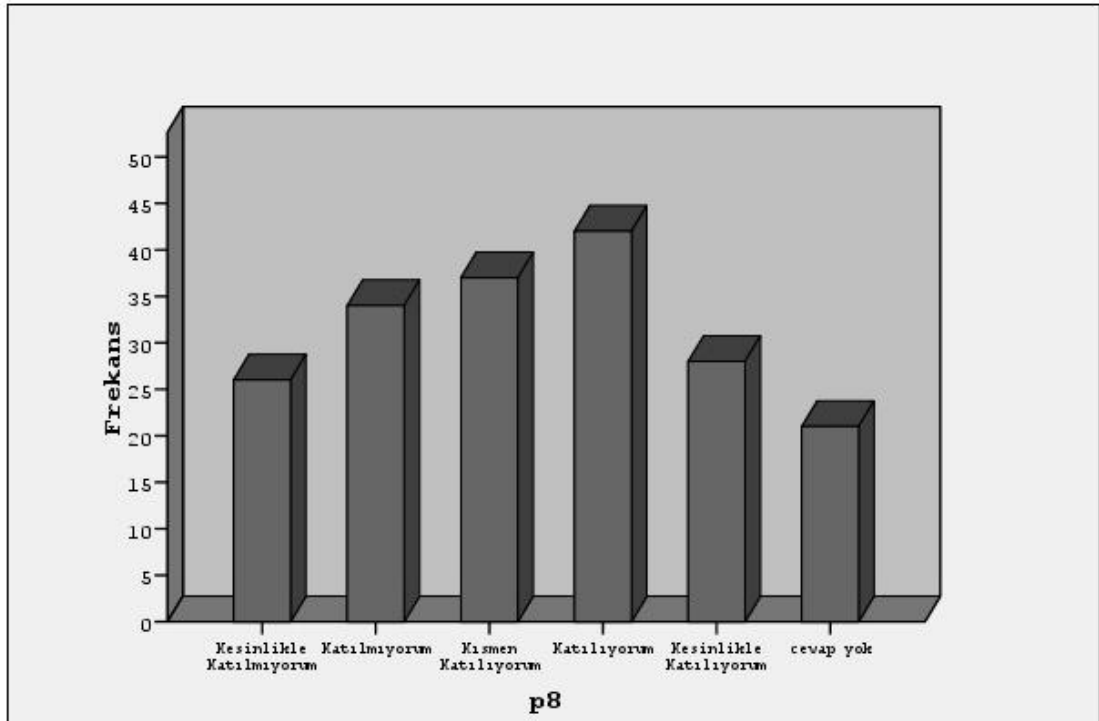


Soru 8. “Yöneticim, çalışanları, tecrübe ve bilgilerini kullanarak bastırır.” sorusuna 26 Kişi (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 34 kişi (%18.1) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 42 kişi (% 22.3) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 21 kişi (%11.2) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.55, Grafik 5.48).

Tablo 5.55. Soru 8

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	26	13.8
Katılmıyorum	34	18.1
Kısmen katılıyorum	37	19.7
Katılıyorum	42	22.3
Kesinlikle katılıyorum	28	14.9
Cevap yok	21	11.2
TOPLAM	188	100

Grafik 5.48. Soru 8

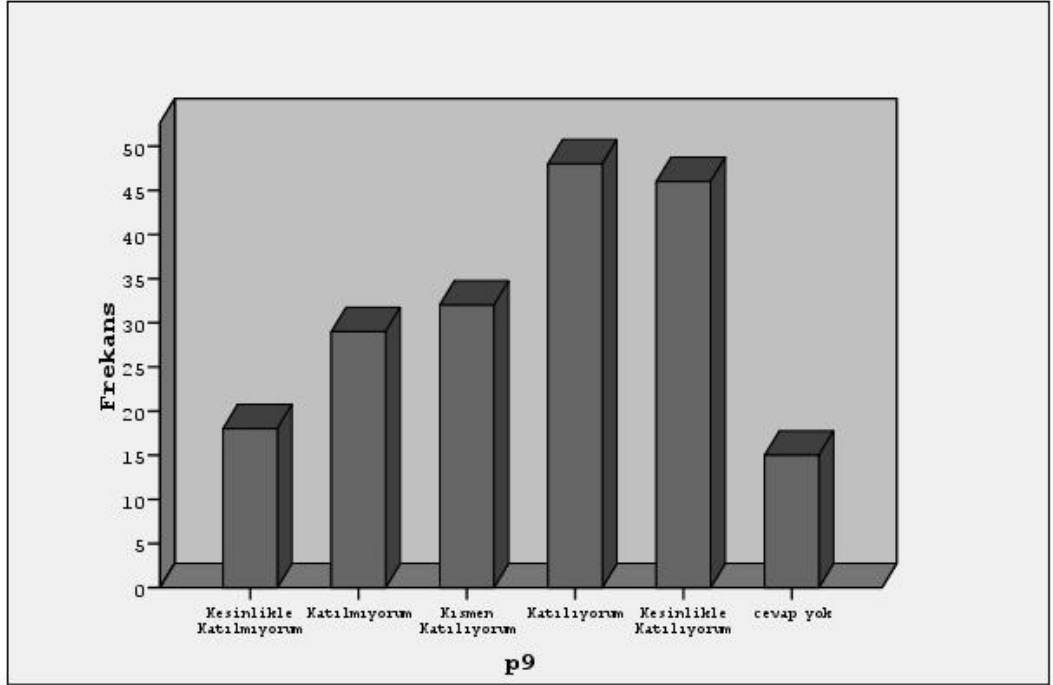


Soru 9. “Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için gücünü kullanır.” sorusuna 18 kişi (%9.6) kesinlikle katılmıyorum, 29 kişi (%15.4) katılmıyorum, 32 kişi (%17) kısmen katılıyorum, 48 kişi (%25.5) katılıyorum, 46 kişi (%24.5) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde cevap vermiştir (Tablo 5.56, Grafik 5.49).

Tablo 5.56. Soru 9

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	18	9.6
Katılmıyorum	29	15.4
Kısmen katılıyorum	32	17
Katılıyorum	48	25.5
Kesinlikle katılıyorum	46	24.5
Cevap yok	15	8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.49. Soru 9

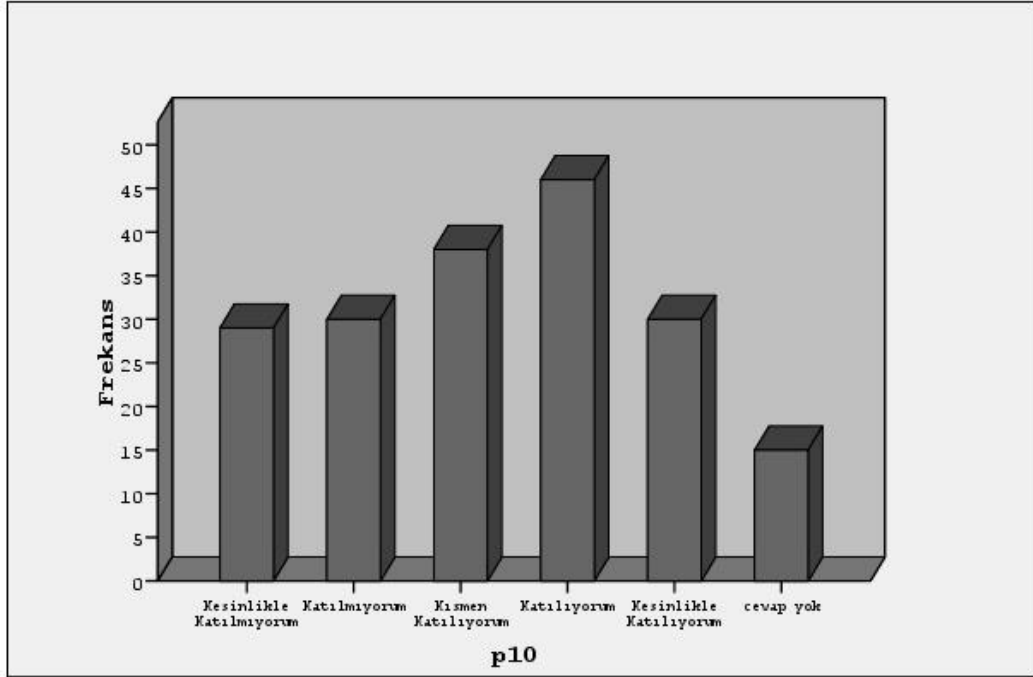


Soru 10. “Yöneticim, çalışanların isteklerini dikkate almaya çalışır.” sorusuna 29 Kişi (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 38 kişi (%20.2) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24.5) katılıyorum, 30 kişi (%16) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.57, Grafik 5.50).

Tablo 5.57. Soru 10

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	29	15.4
Katılmıyorum	30	16
Kısmen katılıyorum	38	20.2
Katılıyorum	46	24.5
Kesinlikle katılıyorum	30	16
Cevap yok	15	8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.50. Soru 10

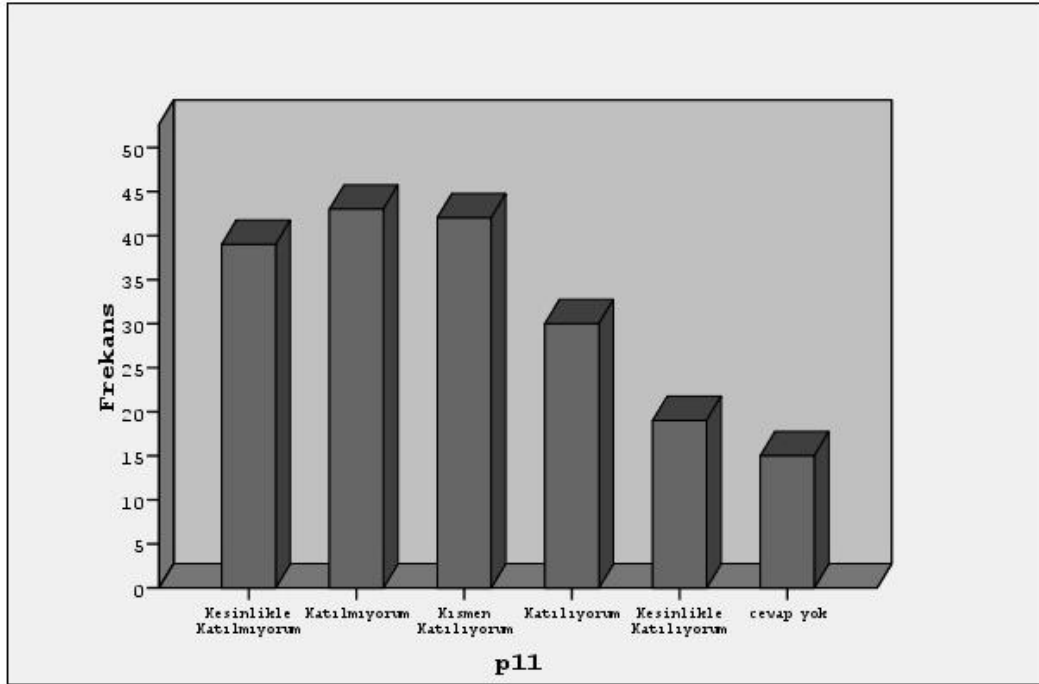


Soru 11. “Yöneticim, çalışanların isteklerini sorgusuz dikkate alır.” sorusuna 39 Kişi (%20.7) kesinlikle katılmıyorum, 43 kişi (%22.9) katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) kısmen katılıyorum, 30 kişi (%16) katılıyorum, 19 kişi (%10.1) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.58, Grafik 5.51).

Tablo 5.58. Soru 11

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	39	20.7
Katılmıyorum	43	22.9
Kısmen katılıyorum	42	22.3
Katılıyorum	30	16
Kesinlikle katılıyorum	19	10.1
Cevap yok	15	8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.51. Soru 11

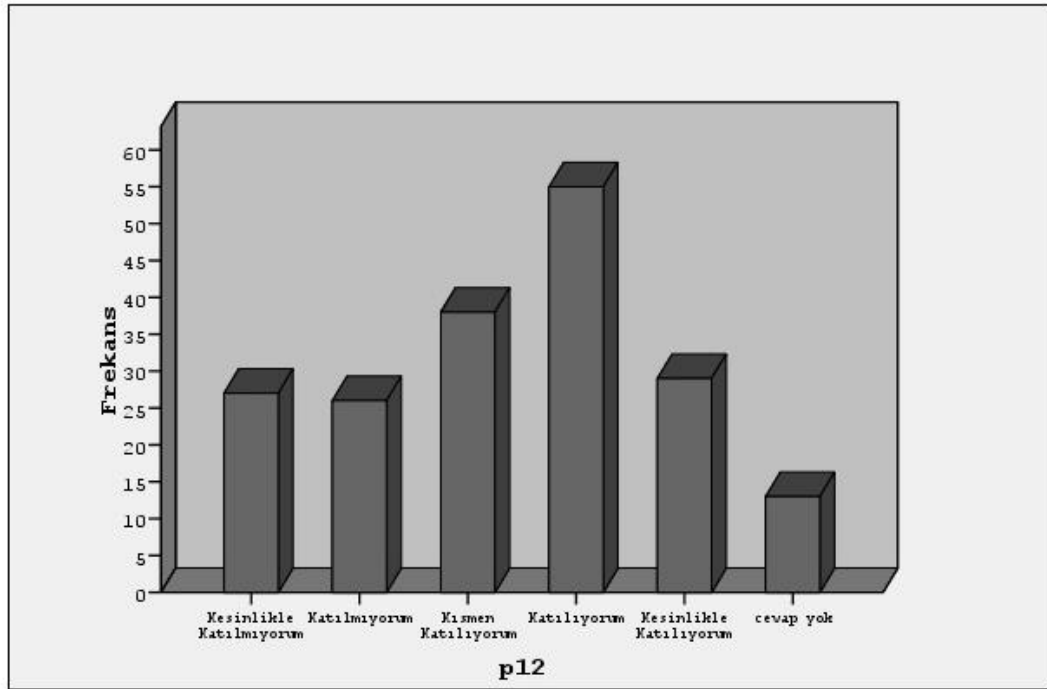


Soru 12. “Yöneticim, çalışanlar ile problemleri çözebilmek için bilgi aktarımının tam ve doğru olmasına özen gösterir.” sorusuna 27 Kişi (%14.4) kesinlikle katılmıyorum, 26 kişi (%13.8) katılmıyorum, 38 kişi (%20.2) kısmen katılıyorum, 55 kişi (%29.3) katılıyorum, 29 kişi (%15.4) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde cevap vermiştir (Tablo 5.59, Grafik 5.52).

Tablo 5.59. Soru 12

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	27	14.4
Katılmıyorum	26	13.8
Kısmen katılıyorum	38	20.2
Katılıyorum	55	29.3
Kesinlikle katılıyorum	29	15.4
Cevap yok	13	6.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.52. Soru 12

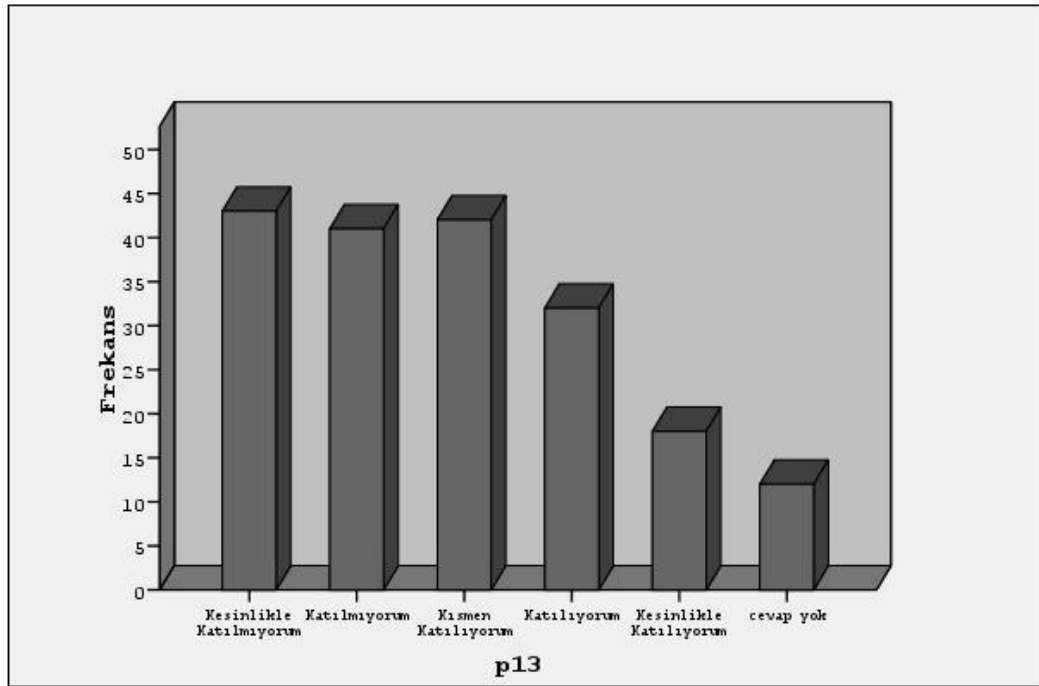


Soru 13. “Yöneticim, çalışanların istekleri için gerekirse taviz verir.” sorusuna 43 Kişi (%22.9) kesinlikle katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) kısmen katılıyorum, 32 kişi (%17) katılıyorum, 18 kişi (%9.6) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.60, Grafik 5.53).

Tablo 5.60. Soru 13

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	43	22.9
Katılmıyorum	41	21.8
Kısmen katılıyorum	42	22.3
Katılıyorum	32	17
Kesinlikle katılıyorum	18	9.6
Cevap yok	12	6.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.53. Soru 13

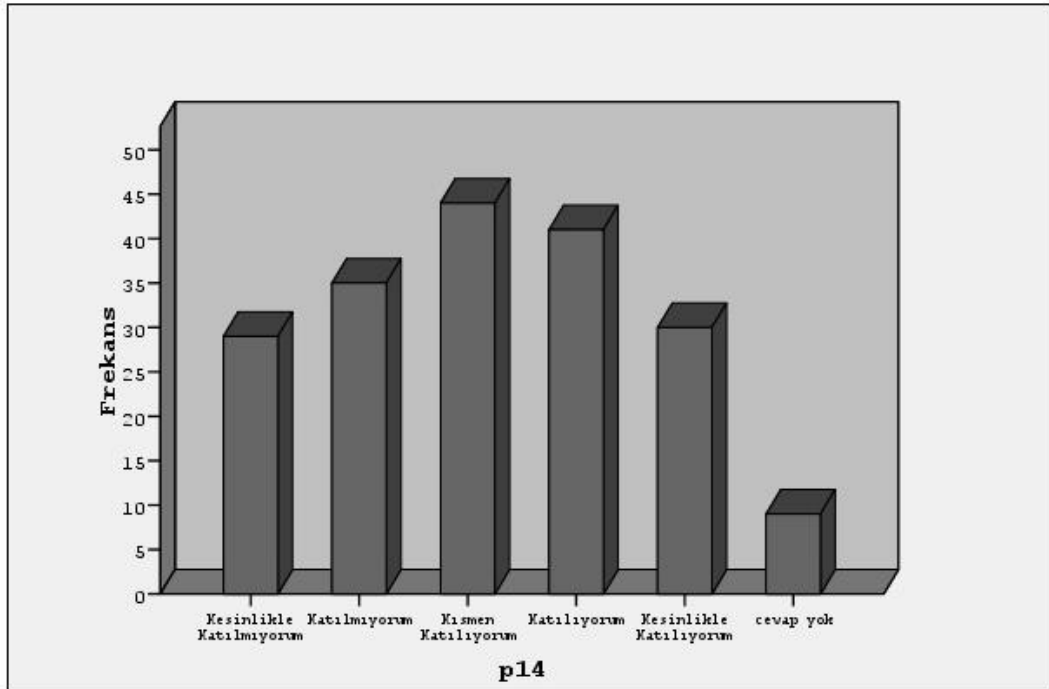


Soru 14. “Yöneticim, çözülemeyen anlaşmazlıkları aşmak için ortak bir yol bulmaya çalışır.” sorusuna 29 Kişi (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 41 kişi (%21.8) katılıyorum, 30 kişi (%16) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%4.8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.61, Grafik 5.54).

Tablo 5.61. Soru 14

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	29	15.4
Katılmıyorum	35	18.6
Kısmen katılıyorum	44	23.4
Katılıyorum	41	21.8
Kesinlikle katılıyorum	30	16
Cevap yok	9	4.8
TOPLAM	188	100

Grafik 5.54. Soru 14

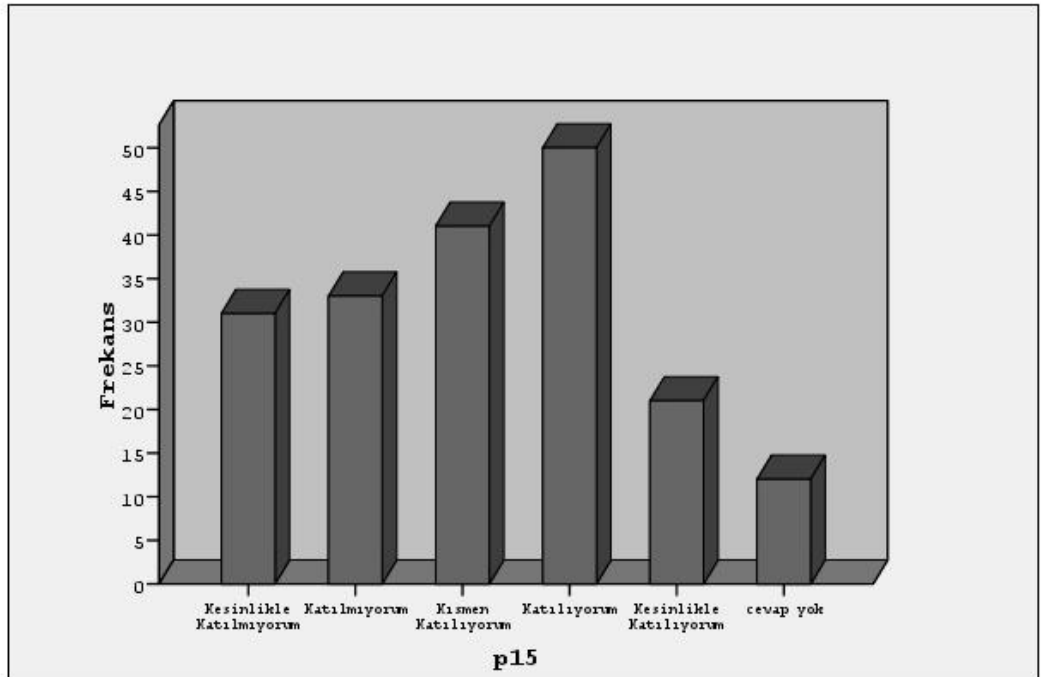


Soru 15. “Yöneticim, problemlerin çözümünde karşı tarafın beklentilerini değerlendirir.” sorusuna 31 Kişi (%16.5) kesinlikle katılmıyorum, 33 kişi (%17.6) katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) kısmen katılıyorum, 50 kişi (%26.6) katılıyorum, 21 kişi (%11.2) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.62, Grafik 5.55).

Tablo 5.62. Soru 15

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	31	16.5
Katılmıyorum	33	17.6
Kısmen katılıyorum	41	21.8
Katılıyorum	50	26.6
Kesinlikle katılıyorum	21	11.2
Cevap yok	12	6.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.55. Soru 15

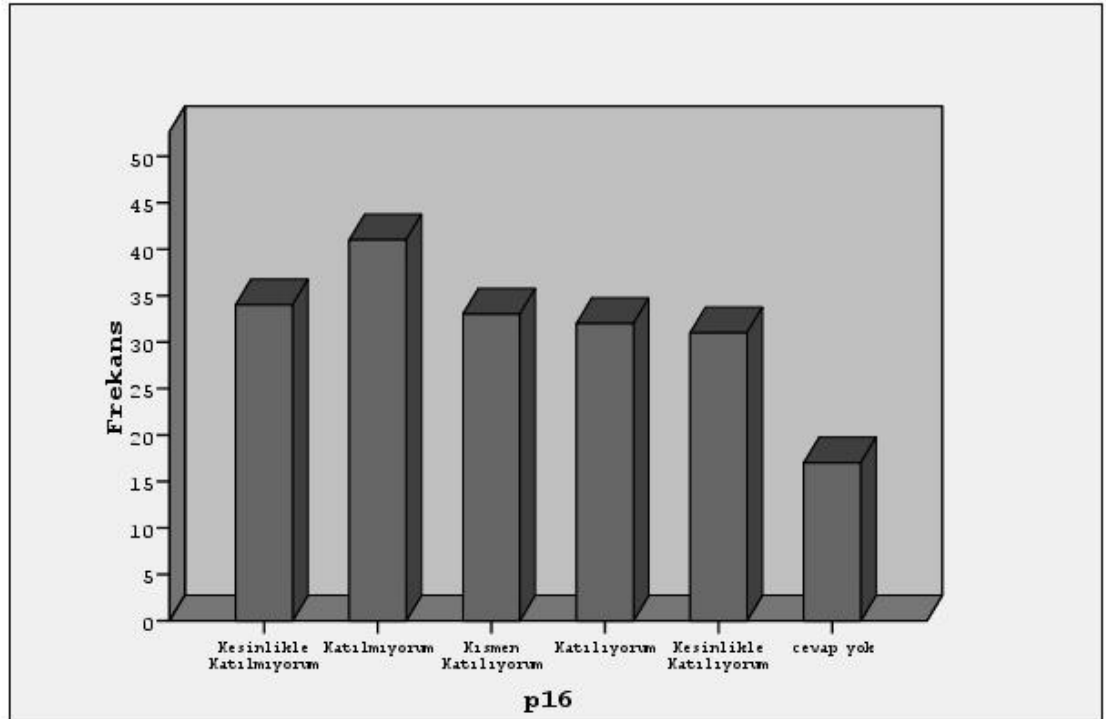


Soru 16. “Yöneticim bir sorun olma ihtimali baş gösterdiği zaman ortadan kaybolur.” sorusuna 34 Kişi (%18.1) kesinlikle katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) katılmıyorum, 33 kişi (%17.6) kısmen katılıyorum, 32 kişi (%17) katılıyorum, 31 kişi (%16.5), kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.63, Grafik 5.56).

Tablo 5.63. Soru 16

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	34	18.1
Katılmıyorum	41	21.8
Kısmen katılıyorum	33	17.6
Katılıyorum	32	17
Kesinlikle katılıyorum	31	16.5
Cevap yok	17	9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.56. Soru 16

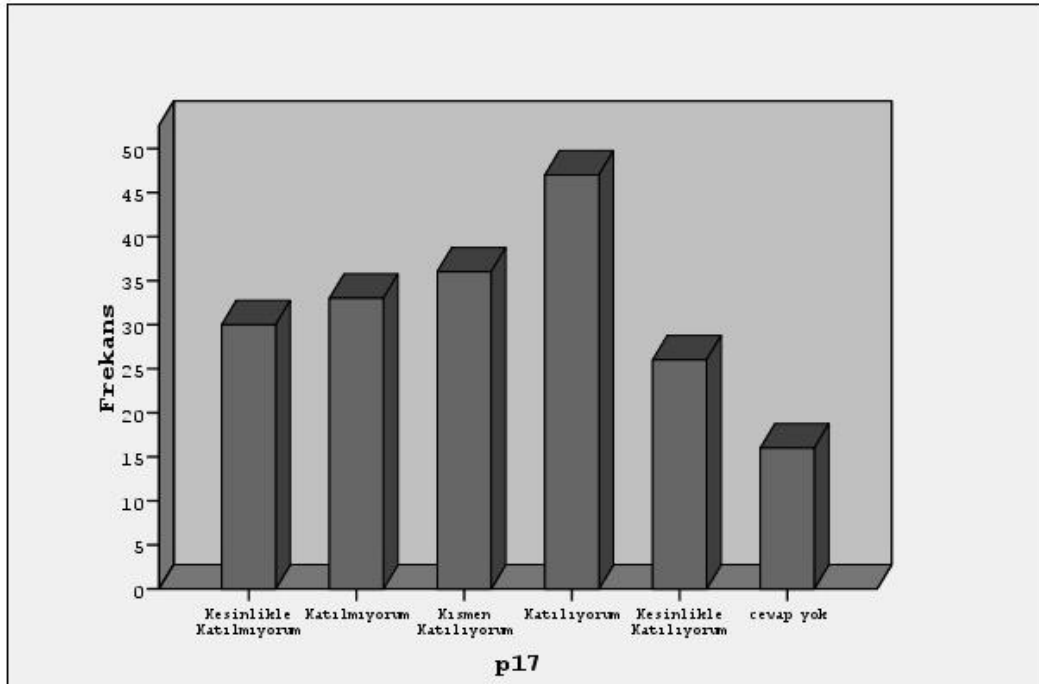


Soru 17. “Yöneticim, çalışanlar ile sorun yaşamaktan kaçınır.” sorusuna 30 kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 33 kişi (%17.6) katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) kısmen katılıyorum, 47 kişi (% 25) katılıyorum, 26 kişi (%13.8) kesinlikle katılıyorum, 16 kişi (%8.5) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.64, Grafik 5.57).

Tablo 5.64. Soru 17

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	30	16
Katılmıyorum	33	17.6
Kısmen katılıyorum	36	19.1
Katılıyorum	47	25
Kesinlikle katılıyorum	26	13.8
Cevap yok	16	8.5
TOPLAM	188	100

Grafik 5.57. Soru 17

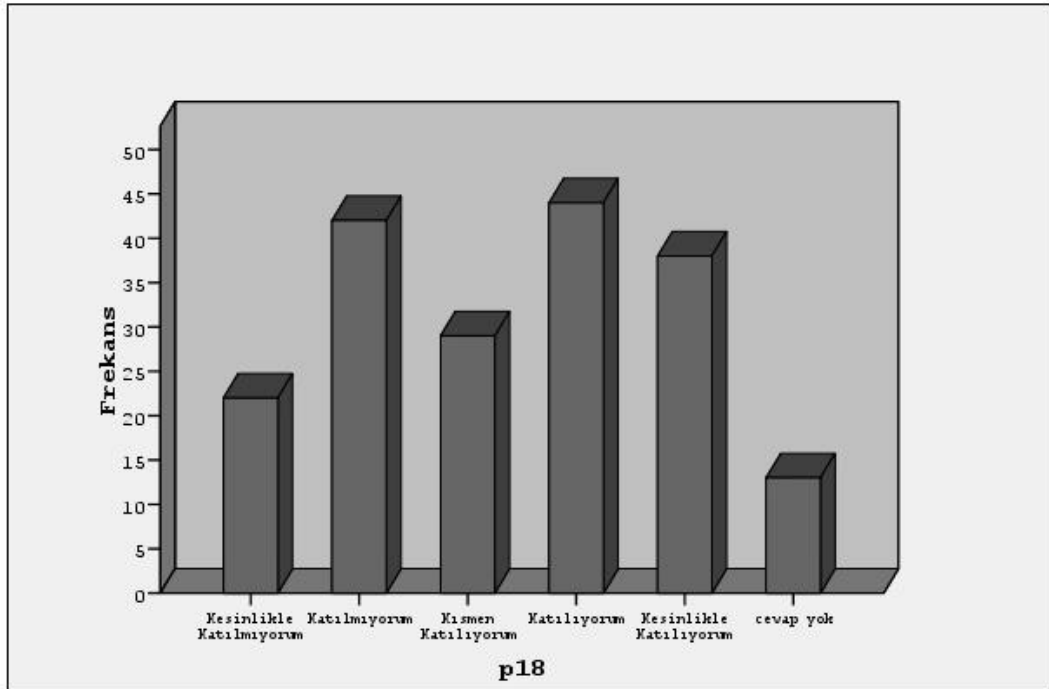


Soru 18. “Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için yetkisini kullanır.” sorusuna 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) katılmıyorum, 29 kişi (%15.4) kısmen katılıyorum, 44 kişi (%23.4) katılıyorum, 38 kişi (%20.2) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.65, Grafik 5.58).

Tablo 5.65. Soru 18

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	22	11.7
Katılmıyorum	42	22.3
Kısmen katılıyorum	29	15.4
Katılıyorum	44	23.4
Kesinlikle katılıyorum	38	20.2
Cevap yok	13	6.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.58. Soru 18

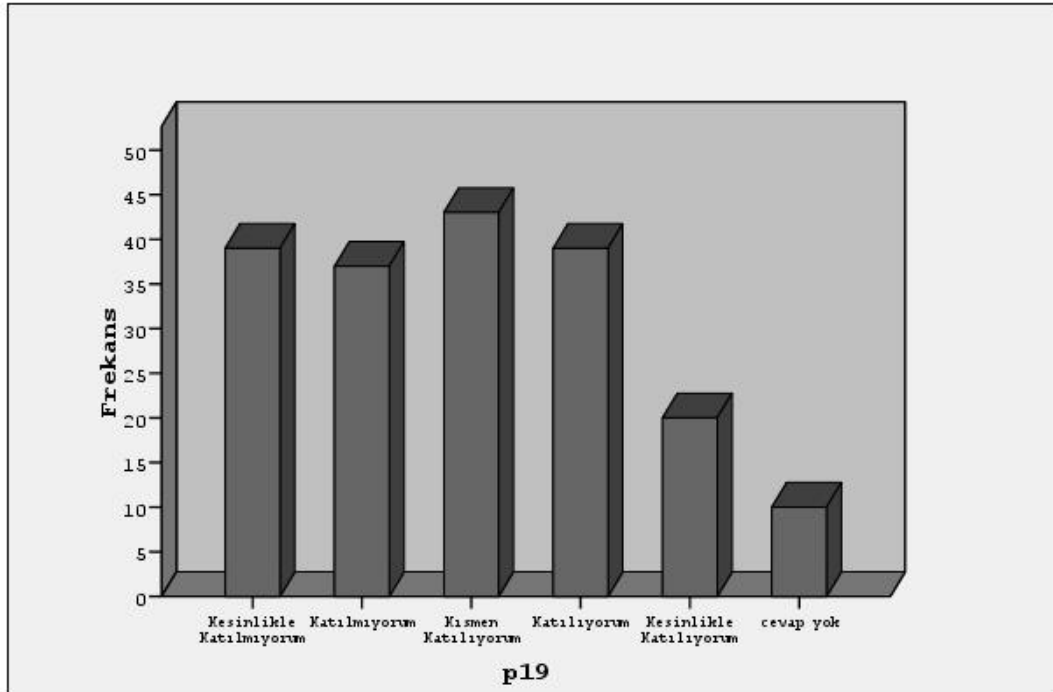


Soru 19. “Yöneticim, genellikle çalışanların önerileri ile hareket eder.” sorusuna 39 Kişi (%20.7) kesinlikle katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) katılmıyorum, 43 kişi (%22.9) kısmen katılıyorum, 39 kişi (%20.7) katılıyorum, 20 kişi (%10.6) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.66, Grafik 5.59).

Tablo 5.66. Soru 19

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	39	20.7
Katılmıyorum	37	19.7
Kısmen katılıyorum	43	22.9
Katılıyorum	39	20.7
Kesinlikle katılıyorum	20	10.6
Cevap yok	10	5.3
TOPLAM	188	100

Grafik 5.59. Soru 19

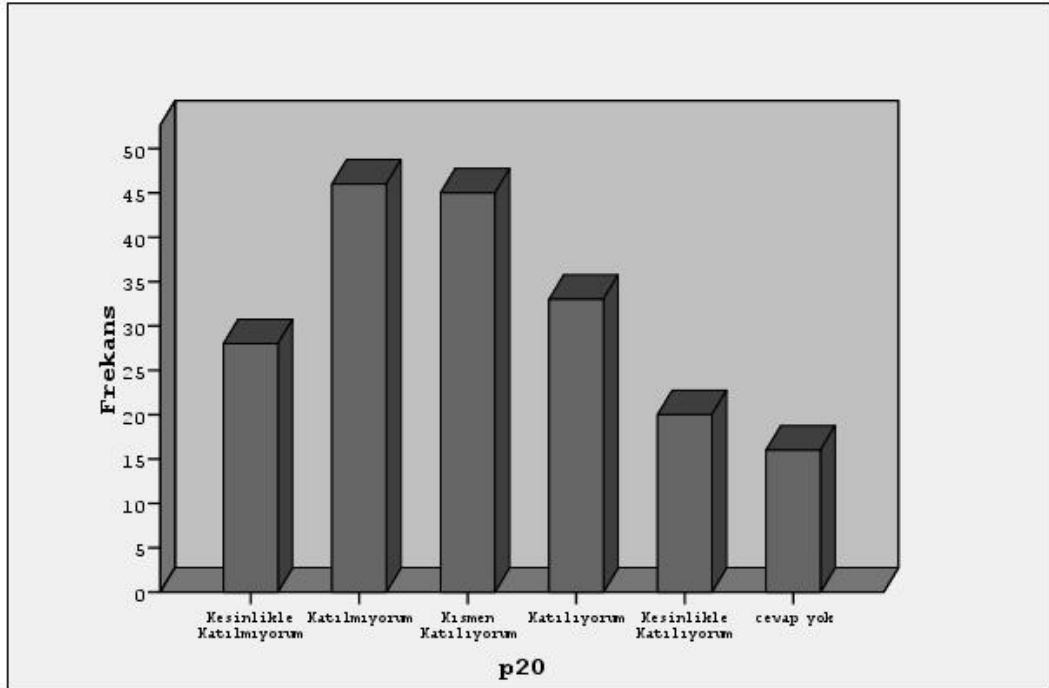


Soru 20. “Yöneticim, uzlaşma sağlanabilmesi için tavizler verilmesi gerekir ise taviz verir.” sorusuna 28 Kişi (%14.9) kesinlikle katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) katılmıyorum, 45 kişi (%23.9) kısmen katılıyorum, 33 kişi (%17.6) katılıyorum, 20 kişi (%10.6) kesinlikle katılıyorum, 16 kişi (%8.5) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.67, Grafik 5.60).

Tablo 5.67. Soru 20

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	28	14.9
Katılmıyorum	46	24.5
Kısmen katılıyorum	45	23.9
Katılıyorum	33	17.6
Kesinlikle katılıyorum	20	10.6
Cevap yok	16	8.5
TOPLAM	188	100

Grafik 5.60. Soru 20

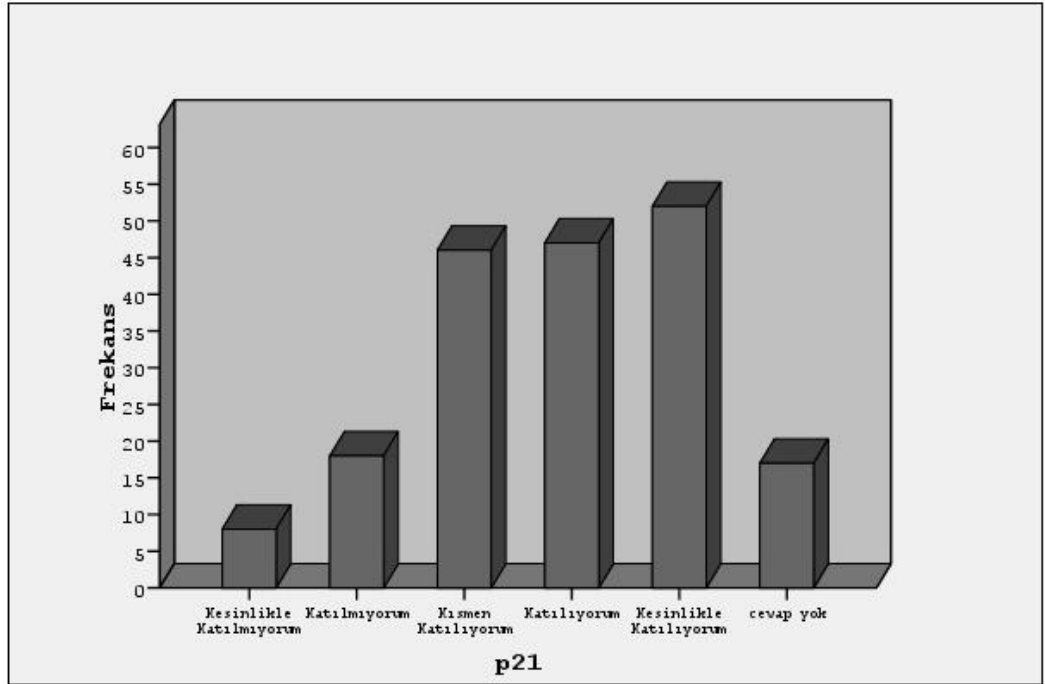


Soru 21. “Yöneticim, kendi ile ilgili olan her şeyi yakından takip eder.” sorusuna 8 Kişi (%4.3) kesinlikle katılmıyorum, 18 kişi (%9.6) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum, 52 kişi (%27.7) kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.68, Grafik 5.61).

Tablo 5.68. Soru 21

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	8	4.3
Katılmıyorum	18	9.6
Kısmen katılıyorum	46	24.5
Katılıyorum	47	25
Kesinlikle katılıyorum	52	27.7
Cevap yok	17	9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.61. Soru 21

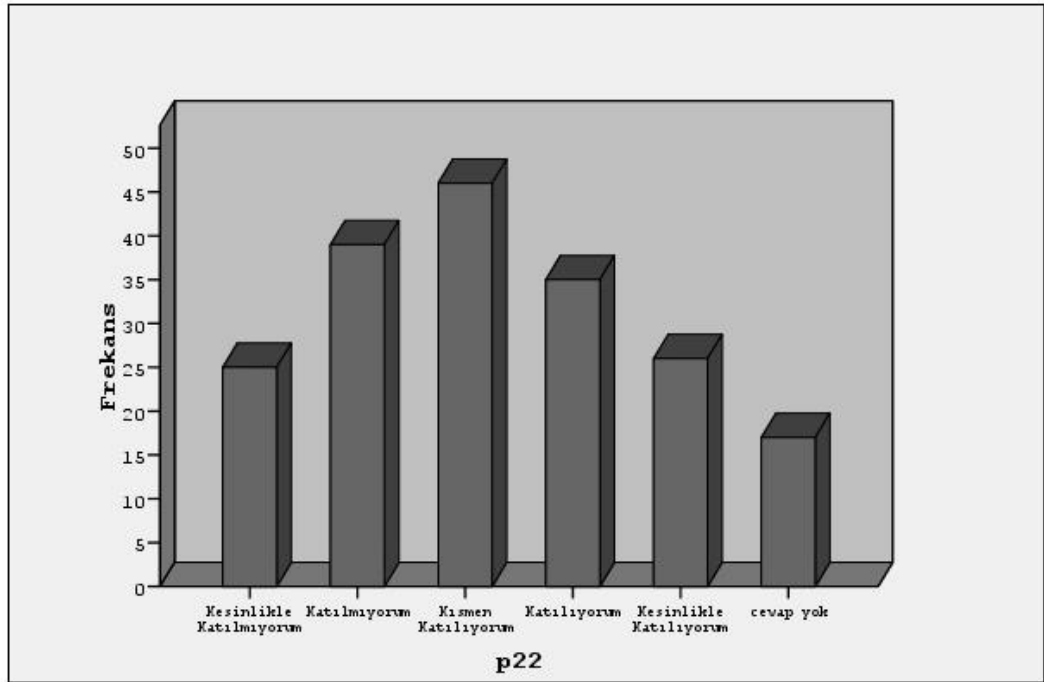


Soru 22. “Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemlerin çözümündeki kaygıların ortaya çıkmasına izin verir.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 39 kişi (%20.7) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 35 kişi (%18.6) katılıyorum, 26 kişi (%13.8) kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.69, Grafik 5.62).

Tablo 5.69. Soru 22

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	25	13.3
Katılmıyorum	39	20.7
Kısmen katılıyorum	46	24.5
Katılıyorum	35	18.6
Kesinlikle katılıyorum	26	13.8
Cevap yok	17	9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.62. Soru 22

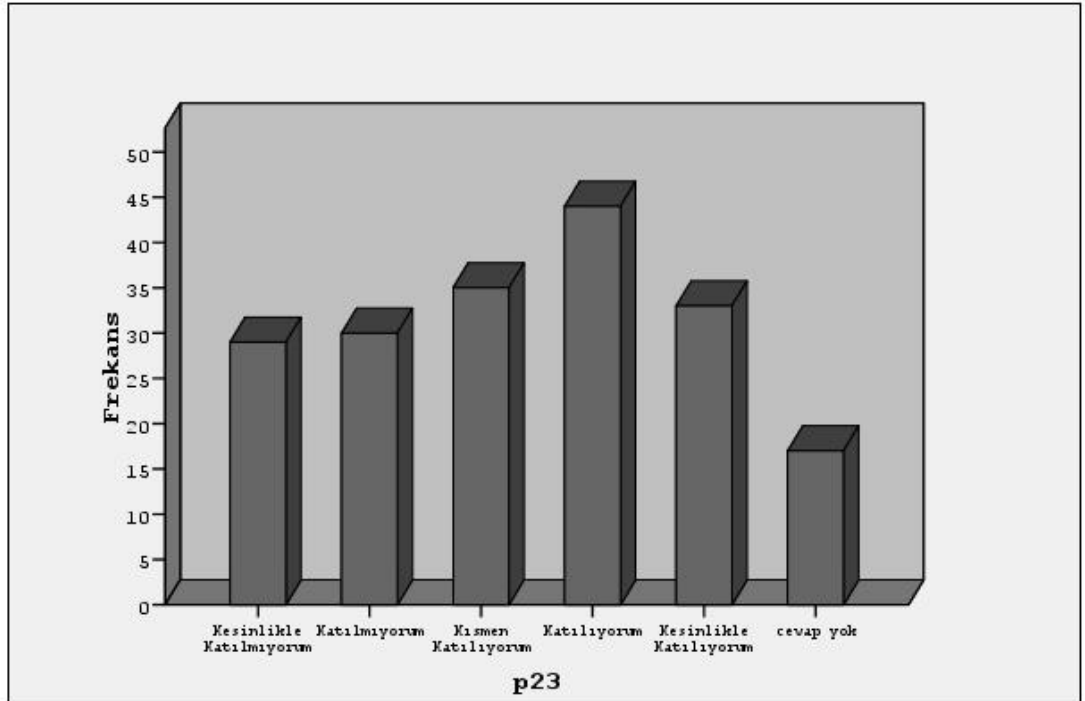


Soru 23. “Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemleri çözebilmek için karar alırken işbirliği yapar.” sorusuna 29 Kişi (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) kısmen katılıyorum, 44 kişi (%23.4) katılıyorum, 33 kişi (%17.6) kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.70, Grafik 5.63).

Tablo 5.70. Soru 23

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	29	15.4
Katılmıyorum	30	16
Kısmen katılıyorum	35	18.6
Katılıyorum	44	23.4
Kesinlikle katılıyorum	33	17.6
Cevap yok	17	9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.63. Soru 23

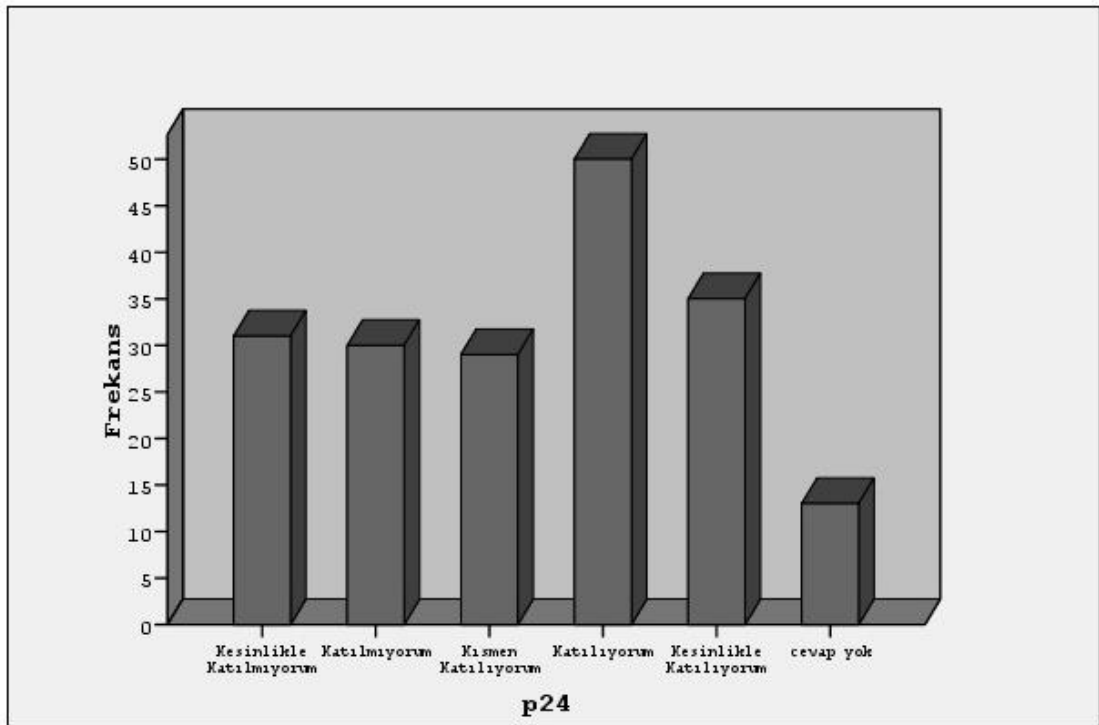


Soru 24. “Yöneticim, çalışanların beklentilerini karşılamak için gayret eder.” sorusuna 31 Kişi (%16.5) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 29 kişi (%15.4) kısmen katılıyorum, 50 kişi (%26.6) katılıyorum, 35 kişi (%18.6) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.71, Grafik 5.64).

Tablo 5.71. Soru 24

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	31	16.5
Katılmıyorum	30	16
Kısmen katılıyorum	29	15.4
Katılıyorum	50	26.6
Kesinlikle katılıyorum	35	18.6
Cevap yok	13	6.9
TOPLAM	188	100

Grafik 5.64. Soru 24

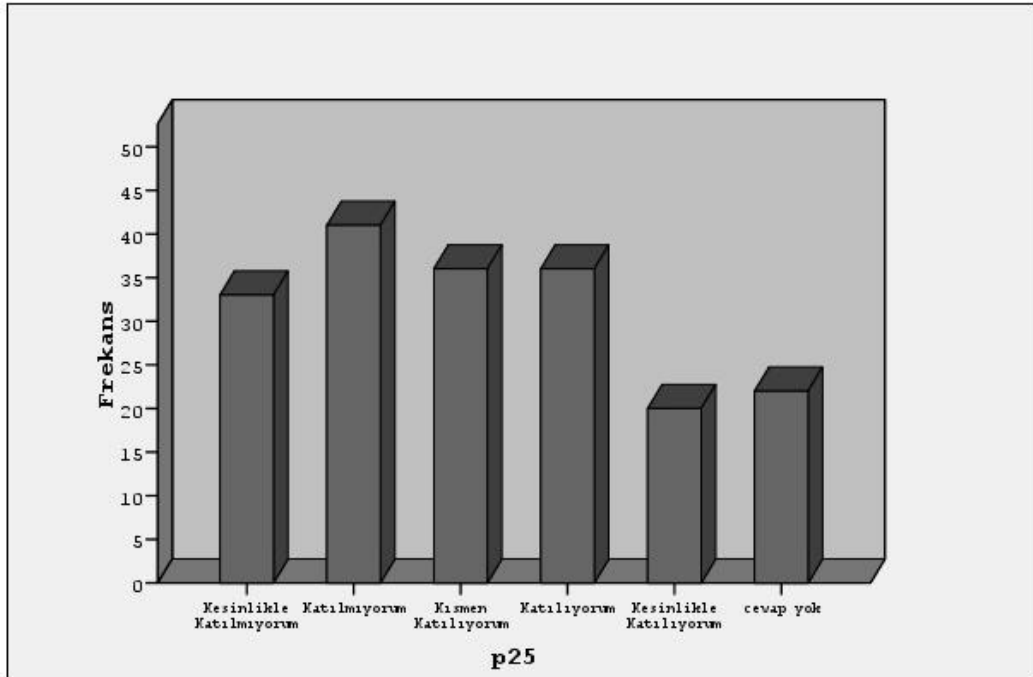


Soru 25. “Yöneticim, çalışanların iyiliği ve karşılıklı kırgınlıkların olmaması için fikirlerini saklar.” sorusuna 33 Kişi (%17.6) kesinlikle katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) kısmen katılıyorum, 36 kişi (%19.1) katılıyorum, 20 kişi (%10.6) kesinlikle katılıyorum, 22 kişi (%11.7) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.72, Grafik 5.65).

Tablo 5.72. Soru 25

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	33	17.6
Katılmıyorum	41	21.8
Kısmen katılıyorum	36	19.1
Katılıyorum	36	19.1
Kesinlikle katılıyorum	20	10.6
Cevap yok	22	11.7
TOPLAM	188	100

Grafik 5.65. Soru 25

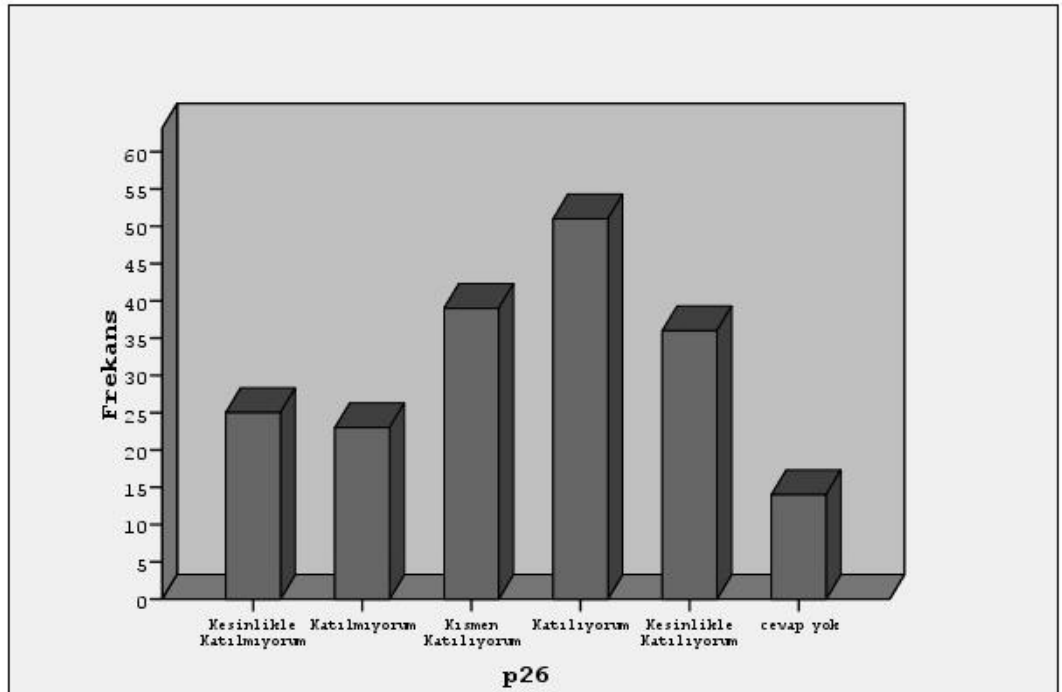


Soru 26. “Yöneticim, çalışanlarla hoş olmayan tartışmalardan kaçınır.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 23 kişi (%12.2) katılmıyorum, 39 kişi (%20.7) kısmen katılıyorum, 51 kişi (%27.1) katılıyorum, 36 kişi (%19.1) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi (%7.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.73, Grafik 5.66).

Tablo 5.73. Soru 26

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	25	13.3
Katılmıyorum	23	12.2
Kısmen katılıyorum	39	20.7
Katılıyorum	51	27.1
Kesinlikle katılıyorum	36	19.1
Cevap yok	14	7.4
TOPLAM	188	100

Grafik 5.66. Soru 26

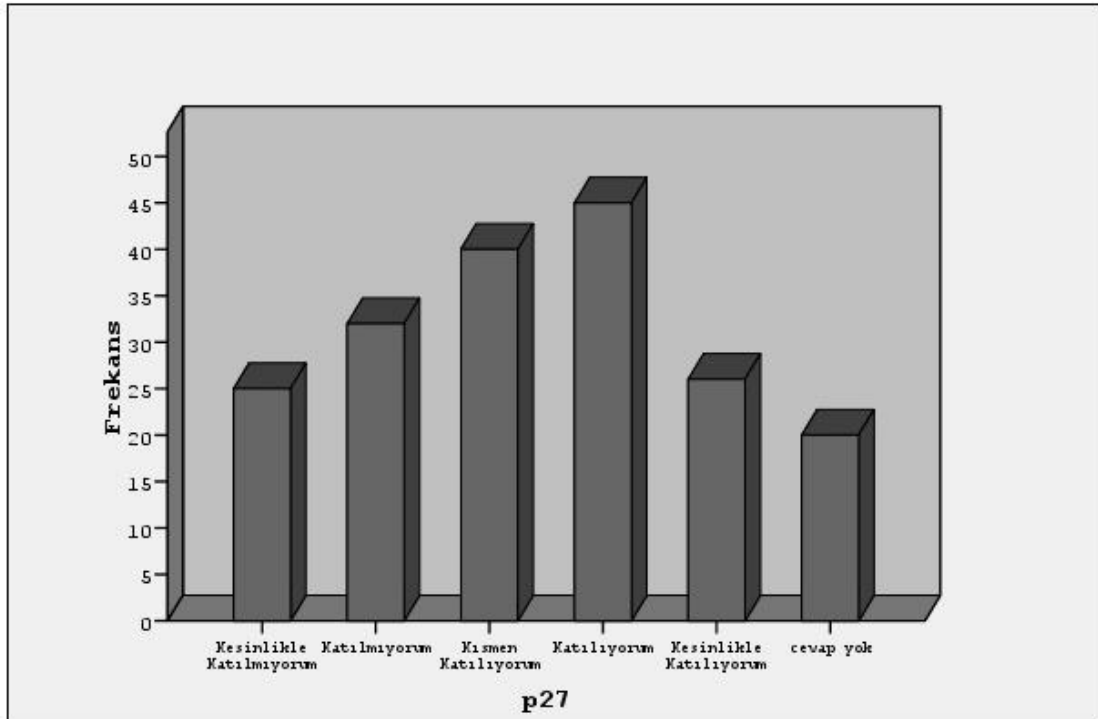


Soru 27. “Yöneticim, çalışanlar ile problemlerin tam anlaşılabilmesi için ortak çalışmaya gayret eder.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 32 kişi (%17) katılmıyorum, 40 kişi (%21.3) kısmen katılıyorum, 45 kişi (%23.9) katılıyorum, 26 kişi (%13.8) kesinlikle katılıyorum, 20 kişi (%10,6) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 5.74, Grafik 5.67).

Tablo 5.74. Soru 27

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle katılmıyorum	25	13.3
Katılmıyorum	32	17
Kısmen katılıyorum	40	21.3
Katılıyorum	45	23.9
Kesinlikle katılıyorum	26	13.8
Cevap yok	20	10.6
TOPLAM	188	100

Grafik 5.67. Soru 27



Tablo 5.75. Çatışma Yönetim Stratejileri İle İlgili Soruların Ortalamaları

Soru	Toplam Katılan	Min. İstatistik	Max. İstatistik	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
p1	172	1	5	3,12	0,101	1,328
p2	168	1	5	3,2	0,089	1,156
p3	172	1	5	2,9	0,099	1,298
p4	176	1	5	3,03	0,099	1,32
p5	176	1	5	3,07	0,101	1,338
p6	173	1	5	2,9	0,096	1,258
p7	172	1	5	3,1	0,096	1,257
p8	167	1	5	3,07	0,102	1,324
p9	173	1	5	3,43	0,1	1,322
p10	173	1	5	3,1	0,102	1,343
p11	173	1	5	2,69	0,099	1,296
p12	175	1	5	3,19	0,099	1,31
p13	176	1	5	2,66	0,098	1,303
p14	179	1	5	3,04	0,099	1,323
p15	176	1	5	2,98	0,097	1,289
p16	171	1	5	2,91	0,107	1,397
p17	172	1	5	3,03	0,102	1,333
p18	175	1	5	3,19	0,102	1,355
p19	178	1	5	2,8	0,098	1,312
p20	172	1	5	2,83	0,095	1,247
p21	171	1	5	3,68	0,088	1,15
p22	171	1	5	2,99	0,098	1,279
p23	171	1	5	3,13	0,105	1,37
p24	175	1	5	3,16	0,106	1,397
p25	166	1	5	2,81	0,102	1,31
p26	174	1	5	3,29	0,1	1,325
p27	168	1	5	3,09	0,1	1,294

Bütünleştirme

Bütünleştirme stratejini belirlemek için çalışanlara yedi adet soru sorulmuştur (1,4,5,12,22,23,27.sorular).

Ankete katılan Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları, yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinden bütünleştirme stratejisini kullandığı düşünenlerin ortalamaları 3,08857143 dır.

Tablo 5.76. Bütünleştirme Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

Soru	Toplam Katılan	Min. İstatistik	Max. İstatistik	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
p1	172	1	5	3,12	0,101	1,328
p4	176	1	5	3,03	0,099	1,32
p5	176	1	5	3,07	0,101	1,338
p12	175	1	5	3,19	0,099	1,31
p22	171	1	5	2,99	0,098	1,279
p23	171	1	5	3,13	0,105	1,37
p27	168	1	5	3,09	0,1	1,294
				3,08857143		

Uyma

Uyma - ödün verme stratejini belirlemek için çalışanlara altı adet soru sorulmuştur. (2,10,11,13,19,24. sorular)

Ankete katılan Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları, yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinden uyma stratejisini kullandığı düşünenlerin ortalamaları 2,935 dır.

Tablo 5.77. Uyma Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

Soru	Toplam Katılan	Min. İstatistik	Max. İstatistik	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
p2	168	1	5	3,2	0,089	1,156
p10	173	1	5	3,1	0,102	1,343
p11	173	1	5	2,69	0,099	1,296
p13	176	1	5	2,66	0,098	1,303
p19	178	1	5	2,8	0,098	1,312
p24	175	1	5	3,16	0,106	1,397
				2,935		

Hükmetme

Hükmetme stratejini belirlemek için çalışanlara dört adet soru sorulmuştur.

(8,9,18,21. sorular)

Ankete katılan Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları, yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinden hükmetme stratejisini kullandığı düşünenlerin ortalamaları **3,3425** dir.

Tablo 5.78 Hükmetme Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

Soru	Toplam Katılan	Min. İstatistik	Max. İstatistik	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
p8	167	1	5	3,07	0,102	1,324
p9	173	1	5	3,43	0,1	1,322
p18	175	1	5	3,19	0,102	1,355
p21	171	1	5	3,68	0,088	1,15
				3,3425		

Kaçınma

Kaçınma stratejini belirlemek için çalışanlara altı adet soru sorulmuştur.

(3,6,16,,17,25,26.sorular).

Ankete katılan Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları, yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinden kaçınma stratejisini kullandığı düşünenlerin ortalamaları 2,97333333 dır.

Tablo 5.79 Kaçınma Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

Soru	Toplam Katılan	Min. İstatistik	Max. İstatistik	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
p3	172	1	5	2,9	0,099	1,298
p6	173	1	5	2,9	0,096	1,258
p16	171	1	5	2,91	0,107	1,397
p17	172	1	5	3,03	0,102	1,333
p25	166	1	5	2,81	0,102	1,31
p26	174	1	5	3,29	0,1	1,325
				2,97333333		

Uzlaşma

Uzlaşma stratejini belirlemek için çalışanlara dört adet soru sorulmuştur. (7,14,15,20. Sorular).

Ankete katılan Erzurum ilinde acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanları, yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinden uzlaşma stratejisini kullandığı düşünenlerin ortalamaları 2,9875 dır.

Tablo 5.80 Uzlaşma Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

Soru	Toplam Katılan	Min. İstatistik	Max. İstatistik	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
p7	172	1	5	3,1	0,096	1,257
p14	179	1	5	3,04	0,099	1,323
p15	176	1	5	2,98	0,097	1,289
p20	172	1	5	2,83	0,095	1,247
				2,9875		

Çatışma yönetim stratejileri arasında istatistiksel anlamlı olup olmadığına K Related test kullanılarak bakıldı.

Aritmetik ortalamaları alınan çatışma yönetim stratejileri arasında istatistiksel anlamlı olduğu görülmüştür. ($p < 0,05$)

En çok kullanılan çatışma çözme stratejisi hükmetme, sonra sırası ile bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma ve en az kullanılan çatışma yönetim stratejisi uyma olduğu görülmüştür.

Tablo 5.81 Çatışma Yönetim Stratejisi NPar Test Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bütünleştirme	188	3,32	1,180	1	6
Uyma	188	3,17	1,109	1	6
Kaçınma	188	3,20	1,224	1	6
Uzlaşma	188	3,24	1,019	1	6
Hükmetme	188	3,58	1,014	1	6

Tablo 5.82 Çatışma Yönetim Stratejisi Friedman Test

Ranks

	Mean Rank
Bütünleştirme	3,08
Uyma	2,93
Kaçınma	2,97
Uzlaşma	2,98
Hükmetme	3,34

Tablo 5.83 Çatışma Yönetim Stratejisi Test Statistics(a)

N	188
Chi-Square	12,365
df	4
Asymp. Sig.	,015

a Friedman Test

Bulgular Tablo 5.83’da toplu halde verilmiştir.

Tablo 5.84 Toplu Bulgular

Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olanına “X” işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz. İfadeler kapsamında (6) Cevap Yok, (5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum seçeneklerine karşılık gelmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Cevap Yok	Ortalama
En yakın üst yöneticinizi göz önüne alarak, yöneticinizin yönetirken sergilediği davranışları düşünerek aşağıdakileri işaretleyiniz.								
		1	2	3	4	5	6	Ort
1	Yöneticim, çalışanların sergiledikleri performans ve gayretlerine göre onlara destek olur.	14.9	19.7	22.9	24.5	13.3	4.8	3,02
2	Yöneticim, çalışanlar tarafından verilen önemli kararları sorgulayarak gözden geçirir.	13.8	14.9	23.4	30.9	11.7	5.3	3,12
3	Yöneticim, oluşabilecek bir probleme, problem ciddileşmeden müdahale eder.	11.2	11.7	30.9	25.0	17.6	3.7	3,27
4	Yöneticim, dikkatini yazılı kurallara, standartlara yönelik uygunsuzluklara, hatalara ve sapmalara yoğunlaştırır.	8.5	13.3	26.6	34.6	11.2	5.9	3,28
5	Yöneticim, hayati kararlar alınırken mutlaka müdahale eder.	10.1	9.6	28.2	27.1	17	8	3,34
6	Yöneticim, çalışanlara kendisi için önemli olan değer ve inanışlardan bahseder.	12.8	11.7	22.9	31.9	13.3	7.4	3,23
7	Yöneticim, çalışanların ihtiyaç duyması halinde müdahil olur.	10.1	12.2	25	31.9	14.4	6.4	3,3
8	Yöneticim, çalışanların sorunlarına farklı açılardan bakar ve alternatif çözümler arar.	16	16.5	23.4	24.5	14.4	5.3	3,05
9	Yöneticim, çalışanlara gelecek zaman açısından olumsuz konuşmaz.	11.7	12.8	24.5	29.3	14.4	6.9	3,24
10	Yöneticim, çalışanlar açısından özel biri olduğunu ve birlikte çalışmanın zevkli olduğunu düşünür.	13.8	14.9	23.4	25	15.4	7.4	3,14
11	Yöneticim, çalışanlara hedeflere ulaştıklarında ne elde edeceklerini belirler ve anlatır.	13.3	18.1	23.9	22.9	14.9	6.9	3,09
12	Yöneticim, çalışanlar arasında işler kötüye gitmeden harekete geçer.	11.2	18.1	27.1	22.3	16	5.3	3,15
13	Yöneticim, çalışanların başarıma azimlerini artırmak için cesaretlendirici davranır.	16	15.4	25.5	22.3	14.9	5.9	3,05
14	Yöneticim, çalışanların ulaşmaları gereken amacı hevesle anlatır.	12.8	15.4	23.4	28.7	12.8	6.9	3,14
15	Yöneticim, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için zaman harcar.	12.8	20.2	24.5	23.9	12.8	5.3	3,04
16	Yöneticim, çalışanların iyiliği için kişisel çıkarlarını bir kenara bırakır.	19.7	20.7	20.7	17.6	12.2	9	2,8
17	Yöneticim, çalışanlara farklı yetenekleri olan bireyler olarak bakar.	13.3	13.8	27.7	25.5	14.9	4.8	3,16
18	Yöneticim, çalışanların kendisine saygı göstermesi ve hayran olmasını sağlayacak biçimde davranır.	12.8	20.2	19.7	24.5	15.4	7.4	3,1
19	Yöneticimin gözünden çalışanların hata ve başarısızlıkları kaçmaz.	10.6	14.9	23.9	29.3	16.5	4.3	3,27
20	Yöneticim, çalışanların verecekleri kararların ahlaki ve etik sonuçlarına önem verir.	10.1	8	26.1	35.1	13.8	6.9	3,37
21	Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan hata ve yanlışlıkların kayıtlarını tutar.	9.6	22.3	24.5	18.6	14.4	10.6	3,07
22	Yöneticim, örnek alınan ve benzemeye çalışılan biri olduğunu gösterir.	13.3	16	22.9	28.7	11.2	8	3,09
23	Yöneticim, yapılan işleri anlamlandırarak çalışanları motive eder.	16	19.1	25	20.7	13.3	5.9	2,96
24	Yöneticim, çalışanların yaptıkları hataları hakkında onları sürekli uyarır.	6.4	13.3	27.7	31.9	16	4.8	3,4
25	Yöneticim, birlikte karar vermekten kaçınmaz.	19.1	10.6	18.6	28.7	18.6	4.3	3,18
26	Yöneticim, çalışanların gelişimleri için bizzat eğitim verir.	16	16	19.7	27.7	14.9	5.9	3,1
27	Yöneticim, çalışanları yenilikçi düşünmeye yönlendirir.	13.8	18.1	19.7	24.5	14.9	9	3,09

28	Yöneticim, çalışanların görevlerini yapabilmeleri için neye ihtiyaçları olduğunu bilir.	16.5	16	19.1	28.2	15.4	4.8	3,11
29	Yöneticim, çalışanları yaratıcı düşünmeye yönlendirir.	12.2	29.3	19.7	22.3	10.1	6.4	2,88
30	Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan acil sorunlara cevapta vermekte gecikmez.	14.4	14.4	21.3	30.3	14.4	5.3	3,17
31	Yöneticim, çalışanlar ile riskleri paylaşır.	14.4	14.9	26.6	24.5	12.8	6.9	3,07
32	Yöneticim, çalışanların çaba ve gayretlerini gördükçe memnuniyetini ifade eder.	12.8	14.9	23.4	25	17.6	6.4	3,21
33	Yöneticim, çalışanlara geniş bakış açısı sağlar.	14.9	22.3	16	27.7	11.7	7.4	2,99
En yakın üst yöneticiniz örgüt içindeki herhangi bir çatışma durumunda nasıl davranış sergiler.								
1	Yöneticim, çalışanlar ile kabul edilebilir bir çözüm bulmaya çalışır.	13.8	17.6	20.7	22.9	16.5	8.5	3,12
2	Yöneticim sorunlarla karşılaştığında bu sorunlarla birebir baş etmez.	6.9	18.6	26.1	25	12.8	10.6	3,2
3	Yöneticim, kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için çalışanların fikirlerinden gereğinden fazla faydalanır.	17	19.7	21.8	21.8	11.2	8.5	2,9
4	Yöneticim, çalışanlar ile fikir birliği sağlamak amacıyla ortak kararlar alır.	16	18.6	19.1	26.6	13.3	6.4	3,03
5	Yöneticim, sorunların çözümünde ortak beklentileri karşılayacak şekilde işbirliği yapmaya özen gösterir.	17.6	12.8	23.9	24.5	14.9	6.4	3,07
6	Yöneticim, çalışanlar ile olan görüş ayrılıklarını ifade etmekten kaçınır.	14.4	23.9	21.3	21.8	10.6	8	2,9
7	Yöneticim, çalışanların yaşayabileceği kargaşa durumlarında ortak bir yol bulmaya çalışır.	13.3	16	21.8	28.7	11.7	8.5	3,1
8	Yöneticim, çalışanları, tecrübe ve bilgilerini kullanarak bastırır.	13.8	18.1	19.7	22.3	14.9	11.2	3,07
9	Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için gücünü kullanır.	9.6	15.4	17	25.5	24.5	8	3,43
10	Yöneticim, çalışanların isteklerini dikkate almaya çalışır.	15.4	16	20.2	24.5	16	8	3,1
11	Yöneticim, çalışanların isteklerini sorgusuz dikkate alır.	20.7	22.9	22.3	16	10.1	8	2,69
12	Yöneticim, çalışanlar ile problemleri çözebilmek için bilgi aktarımının tam ve doğru olmasına özen gösterir.	14.4	13.8	20.2	29.3	15.4	6.9	3,19
13	Yöneticim, çalışanların istekleri için gerekirse taviz verir.	22.9	21.8	22.3	17	9.6	6.4	2,66
14	Yöneticim, çözülemeyen anlaşmazlıkları aşmak için ortak bir yol bulmaya çalışır.	15.4	18.6	23.4	21.8	16	4.8	3,04
15	Yöneticim, problemlerin çözümünde karşı tarafın beklentilerini değerlendirir.	16.5	17.6	21.8	26.6	11.2	6.4	2,98
16	Yöneticim bir sorun olma ihtimali baş gösterdiği zaman ortadan kaybolur.	18.1	21.8	17.6	17	16.5	9	2,91
17	Yöneticim, çalışanlar ile sorun yaşamaktan kaçınır.	16	17.6	19.1	25	13.8	8.5	3,03
18	Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için yetkisini kullanır.	11.7	22.3	15.4	23.4	20.2	6.9	3,19
19	Yöneticim, genellikle çalışanların önerileri ile hareket eder.	20.7	19.7	22.9	20.7	10.6	5.3	2,8
20	Yöneticim, uzlaşma sağlanabilmesi için tavizler verilmesi gerekir ise taviz verir.	14.9	24.5	23.9	17.6	10.6	8.5	2,83
21	Yöneticim, kendi ile ilgili olan her şeyi yakından takip eder.	4.3	9.6	24.5	25	27.7	9	3,68
22	Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemlerin çözümündeki kaygıların ortaya çıkmasına izin verir.	13.3	20.7	24.5	18.6	13.8	9	2,99
23	Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemleri çözebilmek için karar alırken işbirliği yapar.	15.4	16	18.6	23.4	17.6	9	3,13
24	Yöneticim, çalışanların beklentilerini karşılamak için gayret eder.	16.5	16	15.4	26.6	18.6	6.9	3,16
25	Yöneticim, çalışanların iyiliği ve karşılıklı kırgınlıkların olmaması için fikirlerini saklar.	17.6	21.8	19.1	19.1	10.6	11.7	2,81
26	Yöneticim, çalışanlarla hoş olmayan tartışmalardan kaçınır.	13.3	12.2	20.7	27.1	19.1	7.4	3,29
27	Yöneticim, çalışanlar ile problemlerin tam anlaşılabilmesi için ortak çalışmaya gayret eder.	13.3	17	21.3	23.9	13.8	10.6	3,09

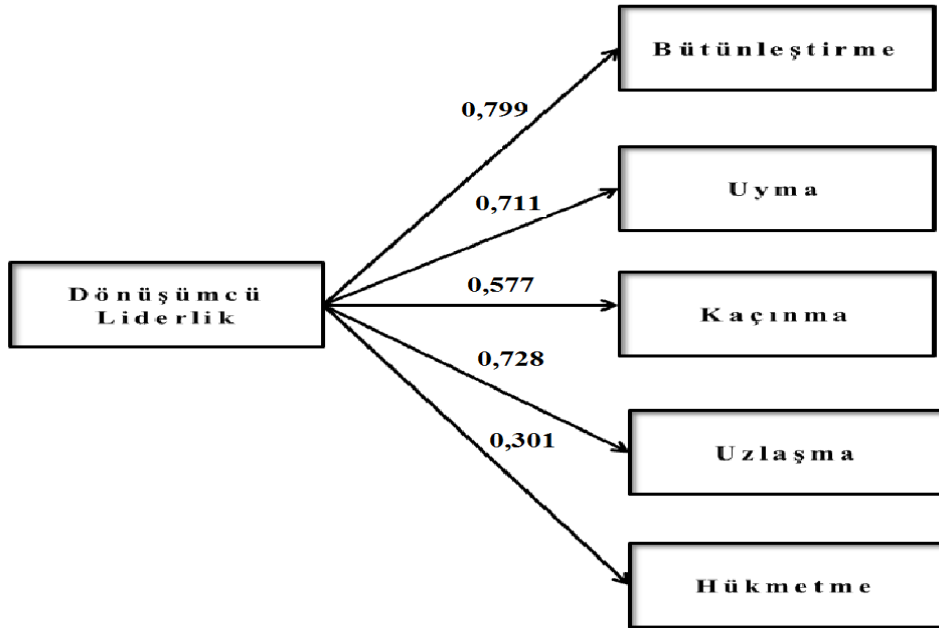
5.2.3. Liderlik Tarzları İle Çatışmayla Baş Etme Yöntemleri Arası İlişkiler Analizi

Dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışmayla baş etme yöntemleri arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi (standardize edilmiş regresyon katsayıları) sonuçları Şekil 5.1 'de ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları ise Tablo 5.84'de verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu ilk olarak genel uyum indekslerine bakılmış ve model genel olarak tam bir uyum içinde bulunmuştur: CMIN/df=2.10, GFI=0,999, AGFI=0,992, NFI=0,999, CFI=0,999, IFI=0,998.

Tablo 5.85. Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	Tahmin	Standart hata	Kritik Katsayı	Anlam. Düzeyi
DÖNÜŞÜMCÜ LİD. → BÜTÜNLEŞTİRME	0,982	0,054	18,179	,000
DÖNÜŞÜMCÜ LİD. → UYMA	0,820	0,059	13,819	,000
DÖNÜŞÜMCÜ LİD. → KAÇINMA	0,610	0,063	9,658	,000
DÖNÜŞÜMCÜ LİD. → UZLAŞMA	0,928	0,064	14,537	,000
DÖNÜŞÜMCÜ LİD. → HÜKMETME	0,318	0,074	4,321	,000

Şekil 5.1. Standardize edilmiş regresyon katsayıları

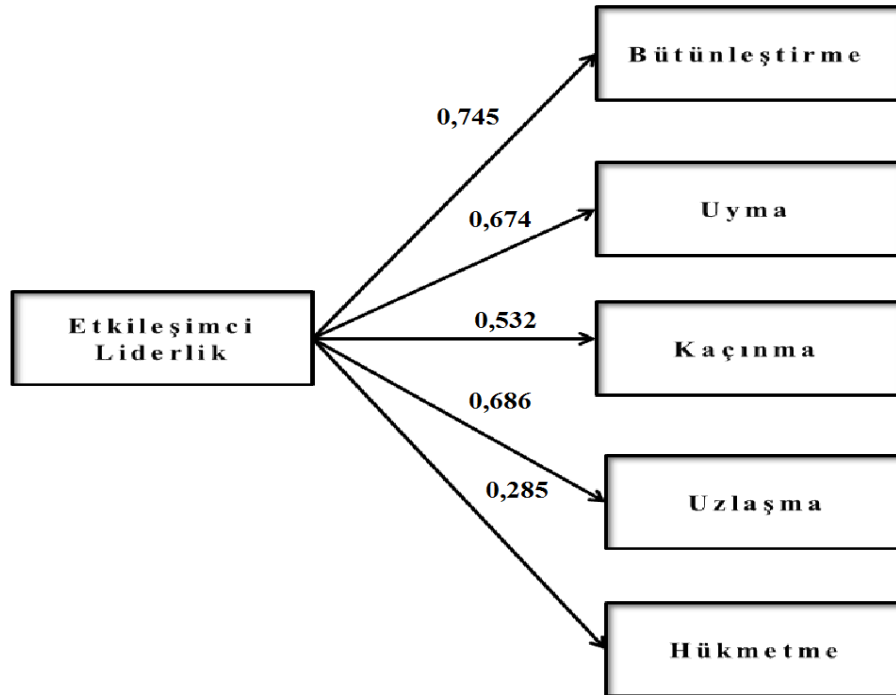


Etkileşimci liderlik tarzı ile çatışmayla baş etme yöntemleri arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (standardize edilmiş regresyon katsayıları) Şekil 5.2’de ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları tablo 5.85’de verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu ilk olarak genel uyum indekslerine bakılmış ve model genel olarak tam bir uyum içinde bulunmuştur: CMIN/df=4,740, GFI=0,998, AGFI=0,982, NFI=0,999, CFI=0,998, IFI=0,999.

Tablo 5.86. Standardize edilmemiş regresyon katsayıları

	Tahmin	Standart hata	Kritik Katsayı	Anlam. Düzeyi
ETKİLEŞİMCİ LİD. → BÜTÜNLEŞTİRME	0,993	0,065	15,265	,000
ETKİLEŞİMCİ LİD. → UYMA	0,841	0,067	12,463	,000
ETKİLEŞİMCİ LİD. → KAÇINMA	0,606	0,071	8,584	,000
ETKİLEŞİMCİ LİD. → UZLAŞMA	0,948	0,074	12,877	,000
ETKİLEŞİMCİ LİD. → HÜKMETME	0,321	0,080	4,071	,000

Şekil 5.2. Standardize edilmiş regresyon katsayıları



5.2.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Anketin güvenilirliği cronbach's alpha ile alındı. ($\alpha = ,917$) Anket güvenilir çıkmıştır. ($\alpha > 0,05$)

Tablo 5.87. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based On Standardized Items	N of Items
,917	,917	7

Tablo 5.88. Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dönüşümcü Liderlik	19,89	27,626	,819	,845	,897
Etkileşimci Liderlik	19,80	28,689	,775	,808	,903
Bütünleştirme	19,84	25,141	,869	,826	,890
Uyma	20,00	26,000	,848	,772	,893
Kaçınma	19,93	27,678	,756	,637	,903
Uzlaşma	19,96	24,986	,845	,804	,893
Hükmetme	19,59	27,871	,843	,858	,912

Yüzey geçerliliği 10 hocaya sorularak yapıldı. Gerekli düzeltmeler yapılarak yeniden düzenlenerek onay alındı.

5.2.5. Liderlik Tarzı ve Çatışma Çözme Stratejileri Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik bulgular değerlendirildi.

Cinsiyet, kurum ve medeni durum için student's T test yapıldı. Eğitim, Çalışma yılı, Yaş ve gelir durumları için one way anova analizi yapıldı.

Cinsiyet grupları arasındaki ilişkide liderlik tarzları ve çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme, uyma ve hükmetme stratejileri arasında istatistiksel olarak

anlamli farklilik yoktur ($p>0,05$). Fakat çatisma yonetim stillerinden kacinma ve uzlasma stratejilerine erkekler daha olumlu yanit vermistir. ($p<0,05$) Erkek calisanlar, kadim calisanlarından daha fazla bu stratejileri kullandıkları görülmüştür.

Tablo 5.89. Cinsiyet T-Test Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Dönüşümcü Liderlik	Equal variances assumed	1,803	,181	,191	186	,849	,039	,203	-,363	,440
	Equal variances not assumed			,215	37,223	,831	,039	,180	-,326	,403
Etkileşim Liderlik	Equal variances assumed	2,080	,151	,348	186	,728	,065	,187	-,305	,435
	Equal variances not assumed			,391	36,970	,698	,065	,167	-,273	,404
Bütünleştirme	Equal variances assumed	1,769	,185	-,713	186	,477	-,178	,250	-,670	,314
	Equal variances not assumed			-,784	36,267	,438	-,178	,227	-,638	,282
Uyma	Equal variances assumed	,006	,939	-1,300	186	,195	-,304	,234	-,765	,157
	Equal variances not assumed			-1,309	33,706	,199	-,304	,232	-,776	,168
Kaçınma	Equal variances assumed	,172	,679	-2,052	186	,042	-,438	,213	-,859	-,017
	Equal variances not assumed			-2,176	35,122	,036	-,438	,201	-,847	-,029
Uzlaşma	Equal variances assumed	1,265	,262	-2,547	186	,012	-,649	,255	-1,152	-,146
	Equal variances not assumed			-2,860	37,004	,007	-,649	,227	-1,109	-,189
Hükmetme	Equal variances assumed	,100	,752	1,342	186	,181	,287	,214	-,135	,708
	Equal variances not assumed			1,426	35,191	,163	,287	,201	-,121	,695

Tablo 5.90. Cinsiyet T-Test Group Statistics

	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	26	3,31	,829	,163
	Erkek	162	3,27	,982	,077
Etkileşimci Liderlik	Kadın	26	3,43	,771	,151
	Erkek	162	3,36	,904	,071
Bütünleştirme	Kadın	26	3,17	1,053	,206
	Erkek	162	3,35	1,200	,094
Uyma	Kadın	26	2,90	1,098	,215
	Erkek	162	3,21	1,108	,087
Kaçınma	Kadın	26	2,87	,942	,185
	Erkek	162	3,30	1,021	,080
Uzlaşma	Kadın	26	2,64	1,047	,205
	Erkek	162	3,29	1,229	,097
Hükmetme	Kadın	26	3,83	,940	,184
	Erkek	162	3,54	1,022	,080

Medeni durumlar arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 5.91. Medeni Durum T-Test Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means				
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Dönüşümcü Liderlik	Equal variances assumed	,793	186	,429	,122	,154
	Equal variances not assumed	,819	108,630	,414	,122	,149
Etkileşimci Liderlik	Equal variances assumed	,689	186	,492	,098	,142
	Equal variances not assumed	,698	103,925	,487	,098	,140
Bütünleştirme	Equal variances assumed	,574	186	,567	,109	,189
	Equal variances not assumed	,592	107,823	,555	,109	,184
Uyma	Equal variances assumed	1,078	186	,282	,192	,178
	Equal variances not assumed	1,149	116,854	,253	,192	,167
Kaçınma	Equal variances assumed	,580	186	,563	,095	,164
	Equal variances not assumed	,563	94,636	,575	,095	,169
Uzlaşma	Equal variances assumed	,942	186	,348	,185	,196
	Equal variances not assumed	,936	99,436	,352	,185	,198

Hükmetme	Equal variances assumed	-,847	186	,398	-,138	,163
	Equal variances not assumed	-,892	113,359	,374	-,138	,154

Yaş grupları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 5.92. Yaş One Way Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Between Groups	5,481	4	1,370	1,502	,203
	Within Groups	166,967	183	,912		
	Total	172,448	187			
Etkileşimci Liderlik	Between Groups	5,510	4	1,378	1,787	,133
	Within Groups	141,073	183	,771		
	Total	146,583	187			
Bütünleştirme	Between Groups	10,138	4	2,534	1,854	,120
	Within Groups	250,162	183	1,367		
	Total	260,300	187			
Uyma	Between Groups	5,094	4	1,273	1,037	,390
	Within Groups	224,767	183	1,228		
	Total	229,861	187			
Kaçınma	Between Groups	7,801	4	1,950	1,915	,110
	Within Groups	186,384	183	1,018		
	Total	194,185	187			
Uzlaşma	Between Groups	12,118	4	3,029	2,069	,087
	Within Groups	267,912	183	1,464		
	Total	280,030	187			
Hükmetme	Between Groups	2,914	4	,729	,704	,590
	Within Groups	189,264	183	1,034		
	Total	192,178	187			

Eğitim durumları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 5.93. Eğitim Durumu One Way Anova

		Sum Squares	of df	Mean Square	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Between Groups	,374	5	,075	,079	,995
	Within Groups	172,073	182	,945		
	Total	172,448	187			
Etkileşimci Liderlik	Between Groups	,284	5	,057	,071	,996
	Within Groups	146,299	182	,804		
	Total	146,583	187			
Bütünleştirme	Between Groups	1,666	5	,333	,234	,947
	Within Groups	258,635	182	1,421		
	Total	260,300	187			
Uyma	Between Groups	4,622	5	,924	,747	,589
	Within Groups	225,239	182	1,238		
	Total	229,861	187			
Kaçınma	Between Groups	8,112	5	1,622	1,587	,166
	Within Groups	186,073	182	1,022		
	Total	194,185	187			
Uzlaşma	Between Groups	6,415	5	1,283	,853	,514
	Within Groups	273,615	182	1,503		
	Total	280,030	187			
Hükmetme	Between Groups	7,902	5	1,580	1,561	,173
	Within Groups	184,276	182	1,013		
	Total	192,178	187			

Gelir durumu one way anova analizi sonuçları ve gruplara ait ortamlar birlikte değerlendirildiğinde, farklı gelir durumları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.94. Gelir Durumu One Way Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Between Groups	4,562	3	1,521	1,667	,176
	Within Groups	167,885	184	,912		
	Total	172,448	187			
Etkileşimci Liderlik	Between Groups	4,313	3	1,438	1,859	,138
	Within Groups	142,270	184	,773		
	Total	146,583	187			
Bütünleştirme	Between Groups	14,463	3	4,821	3,608	,014
	Within Groups	245,837	184	1,336		
	Total	260,300	187			
Uyma	Between Groups	12,122	3	4,041	3,415	,019
	Within Groups	217,739	184	1,183		
	Total	229,861	187			
Kaçınma	Between Groups	7,109	3	2,370	2,331	,076
	Within Groups	187,076	184	1,017		
	Total	194,185	187			
Uzlaşma	Between Groups	18,204	3	6,068	4,264	,006
	Within Groups	261,826	184	1,423		
	Total	280,030	187			
Hükmetme	Between Groups	1,727	3	,576	,556	,645
	Within Groups	190,451	184	1,035		
	Total	192,178	187			

Tablo 5.95. Gelir Durumu Post Hoc Tests

Dependent Variable		(I) gelir	(J) gelir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Tukey HSD	1500-2500	2501-3500	-,307	,149	,168
			3501-4000	,075	,339	,996
			4501 ve üzeri	-,047	,564	1,000
		2501-3500	1500-2500	,307	,149	,168
			3501-4000	,383	,331	,656
			4501 ve üzeri	,260	,559	,966
	3501-4000	1500-2500	-,075	,339	,996	
		2501-3500	-,383	,331	,656	

Etkileşimci Liderlik	Tukey HSD	1500-2500	4501 üzeri	ve	4501 üzeri	-,122	,637	,997			
			4501 üzeri	ve	1500-2500	,047	,564	1,000			
					2501-3500	-,260	,559	,966			
					3501-4000	,122	,637	,997			
					2501-3500	-,289	,137	,153			
					3501-4000	,132	,312	,975			
					4501 üzeri	ve	4501 üzeri	-,073	,519	,999	
					2501-3500	1500-2500	,289	,137	,153		
						3501-4000	,421	,305	,513		
						4501 üzeri	ve	4501 üzeri	,216	,515	,975
					3501-4000	1500-2500	-,132	,312	,975		
						2501-3500	-,421	,305	,513		
Bütünleştirme	Tukey HSD	1500-2500	4501 üzeri	ve	4501 üzeri	-,205	,586	,985			
			4501 üzeri	ve	1500-2500	,073	,519	,999			
					2501-3500	-,216	,515	,975			
					3501-4000	,205	,586	,985			
					2501-3500	2501-3500	-,575(*)	,180	,009		
						3501-4000	-,146	,411	,984		
						4501 üzeri	ve	4501 üzeri	,028	,682	1,000
					2501-3500	1500-2500	,575(*)	,180	,009		
						3501-4000	,429	,401	,708		
						4501 üzeri	ve	4501 üzeri	,603	,676	,809
					3501-4000	1500-2500	,146	,411	,984		
						2501-3500	-,429	,401	,708		
Uyma	Tukey HSD	1500-2500	4501 üzeri	ve	4501 üzeri	,175	,771	,996			
			4501 üzeri	ve	1500-2500	-,028	,682	1,000			
					2501-3500	-,603	,676	,809			
					3501-4000	-,175	,771	,996			
					2501-3500	2501-3500	-,505(*)	,169	,017		
						3501-4000	,096	,387	,995		
						4501 üzeri	ve	4501 üzeri	-,071	,642	1,000
					2501-3500	1500-2500	,505(*)	,169	,017		
						3501-4000	,601	,377	,385		
						4501 üzeri	ve	4501 üzeri	,434	,637	,904
					3501-4000	1500-2500	-,096	,387	,995		
						2501-3500	-,601	,377	,385		
			4501 üzeri	ve	4501 üzeri	-,167	,725	,996			
		4501 üzeri	ve	1500-2500	,071	,642	1,000				

Kaçınma	Tukey HSD	1500-2500	2501-3500	-,434	,637	,904
			3501-4000	,167	,725	,996
			2501-3500	-,351	,157	,118
			3501-4000	,180	,358	,958
			4501 ve uzeri	,273	,595	,968
			2501-3500	,351	,157	,118
		3501-4000	3501-4000	,531	,350	,428
			4501 ve uzeri	,624	,590	,716
			1500-2500	-,180	,358	,958
			2501-3500	-,531	,350	,428
			4501 ve uzeri	,093	,672	,999
			4501 ve uzeri	-,273	,595	,968
Uzlaşma	Tukey HSD	1500-2500	2501-3500	-,624	,590	,716
			3501-4000	-,093	,672	,999
			2501-3500	-,536(*)	,186	,023
			3501-4000	,389	,424	,796
			4501 ve uzeri	,500	,704	,893
			2501-3500	,536(*)	,186	,023
		3501-4000	3501-4000	,924	,414	,118
			4501 ve uzeri	1,036	,698	,449
			1500-2500	-,389	,424	,796
			2501-3500	-,924	,414	,118
			4501 ve uzeri	,111	,795	,999
			4501 ve uzeri	-,500	,704	,893
Hükmetme	Tukey HSD	1500-2500	2501-3500	-1,036	,698	,449
			3501-4000	-,111	,795	,999
			2501-3500	,192	,158	,618
			3501-4000	,003	,362	1,000
			4501 ve uzeri	,280	,601	,966
			2501-3500	-,192	,158	,618
		3501-4000	3501-4000	-,190	,353	,950
			4501 ve uzeri	,088	,595	,999
			1500-2500	-,003	,362	1,000
			2501-3500	,190	,353	,950
			4501 ve uzeri	,278	,678	,977
			4501 ve uzeri	-,280	,601	,966
		2501-3500	-,088	,595	,999	
		3501-4000	-,278	,678	,977	

* The mean difference is significant at the .05 level.

Gelir gruplar arasında liderlik tarzlarıyla ilgili algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Gelir gruplar arası çatışma yönetim stratejisi algılarında kaçınma ve hükmetme stratejisi kullananlarda anlamlı bir farklılık bulunmazken, bütünleştime, uyma, uzlaşma stratejisi kullananlar istatistiksel anlamlılık göstermektedir. Gelir grubu; 2501-3500 arası olanlar, 1501-2500 gelir grubunda olanlardan daha fazla bu stratejileri kullandıkları görülmüştür.

Ankete katılan farklı kurum çalışanları, AFAD ve diğer kurumlarda çalışanlar şeklinde ele alınmıştır.

Çalışanların kurumları arasında liderlik tarzlarıyla ilgili algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. ($p < 0,05$) Afad dışındaki kurumlarda çalışanlar daha olumlu yanıt vermiştir.

Çalışanların kurumları arasında çatışma yönetim stratejisi algılarında hükmetme stratejisi kullananlarda anlamlı bir farklılık bulunmazken ($p > 0,05$), bütünleştime, uyma, kaçınma, uzlaşma stratejisi kullananlar istatistiksel anlamlılık göstermektedir. ($p < 0,05$) Afad dışındaki kurumlarda çalışanlar daha olumlu yanıt vermiştir. Afad dışı çalışanlar, Afad çalışanlarından daha fazla bu stratejileri kullandıkları görülmüştür.

Tablo 5.96. Kurum T-Test

	kurum2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dönüşümcü Liderlik	1,00	85	2,95	,860	,093
	2,00	103	3,55	,956	,094
Etkileşimci Liderlik	1,00	85	3,05	,811	,088
	2,00	103	3,64	,859	,085
Bütünleştime	1,00	85	2,91	1,200	,130
	2,00	103	3,67	1,049	,103
Uyma	1,00	85	2,79	1,039	,113
	2,00	103	3,47	1,073	,106
Kaçınma	1,00	85	3,02	,917	,099
	2,00	103	3,43	1,065	,105
Uzlaşma	1,00	85	2,75	1,229	,133
	2,00	103	3,58	1,092	,108
Hükmetme	1,00	85	3,58	,878	,095
	2,00	103	3,58	1,118	,110

Tablo 5.97. Kurum Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Dönüşümcü Liderlik	Equal variances assumed	,441	,508	-4,504	186	,000	-,604	,134
	Equal variances not assumed			-4,550	184,583	,000	-,604	,133
Etkileşimi Liderlik	Equal variances assumed	,316	,575	-4,789	186	,000	-,588	,123
	Equal variances not assumed			-4,816	182,663	,000	-,588	,122
Bütünleştirme	Equal variances assumed	3,222	,074	-4,648	186	,000	-,763	,164
	Equal variances not assumed			-4,589	168,319	,000	-,763	,166
Uyma	Equal variances assumed	,358	,550	-4,399	186	,000	-,682	,155
	Equal variances not assumed			-4,413	181,316	,000	-,682	,155
Kaçınma	Equal variances assumed	1,892	,171	-2,829	186	,005	-,415	,147
	Equal variances not assumed			-2,870	185,647	,005	-,415	,145
Uzlaşma	Equal variances assumed	1,769	,185	-4,854	186	,000	-,822	,169
	Equal variances not assumed			-4,800	169,826	,000	-,822	,171
Hükmetme	Equal variances assumed	7,742	,006	-,005	186	,996	-,001	,149
	Equal variances not assumed			-,005	185,581	,996	-,001	,146

Çalışma yılı arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 5.98. Çalışma Yılı One Way Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Between Groups	7,423	4	1,856	2,058	,088
	Within Groups	165,025	183	,902		
	Total	172,448	187			
Etkileşimci Liderlik	Between Groups	6,806	4	1,701	2,228	,068
	Within Groups	139,777	183	,764		
	Total	146,583	187			
Bütünleştirme	Between Groups	10,063	4	2,516	1,840	,123
	Within Groups	250,237	183	1,367		
	Total	260,300	187			
Uyma	Between Groups	7,207	4	1,802	1,481	,210
	Within Groups	222,654	183	1,217		
	Total	229,861	187			
Kaçınma	Between Groups	5,315	4	1,329	1,288	,277
	Within Groups	188,870	183	1,032		
	Total	194,185	187			
Uzlaşma	Between Groups	11,103	4	2,776	1,889	,114
	Within Groups	268,927	183	1,470		
	Total	280,030	187			
Hükmetme	Between Groups	6,180	4	1,545	1,520	,198
	Within Groups	185,998	183	1,016		
	Total	192,178	187			

5.4. Tartışma

Genel olarak değerlendirildiğinde liderlik; belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik, bir kişinin başkalarını etkileme, yönlendirme, motive etmesi faaliyetleridir. Yönetici ile liderlik üzerine birçok araştırma yapılmış, tanımlamalarda bulunmuş ve birçok yönden farklılıklarının olduğu görülmüştür.(Tablo 2.1, 2.2.)

Liderlik kuramların tarihsel gelişimine bakıldığında; 1940'lara kadar; lider olarak doğulduğuna ve lider özelliklerinin doğuştan geldiği inancının ağır bastığı bir dönemdir.1940-1960 arası dönem ise liderin; grup üyelerine karşı kendine özgü davranışlar içinde olduğu, lider gibi davranılması durumunda lider olunabileceği, liderin etrafındakilere nasıl davrandığı ve kişilerin eğitimle lider olunabileceği inanışlarına dayalı davranışçı yaklaşımların etkin olduğu dönem olmuştur. 1960-1980 yılları arası dönem iyi bir liderin; değişken hal ve gruplarda farklı liderlik tarzları sergileyebileceği,

olan durumlardan etkileneceği ve farklı tarzlar sergileyebileceği anlayışına dayalı durumsallık yaklaşımlarının etkin olduğu dönemdir. 1980 sonrası dönem ise yeni birçok liderlik anlayışlarının etkin olduğu dönem olarak sınıflanmıştır.¹⁴³

Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik geçmişe ve geleneklere bağlı liderlik olarak görülürken, Dönüşümsel (transformasyonel) liderlik yeniliğe, geleceğe, reformlara dönük liderlik biçimi olarak tanımlanmıştır.

Acil ve afet yönetiminde önemli yer olması ve bu konuda yapılan çalışmaların yetersizliğinden dolayı afet çalışanlarının liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejilerini, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilleri ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Erzurum il merkezi acil yardım, kurtarma ve müdahale kurumlarında (Afet Acil Durum Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği, Orman Müdürlüğü, İtfaiye, Kızılay, Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi, İl Kriz Merkezi) görev yapmakta olan afet çalışanlarına yönelik anket hazırlandı. Transaksiyonel (Etkileşimci) liderlik tipi geçmişe ve geleneklere bağlı liderlik olarak görüldüğünden , transformasyonel (Dönüşümsel) liderlik tipi ise daha çok yeniliğe, geleceğe, reformlara dönük liderlik biçimi olarak tanımlandığından dolayı , liderlik tipini belirlemede yöneticilerin bu yönlerini açığa çıkartıcı sorularla anket soruları şekillendirilmiş ve literatür taraması sonucunda araştırmada, MLQ (Multifactor Leadership Qustionaire) ve ROC II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) olarak iki ayrı ölçme aracından yararlanarak, elde edilen sorular ile anket hazırlanmıştır.

Liderlik tarzlarından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmıştır.

Etkileşimci liderlik tarzını belirlemek için çalışanlara yapılan ankette on üç adet soru sorulmuştur.

Etkileşimci liderlik tarzını belirlemek için çalışanların gayretlerine ve performanslarına göre destek olan, hedeflerine ulaştıklarında ne elde edeceklerini belirten ve çalışanların çaba ve gayretlerini görünce memnuniyetini belirten yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. Bu sorulara istatistiksel olarak ortalaması 3,01 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.(Soru:1,11,32)

Ayrıca dikkatini yazılı kurallara standartlara yönelik uygunsuzluklara yoğunlaştıran, gelecek için olumsuz konuşan, hataların kayıtlarını tutan ve hatalar için

¹⁴³ Higgs, M. J. (2003). How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century. **The Leadership & Organization Development Journal**. 24(5), 273-284, s. 274. Vehbi Çelik, a.g.e., s. 10, Gary A. Yukl, a.g.e., s260, Tamer Koçel, a.g.e. , s.575

sürekli uyaran yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. Bu sorulara istatistiksel olarak ortalaması 3,25 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır. (Soru: 4,19,21,24.)

Problemler ciddileşmeden ve işler kötüye gitmeden müdahale eden yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. Bu sorulara istatistiksel olarak ortalaması 3,21 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.(Soru:3,12.)

Hayati kararlar alırken, sadece ihtiyaç duyulduğunda müdahale eden, birlikte karar alabilen, acil sorunlara cevapta gecikmeyen yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. Bu sorulara istatistiksel olarak ortalaması 3,24 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.(Soru: 5,7,25,30.) (Tablo 4.44.)

Dönüşümcü liderlik tarzını belirlemek için çalışanlara yapılan ankette yirmi adet soru sorulmuştur.

Çalışanlar tarafından verilen önemli kararları sorgulayan, çalışanların sorunlarını farklı açılardan değerlendiren, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşünmesini sağlayan yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. İstatistiksel olarak ortalaması 3,03 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.(Soru: 2,8,27,29.)

Çalışanlara kendisi için önemli değer ve inanışlardan bahseden, amaçları hevesle anlatan, verilen kararları etik ve ahlaki açıdan değerlendiren ve riskleri paylaşan yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. İstatistiksel olarak ortalaması 3,20 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.(Soru: 6,14,20,31.)

Çalışanlar açısından önemli olduğunu düşünen, kişisel çıkarlarını bir kenara bırakan, kendisine saygı gösterilmesini amaçlayan ve örnek alınmak isteyen yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. İstatistiksel olarak ortalaması 3,03 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır. (Soru: 10,16,18,22.)

Gelecek hakkında olumlu konuşan, azimlerini artıran, bakış açılarını genişleten ve motive eden yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. İstatistiksel olarak ortalaması 3,06 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.(Soru: 9,13,23,33.)

Kendilerini geliştirmeleri için zaman ayıran, bizzat eğitim veren, çalışanı yetenekleri olan birey olarak gören ve görevlerini yaparken gerekli ihtiyaçlarını bilen yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. İstatistiksel olarak ortalaması 3,1 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır. (Soru: 15,17,26,28.) (Tablo 4.43.)

Yapılan Paired Sample T Test analizinde; Etkileşimci liderliğin, dönüşümcü liderlikten daha yüksek olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci

liderlik arasındaki farkın $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir (Tablo 5.45, Tablo 5.46, Tablo 5.47).

Bu sonuçların ışığında Erzurum il merkezi acil yardım, kurtarma ve müdahale kurumları çalışanlarına göre yöneticilerinin, her iki liderlik tarzını (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik) kullandıkları görülmüştür. Etkileşimci liderlik tarzına sahip yöneticilerin (3,21) dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerden (3,08) az da olsa fazla oldukları gözlenmiştir.

Bu konuda 2002 yılında Güner; güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygun olup olmadığı ile ilgili çalışmasında; kurumun yeniliklere sürekli açık olması ve kurumsallaşma sürecine özel bir itina göstermesinden dolayı dönüşümsel liderliğe uygun bir organizasyon olduğunu gözlemlemiştir.¹⁴⁴

2003 yılında Conners; okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili çalışmasında; üniversite ve yerel eğitim yöneticilerinin devlet okulları yöneticilerine göre daha yüksek oranda dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdiklerini ortaya koymuştur.¹⁴⁵

2003 yılında McIntyre; yüksekokul yöneticilerindeki etkileşimci ve dönüşümcü liderlik rolleri ile ilgili çalışmada; yüksekokul müdürlerinin kendilerini bölüm başkanlarından daha yüksek oranda dönüşümcü lider olarak algıladıklarını, bölüm başkanlarının ise kendilerini okul müdürlerinin algıladığından daha yüksek oranlarda etkileşimci lider olarak niteledikleri görülmüştür.¹⁴⁶

2006 yılında Kılıç; Kayseri ilindeki yapıcı örgüt kültürünün baskın olduğu gözlenen ilköğretim ve liselerdeki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına göre dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla benimsediklerini gözlemlemiştir.¹⁴⁷

2007 yılında Cemaloğlu ‘‘Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi’’ adlı çalışmasında; dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin öğretmenlerden daha fazla çaba, etkililik ve doyum sağlandığını gözlemlemiştir. Etkileşimci liderlik alt gruplarından Laissez – faire liderlik

¹⁴⁴ Şükrü Güner, (2002) Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, , Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı.

¹⁴⁵ ‘ Conners’ Aktaran Erkan Faruk Şirin a.g.e. 137

¹⁴⁶ McIntyre’ Aktaran Erkan Faruk Şirin a.g.e. 137

¹⁴⁷ KILIÇ, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletme Anabilim Dalı, Kayseri.

tarzı ekstra çaba, etkililik ve doyum arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.¹⁴⁸

2011 yılında Akbolat ve arkadaşları; sağlık yöneticilerinin çalışanlarının motivasyon ve duygusal bağlılıklarını geliştirmek, değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamalarını kolaylaştırmak için dönüştürücü liderlik davranışlarını öğrenmeleri ve özümsemeleri gerektiğini önerir.¹⁴⁹

2012 Yılında Öztürk ve arkadaşları; “ Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi” adlı çalışmada hemşirelerin, yöneticilerini özellikle ekibin iyiliği için kişisel çıkarlarını arka plana atan, engellerle başa çıkmak için cesaret veren, güç problemlerle yüzleşen ve üstlenen, gurur ve güven duygusu veren, özverili transformasyonel (dönüştürücü) lider olarak algıladığı ve bu liderlik yaklaşımını daha etkili bulduğu belirlenmiştir. Kurum düzeyinde ; özel hastanedeki hemşirelerin diğer hastanelerde çalışan hemşirelere göre yöneticilerini transformasyonel lider olarak gördüğü, aynı zamanda transaksiyonel liderliğin olumlu yönlerini kullandığı açıklanmıştır. Ayrıca üniversite hastanesi- yoğun bakım, devlet hastanesi- kadın-doğum ve özel hastane- dâhiliye servisindeki yönetici hemşirelerin daha transformasyonel lider olarak nitelendirilmiştir.¹⁵⁰

Yaşantımızda sürekli karşımıza çıkan çatışma kavramının ortaya çıkmasındaki ana faktör insan ve insanlar arasındaki farklılıklardır. Çatışmaların kaynağı insandır. İnsanların bulunduğu her ortamda çatışmalar kaçınılmazdır. Bu durumda yapılması gereken çatışma ile baş edebilme gücünün geliştirilebilmesi ve etkili bir şekilde çatışmanın yönetilmesidir.

Hiç çatışma yaşanmaması veya düşük düzeyde yaşanan çatışma olması da istenen bir durum değildir. Bu durumun işletmenin başarısızlığına sebep olduğu, olumsuz yönde etkilendiği gözlenmiştir. Yüksek düzeyde yaşanacak çatışmalar da istenmemektedir. Bu çatışmalarının örgüt faaliyetlerine engel olabileceği ve yıkıcı

¹⁴⁸ Necati CEMALOGLU Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Kıs 2007, 5(1), 73-112

¹⁴⁹ Mahmut AKBOLAT, Oğuz IŞIK, Ali YILMAZ,(2011) Dönüştürücü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi.

¹⁵⁰ Havva ÖZTÜRK, Nefi se BAHÇECİK, Eylem PASLI GÜRDOĞAN, Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, The Evaluations of Nurse Managers' Leadership Approaches According to Hospitals, **İ.Ü.F.N. Hem. Derg** (2012) Cilt 20 - Sayı 1: 17-25 ISSN 1304-4869 Araştırma Yazısı

olabileceği bu durumlarda da çatışmanın önüne geçilmesi gerektiği ortaya konulmuştur.¹⁵¹

Çatışmaya neden olan faktörler iletişime ilişkin, örgütsel yapıya ilişkin, bireysel davranışlara ilişkin nedenler olmak üzere üç başlık altında toplanır. (Tablo 2.3.)

Çatışma yönetiminin genel eylem basamakları aşağıdaki gibidir.¹⁵²

- Kızgınlığı ve öfkeyi kontrol altına almak,
- Çözüm için bir eyleme geçmeden önce değerlendirme yapmak,
- Olumlu bir hava oluşturmak,
- Çatışma yönetim sürecinde temel kurallara dikkat etmek,
- Problemi tartışıp, müzakere ederek tanımlamak,
- Çözümler için beyin fırtınası yapmak,
- Muhtemel çözümleri değerlendirip, uygun çözümü bulmak,
- Çözümlerin işbirliğini izlemektir.

Follet, Blake ve Mouton, Thomas, Rahim ve Bonoma bireyler arası çatışma yönetimi stratejilerini; kendine önem verme ve başkalarına önem verme şeklinde iki temel boyutu ile ele almış ve sonuç olarak bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş temel çatışma yönetim stratejisi olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁵³

Bu çalışmada Rahim ve Bonoma' nın geliştirdiği çatışma yönetim stratejileri dikkate alınmıştır. (Şekil 2.4.) Bu çatışma stratejilerine göre;

Bütünleştirme: İki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm geliştirmek için farklılıkların göz önüne alır,

Uyma: Farklılıkları göz ardı ederek karşıdaki bireyin isteklerini tümüyle kabulü ile çözümlenme yapar,

Hükmetme (Üstünlük Kurma) : Birey kendi isteğini yaşama geçirerek çatışmayı çözmeyi amaçlar,

Kaçınma: Birey kendi ve karşı tarafın ilgi, istek ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğundan erteleme ve kaçınır,

¹⁵¹ Tamer Koçel, a.g.e. , s.613.

¹⁵² Emin Karip, a.g.e. , s.46-47

¹⁵³ Psenicka, Clement. & Rahim, Afzalur. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, (10)4, 302-326. s.307

Uzlaşma: Birey kendi isteklerinden vazgeçerken karşı tarafın isteklerini kabul eder. Taraflar fedakârlık ederler.

Bu çalışmada Çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Erzurum il merkezi acil yardım, kurtarma ve müdahale kurumlarında görev yapmakta olan afet çalışanlarına yönelik anket hazırlandı. Çatışma stratejinin tipini belirlemede yöneticilerin bu yönlerini açığa çıkartıcı sorularla anket soruları şekillendirilmiş ve literatür taraması sonucunda araştırmada, ROC II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) ölçme aracından yararlanarak, elde edilen yirmi yedi adet sorulu ile anket hazırlanmıştır.

Bütünleştirme stratejini belirlemek için çalışanlara yedi adet soru sorulmuştur (1,4,5,12,22,23,27.sorular) Çalışanları ile kabul edilebilir bir çözüm bulmayı amaçlayan, ortak karar almaya çalışan, tarafların beklentilerini dikkate alan ve kaygıları bilen yöneticileri belirlemek için sorulara; İstatistiksel olarak ortalaması 3,08 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.

Uyma - ödün verme stratejini belirlemek için çalışanlara altı adet soru sorulmuştur. (2,10,11,13,19,24. sorular) Sorunlarla bire bir baş etmeyen, çalışanların isteklerini sorgusuz dikkate alan, çalışanların istekleri için taviz veren, çalışanların önerileri ile hareket eden ve beklentileri karşılamak için gayret gösteren yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. İstatistiksel olarak ortalaması 2,93 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.

Hükmetme stratejini belirlemek için çalışanlara dört adet soru sorulmuştur. (8,9,18,21. sorular) Çalışanları; kendi tecrübe, bilgi, yetki ve gücünü kullanarak bastıran çalışanların isteklerinden taviz veren ve kendi ile ilgili her şeyi yakından takip eden yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuştur. İstatistiksel olarak ortalaması 3,34 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.

Kaçınma stratejini belirlemek için çalışanlara altı adet soru sorulmuştur (3,6,16,17,25,26.sorular). Problem çözümünde çalışanların fikirlerinden çok fazla yararlanan, görüş ayrılıklarını saklayan ve sorun oluştuğunda ortadan kaybolan, çalışanla sorun yaşamaktan ve hoş olmayan tartışmalardan kaçınan yöneticileri belirlemek için sorulmuş; İstatistiksel olarak ortalaması 2,97 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.

Uzlaşma stratejini belirlemek için çalışanlara dört adet soru sorulmuştur (7,14,15,20. Sorular).Kargaşa durumun da ortak bir yol arayan, problem çözümünde karşı tarafın beklentilerini dikkate alan, uzlaşma sağlamak amaçlı tavizler verilmesi geren durumlarda tavizler veren yöneticileri belirlemek için sorular sorulmuş; İstatistiksel olarak ortalaması 2,98 kısmen katılıyorum cevabı alınmıştır.

Çatışma yönetim stratejileri arasında istatistiksel anlamlı olup olmadığına K Related test kullanılarak bakıldı. Aritmetik ortalamaları alınan çatışma yönetim stratejileri arasında istatistiksel anlamlı olduğu görülmüştür. (p<0,05)

En çok kullanılan çatışma çözüme stratejisi hükmetme, sonra sırası ile bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma ve en az kullanılan çatışma yönetim stratejisi uyma olduğu görülmüştür.

2010 yılında Özmen ve Aküzüm ‘‘Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları’’ adlı araştırmalarında; okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde uzlaşmaya dayalı bir çözümü tercih ettiklerini, çatışmalara karşı olumsuz tutum ve davranış içinde bulunmasının çatışmaların iyi yönetilmediğinin bir göstergesi olduğunu vurgulamışlardır.¹⁵⁴

2003 yılında Özdemir, Afyon ilinde polis ve amirleri ile yaptığı tez çalışmasında; polis amirlerinin çatışma yönetim stratejilerinden ödün verme(uyma), kaçınma, hükmetme stratejilerini daha fazla tercih ettiklerini, sorun çözüme stratejisini ise tercih etmediklerini ortaya koymuş ve polis yöneticilerine çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili daha duyarlı ve bilinçli olmaları için bir eğitim programı önermiştir.¹⁵⁵

Uysal 2004 yılında Merkez Bankası yöneticileri ile yaptığı bir çalışmada; yöneticilerin en fazla tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisinin problem çözüme olduğunu, bu stratejiyi sırasıyla uzlaşma, kaçınma ve uyma stillerinin izlediğini, hükmetme ve zorlama tarzının ise tercih edilmediğini ortaya koymuştur.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Fatma ÖZMEN, Cemal AKÜZÜM, Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, 2010 ISSN: 1309 -8012 (Online)

¹⁵⁵ Gülbuzer ÖZDEMİR, 2003 Çatışma Yönetimi Ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama Dumlu Pınar Üniversitesi SBE İşletme Ana bilim Dalı Yüksek lisans tezi

¹⁵⁶ İsa uysal, (2004), Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasına Yönelik Bir Uygulama, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Şahin ve arkadaşlarının 2004 yılında Antalya SSK Bölge Hastanesi ve Konya Numune Hastanesi çalışanları ile yaptığı bir çalışmada; çalışanların çatışma yönetim stratejileri belirlerken birbirinden farklı iki stratejiyi; suya sabuna dokunmaktan kaçın (kaçınan) ve otoriteye, güce ve hukuka dayalı (hükmetme) benimsedikleri gözlemlenmiştir.¹⁵⁷

Altuntaş 2008 yılında yaptığı bir tez çalışmasında; Gebze, Darıca, Dilovası, Çayırova ilçelerinde resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin bütünleştirme ve uzlaşma, bazen kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerini olmak üzere değişik çatışma çözme stratejilerini kullandıkları ortaya koymuştur.¹⁵⁸

Karakuş ve Çankaya 2009 yılında Elazığ il merkezinde ilk ve orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerinin çatışma yönetim stratejisi olarak , çalışanın ihtiyaçlarını dikkate alarak yeni ve yaratıcı çözümler içeren bütünleşme stratejisini ve uzlaşma stratejisini tercih ettikleri gözlemlenmiştir.¹⁵⁹

Doğan 2012 yılında Ankara ilinde yaptığı çalışmada liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin düşük çıkması sonucuyla bu ilişkinin artırılması için M.E.B. tarafından hizmet içi eğitim verilmesi önerilmektedir.¹⁶⁰

Literatürlere göre dönüşümcü liderlik tarzının kullanımını arttıkça aktif ve olumlu çatışma yönetim stratejisi olan bütünleştirme stratejisinin kullanımının arttığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzını kullanan afet yöneticilerinin ikinci olarak kullandığı çatışma çözme stratejisinin, çözüm için karşılıklı tavizlerin verildiği ve tarafların fikirleri birbiri için değerli olduğu uzlaşma stratejisi olduğu görülmüştür. Bu stratejileri sırasıyla uyma, kaçınma stratejileri izlemektedir. Çatışma çözme stratejilerinden en az kullanılan ise; güç, yetki ve otorite kullanarak, zorlamanın olduğu

¹⁵⁷ Ali ŞAHİN, Erhan ÖRSELLİ, Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması SÜ İİBF **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**

¹⁵⁸ Muhammet ALTUNTAS, (2008),Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

¹⁵⁹ Mehmet KARAKUŞ, İbrahim H. ÇANKAYA, Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl : 2 Sayı : 3 Aralık 2009

¹⁶⁰ Soner Doğan, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, **Journal of Research in Education and Teaching** Kasım 2012, Cilt 1, Sayı 4, Makale 25, ISSN: 2146-9199

ve karşı tarafın çözümü kabul etmek zorunda kaldığı hükmetme strateji olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışmayla baş etme yöntemleri arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile standardize edilmiş regresyon katsayıları sonuçları Şekil 5.1 'de ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 5.85'de verilmiştir. Etkileşimci liderlik tarzı ile çatışmayla baş etme yöntemleri arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 5.2 (bu şekilde standardize edilmiş regresyon katsayıları verilmiştir) ve Tablo 5.86' de (standardize edilmemiş regresyon katsayıları verilmiştir) görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu ilk olarak genel uyum indekslerine bakılmış ve model genel olarak tam bir uyum içinde bulunmuştur.

Erzurum il merkezi acil yardım, kurtarma ve müdahale kurumları yöneticilerinin liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesi ve bunların ilişkisini tespit etmek için bu çalışma yapılmıştır. Sonucunda liderlik tarzları tespit edilmiş, çatışma yönetim stratejileri belirlenmiş ve bunlar arası ilişki ortaya çıkarılmıştır.

5.5. Sonuç ve Öneriler

Afet yönetimi dinamik bir süreçtir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının kullanıldığı görüldü. Dönüşümcü liderlik gelişime açık, değişebilen, yaratıcı, yenilikçi, girişimci, günü kurtarma fikrinde olmayan, kolaycılıktan uzak, yeniden canlanmaya ihtiyacı fark eden ve performans artırıcı liderlik tarzıdır. Afet yönetimi için bu özellikleri içinde bulunduran bir liderlik tarzı için gerekli ve kaçınılmazdır. Fakat bu çalışmada dinamik süreçte dönüşümcü liderlik tarzının görülmesi beklenirken yöneticilerin daha çok etkileşimci liderlik tarzını kullandıkları görülmüştür. Çatışmanın algılandığı ve çatışmanın yönetilmesi gerektiği noktasında ortak bir görüş ortaya çıkmıştır. Taraflardan biri çatışmayı çözmek için karşı tarafa gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanması ve zorlaması olarak ifade edilen çatışma yönetim stili olan hükmetme en fazla kullanıldığı görülmüştür. Olayların karmaşık olduğu durumlarda, kararların hızlı verilmesinin gerekmediği durumlarda, acil olmayan durumlarda kullanılmaması gereken ve taraflar çözümü kabul etmek zorunda kaldığı sorun çözme şekli olduğundan beklendik bir sonuç olarak yorumlanabilir. Ancak bu yöntemin sık kullanılması durumun da gücü, yetkisi ve otoritesi olmayan tarafın moral ve

motivasyonu olumsuz etkileyecektir. Bu çalışmada acil- afet ve müdahale çalışanlarına göre yöneticiler çatışma yönetim stratejilerinden en fazla hükmetmeyi sonra sırası ile bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, uyma şeklinde tüm stratejilerin kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilerin çatışmanın nedenlerinin araştırdığı ve nedenlerin ortadan kalkması için eğilimli oldukları görülmüştür.

Liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri ile arasındaki ilişkisi için yapılan analizde; hem dönüşümcü liderlik tarzını kullanan afet yöneticilerinin (0,799) hem de etkileşimci liderlik tarzını kullanan afet yöneticilerinin (0,745) bütünleştirme stratejisini tercih ettikleri bulunmuştur. Bu stratejiyi mütakiben; sırasıyla uyma, kaçınma stratejilerinin kullanıldığı görülmüştür. En az kullanılan çatışma çözme stratejisi ise hükmetme stratejidir.

Afet kavramı özünde olumsuzluk barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olumsuzluk durumunda çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Çatışmanın etkin yönetilmemesi durumunda, var olan olumsuz durumları artabilir, personelde performans düşüklüğüne neden olabilir ve personelin etkinliğinde düşüş görülebilecektir. Yönetici ve liderler, yönettikleri ile birlikte daha fazla çalışarak çatışma oluşturan etmenlerin algılanmalı ve tarafların beklentilerini maksimum düzeyde karşılayarak giderilmelidir. Çatışmanın çözümünde taraflara çözüm için etkin olacaklarını hissettirilmeli ve bildirilmelidir.

Afetlerde, gönüllüler temel taşlardır. Gönüllülerin etkin kullanılması ve idare edilmesi için iyi bir liderlik tarzı ile gerçekleşeceği düşünülmektedir. Etkin, modern ve tarafların fikirlerinin önemli olduğu, gönüllülerin kendilerini değerli hissedecekleri bir liderlik tarzının kullanılması gerekmektedir.

Afet yönetimi dinamik ve hareketli bir süreç olduğu, kişiler, gruplar, kurumlar ve hatta devletler eş güdüm halinde olması ve bir birliktelik olması gerekmektedir. Bu yüzden çatışmanın en erken anlaşılması ve çok hızlı çatışmanın giderilmesi için bu yöntemleri öğrenilmesi, kullanılması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Afet yönetimi organize bir çalışma gerektirdiği için bireylerin, liderlerin ve yöneticilerin iletişim yeteneklerini geliştirilmesi gerekmektedir.

Afet yöneticilerinin çalışanların motivasyon ve duygusal bağlılıklarını geliştirmek, değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamalarını kolaylaştırmak için dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Afet Ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği 24. Madde

Afet Ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun (5902 sayılı kanun)

Afet Ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun, 5902, md.4/1

Akat, İlder ve diğeri, (2002), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.

Akbolat, Mahmut ve diğeri, (2011), "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi " , **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Year:6 Number 11, Summer 2013.

Akdur R. Afetlere Karşı Toplumsal Örgütlenme ve Hazırlık, Afet Tıbbı (Editörler: Eryılmaz M, Dizer U) Ünsal Yayınları Ankara 2005.

Akyar, Uygur,(2010), **Yönetim Organizasyon**, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010.

AlganerYüce İhsan (2002), "Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Allen,R.L. (2005). The Influence of Leadership on Motivations of Virtual Teams. Doctoral dissertation, Northcentral University, U.S.A.

Altuntaş, Muhammet, (2008), "Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerinin İncelenmesi " , Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Atiker, Mustafa, (2006), Konya: KONYA TİCARET ODASI Etüd - Araştırma Servisi, sayı 35.

Augustin, D.A. (2003). An Empirical Investigation Of Leadership Development Training With Respect To The Leadership Characteristics And Behaviors Of Emerging Leaders Within Their Organizational Contexts. Doctoral dissertation, George Washington University, U.S.A.

Bahattin Ergezer,(2003) Liderlik ve Özellikleri, 4. Baskı, Ankara: Ocak Yayınları.

Bass, B. M. (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: Free Press.

Baysal, Can ve Tekarslan, Erdal , (1996) **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

Belediye Kanunu, 5393,md.15/53

Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5216, md.7/u.

Black ve Porter (2000:402)' ve 'Donnelly ve Diğerleri (1998:336)' den Aktaran "Ertan Taşkiran (2006), Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Turizm Araştırmaları Dergisi** Cilt 17, Sayı 2, Güz: 169-183.

Bolat, Tamer,(2008), **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, 1. Baskı, Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti, 2008.

Boone,Louis, Kurtz, David, **Contemporary Business**, 8th ed. , Florida: (Fort Worth: The Dryden Press, 1996.

Brestrick, Emel Topcu, (1999), "Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği ", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Bursalıoğlu, Ziya,(1991) **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1991.

Care of the dead in disasters. Available at: <http://www.wpro.who.int/media centre/fact sheets/fs 20061207>.

Cemal Zehir, Mehtap Özşahin, (2008), Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan, Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2), 266-279, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

Cemaloğlu, Necati , (2007), "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi" , **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi** , 5(1), 73-112.

Ceylan, Adnan, (1997), Liderliğe Kurumsal yaklaşımlar, **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı**. Tuzla İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 2, 314-320.

Connors, R. T. (2003). Leadership Styles of Ohio Community School Principals,2002-2003: An Exploratory Study. Ph.D Thesis. Cincinnati University.

Cüceloğlu, Doğan, (2000), **İnsan ve Davranışı**, 10. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi,

Çalikoğlu, Evren , (2004), "Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performanslarıyla ilişkisi ", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Davranış Bilimleri Bilim Dalı.

Çelik, Cemile ve Sümbül, Önder, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.13, Sayı.3, 2008.

Çelik, Vehbi,(2007), **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A yayıncılık.

Çetin Ve Beceren .2007:126-127'den Aktaran İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, (2008), "Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması" , Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84.

Çetin, Necip,(2008), "Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri ", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1) 23. Sayı 79.

David R. Hampton, Charles Edgar Summer, Ross A. Webber , (1982), **Organizational behavior and the practice of management**, Scott, Foresman (Glenview, Ill.).

Dessler, Gary,(1986) **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior**, Prentice Hall College Div; 2 Sub edition,New Jersey.

Dilts, R. B., (1996). **Visionary Leadership Skills**, California: Meta Publications.

Dinçer,Ömer ve Fidan, Yahya, (1996), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları,
Doğan, Soner,(2012), " İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki " , Cumhuriyet Üniversitesi, **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, Journal of Research in Education and Teaching , Cilt 1, Sayı 4, Makale 25.

Donald H (1992). **Experimental Approach to Organization Development**. 2.B. Englevvood Clifs, H.L. Prentice Hail Inc. London

Dubrin, A. J.,(1997) **Essentials of Management**. South-Western College Publishing, Ohio.

Eisenbach, Regina, Watson, Kathleen ve Pillai, Rajnandini, (1999); "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change" **Journal of Organizational Change Management**, Vol.12, No.2, 80-88.

Enver Özkalp' den Aktaran ÖZALP, İnan, EREN, Gülten, ÖCAL, Hülya, (1992), "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred e. FİEDLER Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak, Dergisi C: X, S: 1.- 2, 1992 161-205.**

Erçetin, Şule,(2000), **Lider Sarmalında Vizyon**,2. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, Erol,(2001), **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ergünay, O.Afet Yönetiminde Kurumsal Yapılanma ve Mevzuat Nedir ? Nasıl Olmalıdır ?, İstanbul Depremine Beklerken Sorunlar ve Çözümler Bildiriler Kitabı, İstanbul Deprem Sempozyumu, Eylül 2008. İstanbul

Ertekin, Yücel,(1993), **Stres ve Yönetim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara: Yayın No: 253.

Erzurum, Kemal, (2007), "Liderlik Eğitimi Ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü (Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama)", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Fatih, Karcıoğlu ve Cem, Kahya, (2011), Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2011 15 (2): 337-352, s.347.

Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., and Tsai, J. C. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stres. **The International Journal of Conflict Management**. 11(1), 32-55.

Gökçe, Hakan, (2011), "Etkin Liderlik Ve Takım Çalışması", Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Gregory ve Joseph 2000:8' den Aktaran Erkan Faruk Şirin, (2004) 'Beden Eğitim Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma Yönetimi stratejilerinin incelenmesi', Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Gümüseli, Ali İlker, (1994), " İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri ", Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı.

Güner, Şükrü, (2002) " Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı.

Güney, Salih,(2008), **Davranış Bilimleri**, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti,

Hakan Gökçe, (2011) ,Etkin Liderlik Ve Takım Çalışması. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Halil Seval, (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi". Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 15, ss. 245-254. s.246.

Hellriegel, Don, & Slocum, John W.,(2007), **Organizational Behavior**(11 th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.

Higgs, M. J., and Rowland, D. (2001). Developing Change Leadership Capability: The Impact of a Development Intervention. Henley Working Paper Series. HWP, pp.2001/004.

Higgs, Malcolm, (2003), How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century,**The Leadership & Organization Development Journal**, Bradford : Emerald, 24(5), 273-284.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52a9ca8570a026.31617213. (12.11.2013).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52a9ca8a43b557.03956312. (12.11.2013).

Huczynski Andrzej ve David Buchanan.(1991). **Organizational Behaviour**, 2. Edition, Prentice Hal.: New York.

İl İdaresi Kanunu, 5442, md.44.

İl Özel İdaresi Kanunu, 5302,md.69.

İsmet Barutçugil, (2004), Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, 2.Baskı, İstanbul,Kariyer Yayıncılık, s.316.

Janssen, Onne ve Yperen, Nico W. Van (2004), “Employees’ Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, 47 (3), ss. 368-384.

Karakuş, Mehmet ve Çankaya, İbrahim H. , (2009), "Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi", **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2 Sayı: 3

Karip, Emin,(2003), **Çatışma Yönetimi**,3. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.

Keçecioglu, Taner, (1998), **Liderlik ve Liderler**. Kal-der yayınları. İstanbul.

Kayworth T. R., Liedner D. E. , (2002), Leadership Effectivness in Global Virtual Teams, **Journal of Management Information Systems**, 18(3), 7-40.

Kılıç, Gülten, (2006), "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi ", Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Kılınç, Tanıl, (1985), Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 14(1), 103-124.

Koçel, Tamer,(2011), **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş..

McIntyre, R. O. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership for High School Principals. Ph.D Thesis, Massachusetts Lowell University.

Mikdat, Kadioğlu (2008). Modern, Bütünleşik Afet Yönetiminin Temel İlkeleri, (Ed.) Kadioğlu, M. ve Özdamar, E. Afet Zararlarını Azaltmanın Temel İlkeleri, Ankara: JICA Türkiye Ofisi Yayınları No:2. S.10

Moorhead, Gregory ve Griffin, Ricky W, (1989), **Organizational Behavior** ,Boston: Houghton Mifflin Company.

'Mustafa Aydın 1979 ve Kenneth diğ."1977'den Aktaran Birol Bumin, a.g.e. , s.137.

Nicholson ve diğ. 2007,42, Koçel,2005:588' den Aktaran janan Gürboylu, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri " , Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, 2009.

Nicholson, Darren.B., Sarker, Saonee, Sarker, Suprateek., Valacich, Joseph.S. (2007). Determinants of Effective Leadership in Information Systems Development Teams: An Exploratory Study Of Face-To-Face And Virtual Contexts, **Journal of Information Technology Theory And Application**, 8(4), 39-56.

Northouse, P., G. (2001). "Leadership Theory & Practice". 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications. s.129.

Özalp, İnan ve diğ. (1992), "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred e. FİEDLER Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi** C: X, S: 1.- 2, 1992 161-205.

Özdemir, Gülbuzer, (2003), "Çatışma Yönetimi Ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Özkalp 2001:169 ve Stoner 1978:344' den aktaran Cafer Topaloğlu, "Yönetim Kuramları ve Örgüt içi Çatışmalar" , Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:1), 2011, 249-265.

Özmen, Fatma ve Aküzüm, Cemal, (2010), "Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ISSN: 1309 -8012 (Online).

Özmen, Fatma, (1997), "Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları " , Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Öztaş(2005) tan aktaran Erkan Faruk Şirin, a.g.e. , s.100-101

Öztürk, Havva ve diğerleri, (2012), Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, The Evaluations of Nurse Managers' Leadership Approaches According to Hospitals İ.Ü.F.N. Hem. Derg Cilt 20 - Sayı 1: 17-25 Araştırma Yazısı.

Philip B., Tack, (1994), Kriz Zamanı Yönetim. (Ceviren: Yakut Guneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık, s.35.

Psenicka, Clement. & Rahim, Afzalur. (2002), A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries, **The International Journal of Organizational Analysis**, (10)4, 302-326.

Rahim, M., A. (2001), "Managing Conflict in Organizations". (3rd Edition). Westort, CT: Quorum. s.150

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict,**The International Journal of Conflict Management**, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235

Rahim, M. A., Magner, N. R., and Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisor? What justice perceptions, precisely? **International Journal of Conflict Management**. 11(1), 9-31.

Robbins, S. P. ,(1996) **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**. 7th ed. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N., (1995). **Basic Organizational Behaviour**, John Wiley and Sons Inc., New York.

Stoner, J.A.F., ve Freeman, R.E.,(1992) **Management (Fifth Edition)**, Prentice Hall International, Inc., London.

Soner, Doğan, (2012), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal Of Research in Education and Teaching, Cilt 1, Sayı 4, Makale 25, ISSN: 2146-9199. s.231

Sütlü, Tuba, (2007), " Örgütsel Çatışma ve İlgören Üzerine Etkileri ". Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Şahin, Ali ve Örselli, Erhan, (2010) "Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 13, Yıl 10, Sayı 19, ss. 45-58

Şimşek, Şerif, (2002) **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya: Günay Ofset.

Tekarslan, Erdal, ve Diğerleri,(2000), **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, Dönence Basım.

Tortop, Nuri ve diğerleri,(2007), **Yönetim Bilimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tova Hendel, (2005), Leadership Sytle and Choise of Strategy in Conflict Management Among Israeli Nurse Managers in General Hospitals, Journal of Nursing Management, 2005.

Tuççe, Geçmez, (2009),Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkilesimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma,

Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Türkel, Asuman U., (2000), **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

United Nations, Department of Humanitarian Affairs, 1992. Internationally Agreed Glossary of Basic Terms Related to Disaster Management. (DNA/93/36). United Nations. Geneva.

Usta, Aydın ve diğerleri, (2004), **Kurumlar ve Yönetim**,1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Uygur Akyar, **Yönetim Organizasyon**, 5. Baskı, Ankara; Nobel Yayın Dağıtım.

Uysal, İsa, (2004), "Örgütsel Çatışma Yönetimi Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına Yönelik Bir Uygulama", Uzmanlık yeterlilik tezi, Ankara.

Uzunhasanoğlu, Banu, (2009), Mimarlık Bürolarında İnsan Kaynakları Ve Çatışma Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Wexley, KennethN. Yukl, Gary A., (1977)' den aktaran Birol Bumin,(1990), organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi.

William J. Reddin' den aktaran Mine Ömürgönülşen, Leyla Sevim,(2005) "REDDIN in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi nin Liderlik Literatüründeki Yerinin irdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi Manisa, cilt 12, sayı 2.

www.tdk.gov.tr, Büyük Türkçe sözlük.

Yazgan, Coşkun, (2007), "Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yukl,Gary A.,(1989), **Leadership in Organizations**, (2nd ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Zel, Uğur,(2006), **Kişilik ve Liderlik**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

EK 1**LİDERLİK TIPLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASI İLİŞKİLER ANKETİ**

Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afet Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Bu anket Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket bilimsel amaçlarla tez çalışmasında kullanılacağı için isim belirtilmesine gerek yoktur. Lütfen aşağıdaki soruları inceleyerek size uygun şıkları işaretleyiniz. Göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

Melikşah TURAN
Gümüşhane Üniversitesi
Afet Yönetimi Anabilim Dalı

E-mail: meliksahturan@gumushane.edu.tr

1-) Cinsiyetiniz:

- a) Kadın b) Erkek

2-) Medeni Durumunuz:

- a) Evli b) Bekar

3-) Yaşınız

- a) 18-25 b) 26-34 c) 35-45 d) 46-55 e) 56 Yaş ve Üzeri

4-) Eğitim Durumunuz

- a) İlköğretim b) Lise c) Ön lisans d) Lisans e) Yüksek Lisans f) Doktora

5-) Toplam Gelir Durumunuz

- a) 1500-2500 TL b) 2501-3500 TL c) 3501-4500 TL d) 4501 ve Üzeri

6-) Kurumunuz?**7-) Şubeniz?****8-) Kurumda çalışma yılınız?****9-) Unvanınız?**

Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olanına "X" işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz. İfadeler kapsamında		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	CEVAP YOK
(6) Cevap Yok, (5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum seçeneklerine karşılık gelmektedir.							
En yakın üst yöneticinizi göz önüne alarak, yöneticinizin yönetirken sergilediği davranışları düşünerek aşağıdakileri işaretleyiniz.							
		1	2	3	4	5	6
1	Yöneticim, çalışanların sergiledikleri performans ve gayretlerine göre onlara destek olur.						
2	Yöneticim, çalışanlar tarafından verilen önemli kararları sorgulayarak gözden geçirir.						
3	Yöneticim, oluşabilecek bir probleme, problem ciddileşmeden müdahale eder.						
4	Yöneticim, dikkatini yazılı kurallara, standartlara yönelik uygunsuzluklara, hatalara ve sapmalara yoğunlaştırır.						
5	Yöneticim, hayati kararlar alınırken mutlaka müdahale eder.						
6	Yöneticim, çalışanlara kendisi için önemli olan değer ve inanışlardan bahseder.						
7	Yöneticim, çalışanların ihtiyaç duyması halinde müdahil olur.						
8	Yöneticim, çalışanların sorunlarına farklı açılardan bakar ve alternatif çözümler arar.						
9	Yöneticim, çalışanlara gelecek zaman açısından olumsuz						

	konusmaz.							
10	Yöneticim, çalışanlar açısından özel biri olduğunu ve birlikte çalışmanın zevkli olduğunu düşünür.							
11	Yöneticim, çalışanlara hedeflere ulaştıklarında ne elde edeceklerini belirler ve anlatır.							
12	Yöneticim, çalışanlar arasında işler kötüye gitmeden harekete geçer.							
13	Yöneticim, çalışanların başarıma azimlerini artırmak için cesaretlendirici davranır.							
14	Yöneticim, çalışanların ulaşmaları gereken amacı hevesle anlatır.							
15	Yöneticim, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için zaman harcar.							
16	Yöneticim, çalışanların iyiliği için kişisel çıkarlarını bir kenara bırakır.							
17	Yöneticim, çalışanlara farklı yetenekleri olan bireyler olarak bakar.							
18	Yöneticim, çalışanların kendisine saygı göstermesi ve hayran olmasını sağlayacak biçimde davranır.							
19	Yöneticimin gözünden çalışanların hata ve başarısızlıkları kaçmaz.							
20	Yöneticim, çalışanların verecekleri kararların ahlaki ve etik sonuçlarına önem verir.							
21	Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan hata ve yanlışlıkların kayıtlarını tutar.							
22	Yöneticim, örnek alınan ve benzemeye çalışılan biri olduğunu gösterir.							
23	Yöneticim, yapılan işleri anlamlandırarak çalışanları motive eder.							
24	Yöneticim, çalışanların yaptıkları hataları hakkında onları sürekli uyarır.							
25	Yöneticim, birlikte karar vermekten kaçınmaz.							
26	Yöneticim, çalışanların gelişimleri için bizzat eğitim verir.							
27	Yöneticim, çalışanları yenilikçi düşünmeye yönlendirir.							
28	Yöneticim, çalışanların görevlerini yapabilmeleri için neye ihtiyaçları olduğunu bilir.							
29	Yöneticim, çalışanları yaratıcı düşünmeye yönlendirir.							
30	Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan acil sorunlara cevapta vermekte gecikmez.							
31	Yöneticim, çalışanlar ile riskleri paylaşır.							
32	Yöneticim, çalışanların çaba ve gayretlerini gördükçe memnuniyetini ifade eder.							
33	Yöneticim, çalışanlara geniş bakış açısı sağlar.							
En yakın üst yöneticiniz örgüt içindeki herhangi bir çatışma durumunda nasıl davranış sergiler.								
1	Yöneticim, çalışanlar ile kabul edilebilir bir çözüm bulmaya çalışır.							
2	Yöneticim sorunlarla karşılaştığında bu sorunlarla birebir baş etmez.							
3	Yöneticim, kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için çalışanların fikirlerinden gereğinden fazla faydalanır.							
4	Yöneticim, çalışanlar ile fikir birliği sağlamak amacıyla ortak kararlar alır.							
5	Yöneticim, sorunların çözümünde ortak beklentileri karşılayacak şekilde işbirliği yapmaya özen gösterir.							
6	Yöneticim, çalışanlar ile olan görüş ayrılıklarını ifade etmekten kaçınır.							
7	Yöneticim, çalışanların yaşayabileceği kargaşa durumlarında ortak bir yol bulmaya çalışır.							
8	Yöneticim, çalışanları, tecrübe ve bilgilerini kullanarak bastırır.							

9	Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için gücünü kullanır.						
10	Yöneticim, çalışanların isteklerini dikkate almaya çalışır.						
11	Yöneticim, çalışanların isteklerini sorgusuz dikkate alır.						
12	Yöneticim, çalışanlar ile problemleri çözebilmek için bilgi aktarımının tam ve doğru olmasına özen gösterir.						
13	Yöneticim, çalışanların istekleri için gerekirse taviz verir.						
14	Yöneticim, çözülemeyen anlaşmazlıkları aşmak için ortak bir yol bulmaya çalışır.						
15	Yöneticim, problemlerin çözümünde karşı tarafın beklentilerini değerlendirir.						
16	Yöneticim bir sorun olma ihtimali baş gösterdiği zaman ortadan kaybolur.						
17	Yöneticim, çalışanlar ile sorun yaşamaktan kaçınır.						
18	Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için yetkisini kullanır.						
19	Yöneticim, genellikle çalışanların önerileri ile hareket eder.						
20	Yöneticim, uzlaşma sağlanabilmesi için tavizler verilmesi gerekir ise taviz verir.						
21	Yöneticim, kendi ile ilgili olan her şeyi yakından takip eder.						
22	Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemlerin çözümündeki kaygıların ortaya çıkmasına izin verir.						
23	Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemleri çözebilmek için karar alırken işbirliği yapar.						
24	Yöneticim, çalışanların beklentilerini karşılamak için gayret eder.						
25	Yöneticim, çalışanların iyiliği ve karşılıklı kırgınlıkların olmaması için fikirlerini saklar.						
26	Yöneticim, çalışanlarla hoş olmayan tartışmalardan kaçınır.						
27	Yöneticim, çalışanlar ile problemlerin tam anlaşılabilmesi için ortak çalışmaya gayret eder.						

EK 2

T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 64912435-490-6399
Konu : Anket Çalışması

27/11/2013

Gümüşhane Üniversitesi Rektörlüğüne

Gümüşhane Üniversitesinin 22.11.2013 tarih ve 3011 sayılı yazısı ile eki Gümüşhane Üniversitesi Kelkit Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü öğretim elemanlarından Öğr.Gör. Melikşah TURAN'ın, anket yapma talebi ile ilgili dilekçesi ve anket formu ilişikte gönderilmiştir.

Adı geçen anket çalışması yapması Valiliğimizde de uygun görülmüştür.
Gereğini rica ederim.

Naci AKTAŞ
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK :
1-Yazı ve ekleri (5 sayfa)

DAĞITIM :

Gereği:
İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğüne
DHMİ Müdürlüğüne
İl Kriz Yönetim Merkezine
Orman İl Müdürlüğüne
112 (UMKE)

Bilgi:
Gümüşhane Üniversitesi Rektörlüğüne

..



*Bu belge elektronik imzalıdır. İmzalı suretinin aslını görmek için <https://www.wz-icisleri.gov.tr/EvzakDogrulama> adresine girerek (sig052-WDULWU-00xzN6-vp1obC-sID2LS2N) kodunu yazınız.



T.C.
ERZURUM BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
İTFAİYE DAİRE BAŞKANLIĞI
İtfaiye Şube Müdürlüğü



Faks
Gönderildi

SAYI : 18770043-900-99/ 552

KONU : Anket Çalışma İzni

03.12.2013

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞINA

Büyükşehir Belediyemize ait İtfaiye Daire Başkanlığımızda Gümüşhane Üniversitesi Öğr.Gör.Melikşah TURAN'ın lisansüstü çalışmaları kapsamında Acil Yardım,Kurtarma ve Müdahale çalışanlarının liderlik stilleri ile çalışma yönetim stratejilerinin belirlenmesi üzerine anket çalışması yapmak istemektedir. Daire Başkanlığımızca uygun mütalaa edilmektedir.

Makamca uygun görüldüğü takdirde gereğini olurlarınıza arz ederim.


Vehbi Ç. MASUR
İtfaiye Daire Başkanı

OLUR
03./12/2013

H.İbrahim GÖKCAN
Başkan a
Genel Sekreter V.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgileri:

Melikşah TURAN

Doğum Yeri ve Doğum Tarihi: Erzurum-Pasinler/ 16.06.1986

Medeni Durumu: Evli

Öğrenim Bilgileri:

Mezun Olduğu Lise: Erzurum Anadolu Lisesi

Mezun Olduğu Üniversite: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu
Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü

Yabancı Diller: İngilizce

İş Deneyimleri:

Gümüşhane İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü-2010-2011 Enformasyon Memuru

Gümüşhane Üniversitesi Kelkit Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu 2011-... Öğr.
Gör.

Adresi:

Kelkit Sağlık Hizmetleri MYO Kelkit/Gümüşhane

Mail: meliksahturan@gumushane.edu.tr