



**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMA
YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Müslüm Çağlı

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

MART, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 3 (üç) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Müslüm

Soyadı : ÇAĞLI

Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Eğitim Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İngilizce Adı : Analysing the Relationship between Leadership Styles and Conflict Management Strategies of School Principals

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Müslüm ÇAĞLI

JÜRİ ONAY SAYFASI

Müslüm ÇAĞLI tarafından hazırlanan "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

Eğitim Yönetimi ABD, Gazi Üniversitesi

...

Başkan: Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU

Eğitim Yönetimi ABD, Hacettepe Üniversitesi

...

Üye: Doç. Dr. Serkan KOŞAR

Eğitim Yönetimi ABD, Gazi Üniversitesi

...

Tez Savunma Tarihi: 22/03/2019

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

...

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinde hiçbir desteğini esirgemeyen, bilgi ve deneyimleriyle araştırmaya katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ'a öncelikle teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamda yardımcı olan tüm hocalarıma arkadaşlarıma, anketlerle katkı sağlayan meslektaşlarıma katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Her başarımda payları olduğuna inandığım ve kendilerine sonsuz minnet duyduğum annem ve babama bana kazandırdıkları değerden dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisansa başlamanın konusunda beni destekleyen, yoğun çalışmalarım sırasında yardımını ve fedakarlığını esirgemeyen eşim Sema ÇAĞLI'ya ve kendilerine ayırmam gereken zamandan kırparak bu çalışmaya ayırdığım zamanın her bir anı için çocuklarım Asaf Tunahan ÇAĞLI'ya ve Beyza Sultan ÇAĞLI'ya teşekkür ediyorum.

Müslüm ÇAĞLI

2019

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMA
YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Müslüm ÇAĞLI
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MART 2019**

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerini kullanma becerilerini belirlemek, liderlik tarzlarının çatışma yönetimine etkisini ve liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejisi arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaktır. Bu çalışmada kullanılan araştırma modeli ilişkisel tarama modelidir. Araştırmanın değişkenlerinden biri (bağımsız/dışsal) okul yöneticilerinin liderlik tarzı, diğeri (bağımlı/içsel) çatışma yönetim stratejileridir. Araştırmanın evrenini Kırıkkale il genelinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Toplam 216 okuldan 48'i seçilmiş, 3076 öğretmen arasından yalnızca 464'ünün değerlendirmeleri ile bu araştırma hazırlanmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Formu ve Örgütsel Çatışma Envanteri (Rahim Organizational Conflict Inventory II) kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 15.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzını sergileyenlerin oranları birbirine yakın olmakla birlikte, dönüştürücü liderlik davranışlarını

sergileyenlerin sayısı çoğunluktadır. Okul yöneticileri karşılaştıkları çatışma durumları karşısında en çok tümleştirme stratejisini kullanmaktadır. Tümleştirme stilinden sonra yöneticilerce en çok tercih edilen stil uzlaşma ve ödün vermedir. Okul yöneticileri en az kaçınma ve hükmetme çatışma yönetim stratejisini kullanmaktadır. Okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyi arttıkça; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanma sıklığının da arttığı, hükmetme stratejisi düzeyi azaldığı görülmüştür. Tümleştirme stratejisinin en güçlü yordayıcısının dönüşümcü liderlik olduğu; ödün verme stratejisine yönelik dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten daha etkili bir yordayıcı olduğu, dönüşümcü liderliğin hükmetme stratejisini negatif yönde etkileşimci liderliğin ise pozitif yönde yordadığı, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre uzlaşma stratejisinin daha etkili bir yordayıcı olduğu araştırmanın bulguları arasındadır. Araştırmaya göre kaçınma stratejisini dönüşümcü liderlik negatif yönde etkileşimci liderlik ise pozitif yönde yordamaktadır. Politika yapıcılar ve eğitim planlayıcıları için öneride bulunacak olursak: Eğitimde istenilen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak için, eğitim yöneticilerinin yüksek lisans, seminer, hizmet içi eğitim vs. gibi etkinliklerle bilgi ve beceri sahibi olmaları sağlanabilir. Ayrıca eğitim fakültelerinde liderlik ve yönetim içerikli derslerin artırılması yönetici adaylarının gelişimine katkı sağlayacaktır. Araştırmacılar ise bu çalışmadan farklı olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını eğitim ortamında gözlemleyerek kıyaslama yapabilirler. Sadece yöneticilerin değil öğretmen, öğrenci ve velilerin çatışmaya yaklaşımları araştırılabilir. Daha fazla değişken ve daha büyük örneklem üzerinde daha kapsamlı çalışma yapılabilir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, çatışma, çatışma yönetimi, okul yöneticisi, öğretmen.

Sayfa Adedi: xv+122

Danışman: Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

**ANALYSING THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP
STYLES AND CONFLICT
MANAGEMENT STRATEGIES OF SCHOOL PRINCIPALS
(Master Thesis)**

Müslüm ÇAĞLI

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

March 2019

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the leadership styles of school managers and their skills in using conflict management strategies, to explain the impact of leadership styles on conflict management and to reveal the relationship between leadership style and conflict management strategy. The research model used in this research is a relational screening model. The research model used in this research is a relational screening model. One of the variables of the research (independent / external) is the leadership style of the school administrators and the other one (dependent / internal) conflict management strategies. The framework of this research consists of teachers who work in kindergarten, primary, secondary and high schools in Kırıkkale province. Of the 216 schools, 48 were selected and only 464 out of 3076 teachers were evaluated. In this research, Leadership Style Behavior Scale Form and Organizational Conflict Inventory (Rahim Organizational Conflict Inventory II) were used as data collection tools. For data analysis, SPSS 15.0 statistical package program was used. In line with the findings of the research, although the rates of those who exhibit transformational and interactive leadership styles of school administrators are close to each other, the number of those exhibiting transformational

leadership behaviors is the majority. School administrators use the most integration strategy in the face of conflict situations. The most preferred style by managers after integration style is reconciliation and compromise. School administrators use conflict management strategy in the least avoidance and domination. As the level of showing the transformational leadership behaviors of school administrators increased; It has been observed that frequency of integration, reconciliation, concession, avoidance conflict management strategy has increased and the level of domination strategy decreased. The most powerful predictor of integration strategy is transformational leadership; It is among the findings of the research that transformational leadership is a more effective predictor of transformational leadership, and transformational leadership is positively predicting the dominant strategy and negative interactionist leadership is positively predictive. According to the research, transformational leadership negatively and interactional leadership positively predicts the avoidance strategy. To make recommendations for policy-makers and education planners: To facilitate the achievement of the desired targets in education, education managers can be provided with knowledge and skills through activities such as master's degree, seminar and in-service training. Moreover, increasing the leadership and management courses in the faculties of education will contribute to the development of executive candidates. Researchers, differently from this study, can compare transformational and interactive leadership styles in the educational ambience. Not only managers also teachers, students and parents can be investigated approaches to conflict. More variables and larger samplings can be studied more extensively.

Key Words: Transformational leadership, transactional leadership, conflict, conflict management, school manager, teacher.

Number of Pages: xv+122

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	9
Araştırmanın Önemi.....	9
Varsayımlar	12
Kapsam ve Sınırlılıklar.....	12
Tanımlar	13
BÖLÜM II.....	14
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	14
Liderlik.....	14
Yönetim ve Yöneticilik	18
Yöneticilik ve Liderlik Ayrımı	20
Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	22
Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	22
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	24
<i>Dönüşümcü Liderliğin Boyutları</i>	25
<i>İdealleştirilmiş Etki (Karizma)</i>	25

<i>Telkinle Güdüleme</i>	26
<i>Entelektüel Uyarım</i>	27
<i>Bireysel Destek</i>	27
<i>Etkileşimci Liderlik</i>	28
<i>Etkileşimci Liderliğin Boyutları</i>	29
<i>Koşullu dl</i>	29
<i>İstisnalarla Ynetim</i>	30
<i>Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (Laissez-Faire Leaders)</i>	31
Çatışma ve Ynetimi	31
Çatışma	32
<i>Çatışmanın nemi</i>	34
<i>Çatışma Yaklaşımları</i>	34
<i>Geleneksel Yaklaşım</i>	35
<i>Davranışçı Yaklaşım</i>	37
<i>Modern Yaklaşım</i>	37
<i>Çatışmanın Evreleri</i>	39
<i>Basit Farklılıklar</i>	39
<i>Anlaşmazlık</i>	39
<i>Uzlaşmazlık</i>	40
<i>Zıtlışma</i>	40
<i>Yasal Çekişme</i>	40
<i>şiddet ve Kavga</i>	41
<i>Çatışma Trleri</i>	41
<i>Rol çatışması</i>	42
<i>Duyuşsal Çatışma</i>	42
<i>Amaç Çatışması</i>	42
<i>Esas Çatışma</i>	43
<i>Değer Çatışması</i>	43
<i>Çıkar Çatışması</i>	43
<i>Bilişsel Çatışma</i>	43
<i>Gerçekçi ya da Gerçekçi Olmayan Çatışma</i>	44
<i>Kurumsallaşmış ya da Kurumsallaşmamış Çatışmalar</i>	44
<i>Yanlış Atfedilen Çatışma</i>	44
<i>Yanlış Yneltilen Çatışma</i>	45

<i>Cezalandırıcı Çatışma</i>	45
Çatışma Nedenleri	45
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	47
<i>İşbölümü</i>	47
<i>Örgütün Büyüklüğü</i>	48
<i>İşlevsel Bağımlılık</i>	48
<i>Ortak Karar Verme</i>	49
<i>Bürokratik Nitelikler</i>	49
<i>Kaynakların Sınırlılığı</i>	50
<i>Denetim Biçimi</i>	50
<i>Ödül Sistemi ve Rekabet</i>	50
Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	51
<i>Kişilik</i>	51
<i>Rol ve Statü</i>	52
<i>Amaç ve Değer Farklılıkları</i>	52
İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	53
<i>Yetersiz Bilgi Alış Verişi</i>	54
<i>Anlam Güçlüğü</i>	54
<i>Haberleşme Kanallarındaki Bozukluk</i>	54
<i>Algılama Farklılıkları</i>	55
Çatışmanın Sonuçları	55
Olumlu Sonuçlar	57
Olumsuz Sonuçlar	59
Çatışma Yönetimi	61
Çatışma Yönetim Stratejileri	63
<i>Tümleştirme (Bütünleştirme) Stratejisi</i>	65
<i>Ödün Verme (Uyma) Stratejisi</i>	66
<i>Hükmetme (Üstünlük Kurma) Stratejisi</i>	67
<i>Kaçınma Stratejisi</i>	68
<i>Uzlaşma Stratejisi</i>	69
Çatışma Yönetiminde Strateji Seçimi	70
İlgili Araştırmalar	72
Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	72

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	75
BÖLÜM III	77
YÖNTEM.....	77
Araştırmanın Modeli	77
Evren ve Örneklem	78
Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması.....	79
Verilerin Analizi.....	82
BÖLÜM IV	83
bulgular ve yorum	83
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	83
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	84
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	85
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	86
Bölüm v.....	90
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	90
Tartışma.....	90
Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	90
İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	91
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	93
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	94
Sonuç.....	96
Öneriler.....	97
KAYNAKÇA	98
EKLER.....	113
.....	120

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çatışma Yönetiminde Modern ve Geleneksel Yaklaşım Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	38
Tablo 2. Başlıca Örgütsel Çatışma Türleri.....	41
Tablo 3. Çatışmaya Yönelik Beş Önemli Yanılgı ve Gerçekler	56
Tablo 4. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanımlarının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar	71
Tablo 5. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Alt Boyutları.....	80
Tablo 6. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutları	81
Tablo 7. Okul Müdürlerinin Okul İçerisinde Sergilediği Davranışın Hangi Liderlik Stilini Yansıttığına Dair Öğretmen Algıları	83
Tablo 8. Okul Müdürlerinin Sergilediği Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Öğretmen Algıları	84
Tablo 9. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki	85
Tablo 10. Çatışma Yönetim Stillerinden Tümlleştirme Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 11. Çatışma Yönetim Stillerinden Ödün Verme Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 12. Çatışma Yönetim Stillerinden Hükmetme Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 13. Çatışma Yönetim Stillerinden Uzlaşma Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	89

Tablo 14. <i>Çatışma Yönetim Stillerinden Kaçınma Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları</i>	89
---	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Organizasyonel çatışmanın performans üzerine etkileri	57
<i>Şekil 2.</i> Çatışma yönetimi süreci	62
<i>Şekil 3.</i> Çatışma yönetimi stratejileri	64
<i>Şekil 4.</i> İlişkisel araştırma modeli	78

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, kapsam ve sınırlılıklar ile tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Örgütler önceden tasarlanıp planlanmış amaçlar zinciridir. Örgütlerin varlığını devam ettirmeleri amaçlarına ulaşabilmelerine bağlıdır. Örgütteki işleri takip eden ve görevleri gerçekleştiren personelin, örgüt içerisinde üstlendikleri roller ile örgüt amaçlarının uyumlu ve tutarlı olması örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Örgütün daha verimli ve çıktılarının daha kaliteli olabilmesi üyelerinin eseridir. Dolayısıyla örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde insan ögesinin yeri ve önemi açıktır (Korkmaz, 1994). Aydın (2010) örgütün ortaya çıkmasını insanların birlikte yaşama gerekliliği, onların yaşamı paylaşırken güç birliği içinde olma isteklerinden kaynaklandığını belirtir. Eğitim açısından düşünüldüğünde; milli eğitim amaçları doğrultusunda hareket eden eğitim kurumlarının etkili bir şekilde yönetilmesi, problemlerin avantaja dönüştürülmesi, olası çatışmaların örgütün amaçları doğrultusunda olumlu sonuçlar alacak şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi; eğitim örgütlerinin kendilerinden beklenen sonuca ulaşmaları için küçümsenemeyecek etkiye sahiptir. Örgütsel amaçların gerçekleşmesi, insanlar arasında

işbirliğinin sağlanmasına bağlıdır. İnsanlık tarihinden itibaren üyeler arasındaki işbirliğini ve onları örgütün amaçları doğrultusunda özveri ile çalışmalarını sağlayacak liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Cevrioğlu, 2007). Liderler örgüt içerisinde çalışanların motive edilmesinde, verimliliklerinin artmasında, örgüte bağlılıklarının artmasında önemli etkenlerdir. Bu bakımdan örgütlerde üyeleri destekleyecek, onlara rehberlik edecek liderlere ihtiyaç vardır. Amaca ulaşmak için emir ve talimatlarla değil; özveri ve motivasyonla iş yaptırılmasını sağlamak daha önemlidir. Lider ve liderlik bu noktada önemini göstermektedir (Paşalıoğlu, Tokgöz, Şakar, Ergun Özler & Özalp, 2013). Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılan planlamaların her türlü olası durumu kapsayamaması, örgütlerin ait olduğu çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme odaklı olması, bireylerin değişken, öngörülemeyen karmaşık bir yapıya sahip olması, örgütlerin etkili liderlik gereksinimini ortaya koymaktadır (Arıkan, 2001, s.253). Kaynakları etkin kullanmak, kriz yönetimini başarı ile gerçekleştirmek verilen kararlarda isabetliliği artırmak için etkili, donanımlı, çok yönlü liderler örgütler için son derece önemlidir. Değişimin hız kazandığı günümüzde ekonomik ve sosyal koşulların değişmesi ve gelişmesi karşısında örgütlerin rakiplerine karşı daha güçlü olmasını sağlayan en önemli etkenlerden bir tanesi yöneticilerin liderlik gücüdür. Örgüt içerisinde aktif görev yapan, üyeleri ikna ve motive eden, onlarla sağlıklı iletişim kurabilen, değişime rehber olan liderler örgütlerde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004, s.91).

Korkmaz'ın (2006) Burke ve Litwin'den (1992) aktardığına göre örgütsel davranış bilimcileri liderliği, bireylerin içinde bulundukları grupta üstlendikleri role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerine etki eden, karşılıklı etkileşim süreci içinde açığa çıkan bir oluşum olarak açıklamışlardır. Farklı kişiliklere sahip bireylerin olaylar karşısında farklı tepkide bulunmaları olağandır.

Liderliği, eğitim liderliği çerçevesinde düşünecek olursak, okulların dolayısıyla eğitimin amacına ulaşmasında müdürler en önemli noktadadırlar. Turan'a (2015) göre okul, herkes için bir yaşam alanı ve öğrenme yeri olmasından dolayı eğitim etkinliklerinin merkezinde

insan vardır. Açıkalın'a (2007) göre okul, hayatın anlamlandırıldığı ve kurgulandığı bir yerdir. Eğitim sistemimizde, başarılı bir yapının oluşturulması, okulların etkili ve verimli yönetilmesine bağlıdır (Turan, 2018). Okul müdürü, okulun işleyiş ve yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından birinci derecede sorumludur. Dolayısıyla okulun başarı seviyesi müdürün başarı seviyesini yansıtmaktadır (Şişman, 2012). Bu açıklamalar dikkate alındığında müdürlerin kişilik özelliklerinin, liderlik anlayışlarının, iletişim ve etkileşim becerilerinin ve yönetim konusundaki yeterliliklerinin okul için ne kadar önemli olduğu açıktır.

Okul müdürlerinin görevi sadece prosedür ve yönetmelik sınırları içerisinde okulu yönetmek değildir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olumlu bir okul iklimi oluşturmak okul müdürlerinin önemli görevlerindendir (Şişman, 2002). Okul müdürleri bu görevleri yerine getirirken sahip oldukları liderlik donanımları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede onlara yardımcı olacaktır.

Liderlik olgusu, yönetim bilimi ile uğraşan bilim insanlarının üzerinde 3000 den fazla deneysel çalışma yaptıkları bir alandır. 1960 ve 1970'lerde liderlik konusunda yapılan bilimsel çalışmalarda ve çalışma yapan bilim insanları sayısında önemli artış gözlenmiş ve liderlik konusu oldukça önem kazanmıştır. Liderlik üzerinde çalışmaların artması, çalışma yapanların ilgi ve alanlarının farklılıklarına göre çeşitli liderlik tanımlamaları yapmalarına ve liderlik hakkında farklı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır (Çelik, 2015).

İnsan sosyal bir varlık olması sebebiyle yaşamının büyük bir kısmını iletişim ve etkileşim durumunda geçirir. İnsan, sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri çerçevesinde, yaşamında birtakım planlar yapar ve hedefler koyar. Zaman ve çevre şartlarının bu planların gerçekleşmesini ve hedeflere ulaşılmasını engellediği görülür. Bu süreçte yaşanan uyumsuzlukların; bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde önemli rol oynadıkları ileri sürülebilir (Can, 2002, s.330). Dökmen (2005), örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içerisinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri

kendilerine uygun bulup bulmadıkları durumları, örgütsel çatışmanın oluşumunu etkileyen etmenler olarak görmektedir. Bayrak'a göre (1996, s.18) çatışmanın meydana gelme nedenlerinden bir diğeri ise; herhangi bir örgütteki bireylerin; iş, kaynak, güç ve güvenlik için birbirleriyle olan rekabetidir. Birey gereksinimlerini karşılanmasında bir engelle karşılaştığı zaman, aynı veya karşıt iki durumdan birini seçmek zorunda kalması bireyde sıkıntı, kararsızlık ve gerginlik meydana getirmektedir. Bireyin gerek fizyolojik, gerekse sosyo-psikolojik gereksinimlerini karşılamada engel olan durumlar çatışmayı açığa çıkarmaktadır.

Gümüşeli (1994), doğası gereği insanların farklı istek, çıkar, gereksinim, hedef, değer, tercih, zevk ve kişilik özelliklerine sahip olduğunu, bu kadar çok çeşitliliğe sahip olan insanın bulunduğu her mekanda farklılıktan kaynaklanan bireyler arası çatışmanın olması da kaçınılmaz olduğunu, özellikle temel girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan olan okullarda çatışmanın daha da belirgin olarak ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Çünkü okulların toplumsal işlevi nedeniyle öğretmenler, öğrenciler, veliler, yöneticiler ve toplumdaki diğer gruplar içinde ve arasında çatışma için elverişli bir ortam her zaman vardır.

Alanyazın incelendiğinde çatışmanın meydana gelmesindeki etkenlerden birinin insanlar arasındaki uyumsuzluk olduğu sıkça vurgulanmaktadır. Kişiler arasındaki değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı gibi farklılıkların nedeni, kişilerin farklı kültür ortamlarından gelmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu da örgüt içindeki çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir (Akkirman,1998, s.2). Bununla birlikte çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar vb. olanaklara sahip olma çekişmesi olarak açıklanabilecek toplumsal bir süreçtir (Karip, 2000).

Çatışma insan hayatının olduğu gibi örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir (Rahim, 2001). Örgüt içerisinde çatışmanın olmaması; ilgisizliğin ve düşünce kısırlığının varlığını, üretkenliğin olmadığını gösterir (Aydın, 1984, s.5). Gedikli ve Balcı'ya (2005) göre

örgütsel çatışma doğru yönetildiğinde bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesine, motivasyon düzeylerinin artmasına ve örgütsel verimliliğe katkı sağlayabilir. Mullins (2002, s.815), modern ya da etkileşimci yaklaşıma göre çatışmanın, örgütün ve bireylerin etkili performans gösterebilmesi için gerekli bir güç olarak görüldüğünü, gruplar arasında özeleştirici, değişim ve yeniliğin sağlanması için belli bir düzey çatışmanın teşvik edilmesi gerektiğinin savunulduğunu bildirmiştir.

İyi yönlendirildiği takdirde çatışmanın örgütsel başarıyı artırmada önemli yerinin olduğunu kabul etmek mümkündür. Dolayısıyla çatışma veya örgüt için istenmeyen türden etkileşimler, örgütsel değişimin nedeni olabilir. Eğer örgütsel çatışma olmazsa, durağanlık ortaya çıkar. Örgütsel hareketin azalması kişilerin yönetici yeteneklerinin gelişmesinin yavaşlamasına, yaratıcılığın zaman içinde yok olmasına yol açabilir. Ancak çatışmanın bir yönetim aracı olabilmesi için kontrol altında tutulması ve planlanması gerekir. Çatışma kontrollü olabileceği gibi kontrol dışı da ortaya çıkabilir (Karip, 2010). Koçel (2010), daha farklı bir açıdan yaklaşmış, çatışmanın olmadığı kurumlarda yenilik, değişim, üretkenlik zayıflayacağı gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu kurumlarda da kararların gecikmesi, tavizlerin sorunların çözümünde yetersiz kalması ve bunun gibi sebeplerle yine kurumun performansının olumsuz etkileneceğini, hatta kurumun varlığının tehlikeye düşeceğini belirtmiştir.

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar aslında örgütün dinamik yapısının gereğidir. Çatışmanın olmadığı örgütler sorunsuz örgütler değildir. Çünkü durağanlık da bir tür sorundur. Çatışma iyi yönetildiği takdirde örgüt için olumlu değişimin ve örgütsel etkililiğin tetikleyicisi olabilir. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların hem yıkıcı hem de yapıcı yönleri vardır. İletişim ve etkileşim içerisinde olan toplumsal yapılarda, bireylerin ve grupların; tercih, beklenti, inanış ve değerlerinde farklılıkların devamlılığı, çatışmayı da devamlı hale getirecektir (Arslantaş & Özkan, 2012; Memduhoğlu, 2011).

Çatışma yeniliğe yatkın kurumlarda her zaman yaşanabilecek bir durumdur. Burada eğitim yöneticilerinin yapması gereken çatışmayı yapıcı yönde yönetebilmektir. Sağlıklı işleyen okullarda yöneticilerin çatışmadan kaçınmaması gerekir. Çünkü sağlıklı ve düzenli işleyen okullarda çatışmayı yapıcı olarak sonuçlandırmak daha mümkündür. Bireyler etkileşim ve yenileşim için daha uyumludur (Bursalıoğlu, 2013). Başaran (1991) çatışmalardan güç elde ederek, çatışmaları eğitimin hedefleri doğrultusunda yönetebilmenin, müdürlerin kabiliyetlerine bağlı olduğunu belirtmiştir.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda çatışma örgütler için hafife alınacak, görmezden gelinecek değil, etkili bir şekilde yönetilmesi gereken bir durumdur. Yönetilebilen çatışmaların örgüt üretkenliğinin artmasına, istenilen çalışma ortamının oluşmasına, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yönetilemeyen çatışmaların ise örgütü statik bir yapıya büründürüp, sorunları arttırabileceği tahmin edilmektedir. Dolayısıyla çatışmalardan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde faydalanılması gerekir (Kılıç, 2006).

Selznick'ten (1957) aktaran Bursalıoğlu (2013); örgüt amaçlarını belirlemek, örgüte bu amaçları gerçekleştirecek iklimi sağlamak, örgütün bu amaçlar çerçevesinde devamını sağlamak ve örgüt içindeki çatışmaları çözenin liderlerin başlıca görevi olduğunu savunmaktadır.

Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi yolunda çatışmaları etkili ve doğru yönetmek yöneticilerin önemli görevlerindendir. Çatışmanın kaynağını ve çatışma yönetim stratejilerini bilmek yöneticinin etkililiğini gösterir (Arslantaş & Özkan, 2012). Fairman ve Clark'e (1983, s.95) göre yöneticilerin örgütteki en önemli sorumluluklarından birisi örgüt içi sorunları çözmek ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için meydana gelen çatışmanın varlığını kabul etmek ve çatışmayı örgüt menfaatleri doğrultusunda yönetebilmektir.

Hem çatışmaların farklılık gösteren yapısı, hem örgütün etkililiği ve gelişimi için doğru yönetilmesi gerekliliği; doğru yönetilmediğinde veya kontrol edilemediğinde yıkıcı etkiler

yapabileceği tehlikesi çatışma yönetimini hassas ve önemli bir duruma getirmektedir (Özmen, 1997). Okullarda çatışmaların yıkıcı bir şekilde sonuçlanması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltıp, onların etkililiğini ve verimlerini düşürmesi okulların varlık sebebi olan eğitim ve öğretime olumsuz yansıyacaktır.

Gross ve Guerrero'ya (2000) göre; kurumlarda çatışma yönetiminde en uygun stili kullanan ve çatışmayı etkili bir şekilde yöneten liderler, hedeflere ulaşan ve yüksek ekip performansını yakalayan yetkin ve yeterli liderler olarak da algılanmaktadırlar. Bunun tam tersi, çatışmayı etkin bir şekilde yönetme isteği ya da becerisi olmayan liderler de genellikle yüksek performanslı ekipleri kurmada daha az yetkin ve yeterlidirler.

Okullarda farklı boyutlarda ortaya çıkan çatışmaların etkili bir biçimde yönetilebilmesi için, çatışmayı yönetecek okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerini bilmesi gerekir. Her yönetici, okul içindeki çatışmaları doğru yönetmek durumundadır. Yöneticinin kendisi de çatışmanın zaman zaman tarafı olacaktır. Yönetici çatışma durumunu doğru tespit etmek ve okulun ve eğitimin amaçları doğrultusunda çatışmayı yönetmek zorundadır. Aksi halde çatışmalar, kurumu ilerlemez hale getirecek, bunun bir sonucu olarak, okul amaçlarına ulaşamayarak varlığını tehlikeye atacaktır (Elma, 1998).

Tüm bu açıklamalar sonucunda dikkat edilmesi ve üzerinde düşünülmesi gereken durum, örgütlerde ve insan ilişkilerinde çatışmaların bastırılması, ortadan kaldırılması veya çatışmalardan kaçınmak değil; çatışmayı örgütün amaçları doğrultusunda, bireylerin motivasyon düzeylerini artırarak, değişime ve gelişime fırsat bilip, etkin ve olumlu şekilde yönetmenin yollarını aramaktır. Sağlıklı bir okul iklimi çalışanların ve hizmet alanların ahenk, uyum, etkileşim ve iletişim içerisinde olmalarıyla mümkündür. Alanyazından edinilen bilgiler bize gösteriyor ki, ortaya çıkacak uyuşmazlık, anlaşmazlık ve diğer problemler doğru yönetildiğinde okul iklimi zarar görmediği gibi bu çatışmadan yarar sağlaması da mümkündür.

Alanyazın incelendiğinde çatışma, çatışma yönetimi, liderlik davranışlarını konu edinen pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı çatışma ve çatışma yönetim stillerini (Ada, Çolak & Nural, 2012; Akkirman, 1998; Atay, 2001; Aydın, 1984; Dökmen, 2005; Elma, 1998; Gümüşeli, 1994; Karip, 2010, 2001, 2010; Korkmaz, 1994; Rahim, 2001; Sütü, 2007; Tengilimoğlu, 1991; Ural, 1997), çatışmanın kişilik özellikleri ile ilişkisini (Oğuz, 2007), çatışma yönetimi ile örgütsel adalet ilişkisini (Şanlımeşhur, 2015; Toytok & Açıkgöz, 2013), çatışma ile stres ilişkisini (Acar, 2006), liderlik ve liderlik stillerini (Bakan & Büyükbeşe, 2010; Bass, 1985; Burns, 1978; Cemaloğlu, 2007; Korkmaz, 2005, 2008; Şahin, Temizel & Öreselli, 2004; Tabak, 2005), liderlik stilleri ile çatışma yönetim tarzlarını (Arslantaş & Özkan, 2012; Gedikli & Balcı, 2005; Karcıoğlu & Kahya, 2011; Özmen & Aküzüm, 2010; Önk, 2015; Maral, 2016; Şirin, 2008), çatışma yönetiminin iş doyumu üzerine etkilerini (Gümüşeli, 2001) konu edinen çalışmalar yapılmıştır. Şirin (2008) yaptığı çalışmada birçok alan uzmanı tarafından, liderlik stillerinin çatışma yönetim stratejileri üzerinde önemli derecede etkili olduğunu ve çatışma ile liderlik arasında açık bir ilişki olduğunu belirtilmesine rağmen özellikle eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimini ve liderlik stillerini birlikte inceleyen, aralarındaki ilişkiyi açıklayan çalışmanın pek bulunmadığını belirtmiştir. Alanyazında Arslantaş ve Özkan (2012), Gedikli ve Balcı (2005), Karcıoğlu ve Kahya (2011), Özmen ve Aküzüm (2010), Önk (2015), Maral (2016), Şirin (2008) yaptıkları çalışmalarda liderlik stilleri ile çatışma yönetimini birlikte incelemişlerdir. Okul çerçevesinde düşünüldüğünde çatışmanın, okulların en temel üyeleri olan yöneticiler ve öğretmenler arasında sıklıkla yaşandığı kuşkusuzdur. Bu nedenle yöneticilerin liderlik tarzı ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi daha da önem arz etmektedir. Bu ilişkiye yönelik araştırmaların farklı örneklem grubu üzerinde farklı bakış açılarıyla daha da zenginleşmesine katkıda bulunmak amacıyla bu çalışmada eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki öğretmen bakış açıları ile incelenecektir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından ve çatışma yönetimi stratejilerinden hangilerini tercih ettiklerini belirlemek, liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejisi arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaktır. Bu araştırmada sonuçlara ulaşmak için öğretmenlerin görüş ve değerlendirmeleri dikkate alınmıştır.

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Okul müdürünün okul içerisinde sergilediği davranış hangi liderlik stilini yansıtmaktadır?
2. Okul müdürü okul içerisinde ortaya çıkan bireyler arası anlaşmazlıklar karşısında hangi çatışma yönetim stratejisini benimsemektedir?
3. Okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okul içerisindeki anlaşmazlıkların yönetiminde kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada elde edilen bulguların, tüm örgütlere hitap etmekle birlikte, özellikle eğitim liderliği alanında faaliyet gösteren; liderlik, çatışma yönetimi alanında etkili stillere ihtiyaç duyan, başta okul yöneticileri olmak üzere, eğitim liderlerine, öğretmenlere, eğitim denetmenlerine, eğitim uzmanlarına ve bu konuda çalışma yapan araştırmacılara önemli yardımcı, pratik ve kolaylaştırıcı veriler sunması düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalar, çatışma ve liderlik konuları örgütün amaçlarına ulaşması, devamlılığını sürdürebilmesi ve başarıyı elde edebilmesi bakımından önem arz etmektedir. Çatışma, tüm ekibin düşüncelerini aktarabileceği ve sürece dahil olabileceği önemli bir fırsattır. Çatışmanın fırsat olabilmesi için doğru yönetilmesi gerekir.

Etkin ekipler, çatışmanın olumlu etki oluşturmaları için çatışma yönetiminin gerekliliklerini bilirler. Henüz etkin olamamış ekipler ya çatışmadan tamamen kaçınırlar ya da

çatışmaların olumsuz sonuçlanmasını kabul ederler. Her iki durumda da, ekip içinde çatışma yönetiminin güvenilirliğini ve sorumluluğunu yöneticiler üstlenmektedir (Amason, Thompson, Hochwarter & Harrison, 1995). Etkin yönetilebilen çatışmalar işlevsel ve avantajlı çatışmadır; çünkü ekiplere daha yüksek performansa ulaşmaları için yardımcı olan, yeni düşüncelerin kazanılmasını sağlayan tartışmayı tetiklerler (Şirin, 2008). Örgütsel kültür içinde sosyalleşen birey, kurumsal kimliğe uygun davranışlar göstermeye çalışır. Bu süreçte yöneticinin liderlik özelliği önplana çıkmaktadır. Bunların başarılı olmaları için eğer bir şansları olacaksa, büyük ölçüde rol modelliğine ve danışmanlığa ihtiyaçları vardır. Ayrıca liderler yapıcı bir çatışma yönetimine ortam oluşturmak için kendi kişisel vizyonlarını ve motivasyonlarını kullanmak zorundadırlar (Bass, 1985).

Okullar eğitim kurumlarının özünü oluşturmaktadır. En temel becerilerin, değerlerin ve bilgilerin kazanılmasını amaçlayan okulların eğitim, öğretim ve yönetim alanlarındaki yeterliklere sahip olması ve bu alanlardaki değişimi yakalaması hem ülke bazında hem de evrensel anlamda kendisinden beklenen yeterlilikleri yerine getirmede yardımcı olacaktır. Gerçekte eğitim lideri olarak hatırlanması gereken okul müdürleri, bu değişimleri yakalayamadığında yönetici olmaktan ileriye geçemeyeceği gibi bulundukları okulda çağdaş donanımlara sahip bireyler yetiştirmek için vizyon sahibi olamayacaklardır.

Müdürlerin, eğitim politikacılarının getirdiği standartlara dayalı yenilik ve değişiklikleri eğitim lideri olarak daha etkin bir şekilde uygulayabilme gerekliliği, okul müdürü yetiştirmede üniversiteler ile eğitim politikacılarının birlikte hareket etmesini zorunlu kılmıştır. Okul yönetimi ve eğitimle alakalı bütün araştırmalar öğrencilerin dolayısıyla da eğitimin başarısına hizmet edeceğinden doğru yönetilebilen okullar için yeterli müdürlere ihtiyaç vardır (Korkmaz, 2005).

Eğitim lideri yetiştirilmesine yönelik ülkemizde önemli bir girişimde bulunulmamıştır. Eğitim liderliği eğitimi, ya üniversitelerin açtığı; yöneticiler ve yönetici olmak için zorunlu olmayan yüksek lisans programlarıyla, ya da yetiştirilmeden eğitim yöneticisi olmuş okul

müdürlerine yönelik birkaç saatlik konferanslarla sınırlı kalmıştır. Okulların varoluş amacı sadece bilgi aktarmak olmadığı için, okullarda ve milli eğitimde başarı seviyemizi değerlendirirken, yönetici eğitimi ve seçimi unsurlarını içine alan çok yönlü düşünme, bizi daha doğru sonuçlara ulaştıracaktır.

Okullar eğitimin temel unsuru olduğu gibi, eğitim yöneticileride eğitim uygulayıcıları içerisinde önemli bir değere sahiptir. Bu sebeple okul yöneticilerinin modern yönetim tarzlarından haberdar olması, çatışma ve kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olması önemlidir. Okulu ve okulda meydana gelen çatışmaları doğru yönetemeyen müdürler çalışanlar ve öğrenciler üzerinde psikolojik dağınıklığa sebep olacağından örgütsel kültürün zayıflamasına, örgütsel aidiyetin ortadan kalkmasına ortam hazırlamaktadır.

Bu çalışma kabul görmüş liderlik tarzları ve etkili çatışma yönetim stilleri hakkında dikkat uyandıracak gibi, bu ikisi arasındaki ilişkinin de açıklanmasına yardımcı olacaktır. Bu çalışma müdürlerin ve öğretmenlerin çatışmayı doğru algılamaları, çatışma yönetim stratejileri hakkında bilgi sahibi olmaları bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını sergilemesi, okullarında meydana gelen çatışmaları nasıl olumlu şekilde yönetmesi, en uygun ve etkili çatışma yönetim stratejisini seçmeleri konusunda yardımcı olacaktır. Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının artması ve çatışma yönetiminde en doğru stratejiyi ortaya koymaları çalışanların ve öğrencilerin örgütsel bağlılıklarını, örgütsel verimliliği ve etkililiği artıracığından, yönetici ve öğretmenlerin öğrencilerin başarısı için en doğru olanı seçmelerine rehberlik edeceği için bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Buradaki bulgular eğitim yöneticiliği ve çatışma yönetimi üzerine farklı düşünme ve tartışma alanı sunması bakımından araştırmacılar için de yeni araştırma imkanları sağlayacaktır.

Günümüz liderleri, örgüt yapısını, farklılıkları, anlaşmazlıkları doğru yönetip, olumlu sonuçlandırabilmesi için çatışma yönetim stratejilerini bilmeli ve etkili kullanmalıdır. Yöneticilerin liderlik stilleri ve kullandıkları çatışma yönetim stratejileri kurumlar için

önemlidir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının çatışma yönetim stillerine etkisi, liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkisi araştırılacaktır.

Yönetim tarzlarının kurumun işleyişine nasıl etki ettiğini bilmek eğitim yöneticisi için yönetimde kolaylaştırıcı bir unsurdur. Ayrıca çatışma yönetim stratejilerini bilen, çatışmanın sebeplerini doğru tesbit eden, olası sonuçlarını öngörebilen okul müdürleri çatışmanın daha istenilen düzeyde sonuçlanmasını sağlayabilecektir. Bu çalışmanın eğitim liderlerine, etkili liderlik davranışlarının ve etkili çatışma yönetim stratejilerinin açıklanmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Varsayımlar

Bu araştırmayla yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları, çatışma yönetim stratejileri, liderlik tarzları ile tercih ettikleri çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin açığa çıkacağı varsayılmaktadır.

Kapsam ve Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2017- 2018 eğitim öğretim yılı Kırıkkale il sınırları içerisinde bulunan tüm kademelerdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin müdürleri hakkındaki görüşleriyle sınırlıdır.
2. “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri 2” de yer alan maddeler, araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.
3. Liderlik tarzlarından sadece dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları ön planda tutulmuştur.

Tanımlar

Çatışma: İki ya da daha çok bireyin, örgütsel yapı içerisindeki farklı nedenlerden oluşan fikir ayrılıkları ve anlaşmazlıklarıdır (Koçel, 2010).

Çatışma Yönetimi: Anlaşmazlık ve çelişkiyi belirli sonuca ulaştırmak, çatışmaya taraf olanların veya çatışma dışındaki bireylerin birtakım girişimlerde bulunmasıdır (Karip, 2010).

Çatışmayı Yönetme Stratejisi: Çatışma durumundaki kişilerin önceden tahmin edilebilen birtakım davranışlar kapsamında, düşüncülerini eyleme dönüştürme girişimleridir (Gümüşeli, 1994).

Lider: İki veya daha fazla insanı belli hedefler çevresinde bir araya getirme ve bu hedefleri icra edebilmek için bireyleri motive etme hüner ve kabiliyetlerinin tamamıdır (Eren, 2011).

Liderlik: Grubu, amaçlar doğrultusunda etkileme durumudur (Bass, 1985).

Yöneticiler: Okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Öğretmenler: Okullarda eğitim-öğretim hizmeti veren eğitimcilerdir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, liderlik ve çatışma yönetimi ile ilgili literatürden edinilen bilgilere yer verilmiştir. Liderlik türleri ve yaklaşımları dikkate alınmış; özellikle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları detaylıca açıklanmıştır. Liderlik ile yakından alakalı olan çatışma ve çatışma yönetim stratejileri incelenmiştir. Bu incelemeler doğrultusunda liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiye ve bu ilişkiyi konu edinen ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Liderlik

İnsanlar, gruplar halinde yaşayan sosyal özelliklere sahip canlılar olmalarının yanında oluşturdukları grupları yönetecek ve kendilerini hedeflere ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi istek ve gereksinimlerinin bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşmak için bir gruba ihtiyaç duyar, grup halinde hareket etme durumunda kalır. İnsan tek başına zayıf, güçsüz, cesaretsiz, isteksiz, korkudan yetenekleri sinmiş durumdadır. İnsanların beklentilerini elde edebilmelerini sağlamak için; onların kişisel arzu, ihtiyaç ve çıkarlarının neler olduğunu tespit etmek, sonrasında da onları bir grup etrafında toplayarak güçlerini cesaretlerini ve enerjilerini artırmak gerekir. Gruba dahil olan bireylerin çıkarlarını somut olarak belirlemek güç olsa bile onların milli

duygularına, ortak olan sosyal ahlaksal ve dinsel değerlerine hitap etmek bir gerekliliktir (Eren, 2012).

İnsanlar bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçlarına ulaşabilmek için işbirliği yaparlar. Bir amacın gerçekleşmesi için ortak bir çaba gerekiyorsa birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi, bütünleştirmesi zorunlu hale gelmektedir (Aydın, 2010).

İnsan gruplarının olduğu yerde yönetim kaçınılmaz olduğuna göre, yönetim ve liderliğin geçmişi de neredeyse, insanlığın geçmişi kadar günümüze uzaktır. Tarihi bu kadar eski olan yönetim-yönetici, lider-liderlik kavramlarının çok farklı şekilde anlamlandırıldığını ve tanımlandırıldığını söylemek olağandır.

Geçmişten günümüze kadar liderlik hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Liderlik, bireye ya da topluma yönelik gereksinimleri karşılama adına, etkili bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik bireysel ya da toplumsal gereksinimleri karşılamada önemli bir etken ve işlev olarak değerlendirilmektedir (Todnem, 2007).

20. yüzyılda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisi liderlik olmuştur. Gerek araştırmacılar gerekse de kuramcılar, liderliği çözümlemek noktasında birçok alanda, birçok araştırma ve çalışma yapmışlardır. Alan yazında, liderlik konusunda 5000’den fazla çalışma yapılmış ve 350’den fazla liderlik tanımı ortaya çıkmıştır (Erçetin, 2000, s.3).

Liderliğin bu kadar çok tanımlanmakla beraber, bu tanımların çoğu tam anlaşılır nitelikte değildir. Liderliğin farklı boyutlarını anlatan bu tanımlar, paralel oldukları noktalarda bile birbirinden ayrılmaktadır. Bu durum farklı alan ve şartlardaki liderliklerin, farklı özellikler taşımasından kaynaklanmaktadır. Liderliğin anlamı bu yüzden, liderin içinde bulunduğu konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı tanımlanmaktadır (Erçetin, 2000, s.3). Lider ve liderlik konularında yapılan çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin göstergesidir. Liderlik konusunun bu kadar ilgi görmesinde, “yönlendirme” ve “yönlendirilme” gereksiniminin büyük payı olduğu ileri sürülebilir (Aydın, 2010).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme yeteneğidir (Eren, 2012). Başka bir

ifade ile liderlik, başkalarına ilham olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgütlerle gerçekleştirilecek değişimin öncüsü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Çalık, 2003).

Koçel'e (2010) göre liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir. Liderliği yetenek değil sanat olarak anlamlandıran Paksoy (2002), başkalarını iş yapmayı istemeye ikna etme sanatı olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre liderlik, bir dizi yetenek ve nitelik değildir (s.166).

Yakın zamanda ise araştırmacılar liderliği bir güç ilişkisi, farklılaşmış bir rol ve rol yapısının harekete geçirilmesi, geleceğin ve değişimin yönetilmesi olarak kabul etmektedir (Şirin, 2008, s.20). Diğer bir bakış ise liderliği; “Her amaca yönelik iletişim süreci yardımı ile kişiler arası davranışı etkilememiştir” diyerek liderlikte iletişimin rolünü vurgulamaktadır (Baysal & Tekarslan, 1998, s.201).

Burns ise “Liderlik (Leadership)” adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme becerisi olarak tarif etmektedir (Burns, 1978, s.425). Liderliğe süreç boyutundan bakıldığında ise, bir girişimin amaçlarının gerçekleştirilmesi için, bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileyebilme; iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Hodgetts, 1997). Süreç olarak liderlik, amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve koordine edilmesi için zorlayıcı olmayan kullanımdır. Kişiye ait bir özellik olarak dikkate alındığında liderlik, söz konusu etkilemeyi başarılı şekilde gerçekleştirdiği kabul edilen kişiye atfedilen özellikler topluluğudur (Acar,1997, s.363).

Şu durumda belli bir amaç ve hedeflere yönelmiş insan topluluklarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi insanlarda nadir bulunan ayrı bir beceri ve ikna becerisi gerektirmektedir. Liderlik konusunda yapılan tanımlar incelendiği ve bir sentez

oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamı olarak tanımlayabiliriz (Eren, 2012, s.435).

Koçel (2010) liderlik kavramını bir süreç olarak ifade etmekte ve örgütteki bir konumu belirten lider kavramından farklı açıklamaktadır. Lideri, grup üyelerini bir amaç doğrultusunda güdüleyen ve grubun amaçları doğrultusunda etkililiğini gösteren, yönlendiren bir kişi olarak tanımlarken, liderliği belirli şartlarda, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme süreci olarak tanımlamaktadır (s.465). Benzer bir ifade ile lider; belli bir durum, zaman ve koşullarda bir grup üzerinde; insanların örgütsel amaçlara ulaşması için gönüllü olarak uğraşmalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi; liderlik ise, amaçlara ulaşmak için grubun etkinliklerini etkileme sürecidir (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998). Lider, grubun bir üyesi olarak, diğer üyeler üzerinde olumlu etkiye bulunan kişidir (Başaran, 1992).

Liderler, takipçilerinin olaylar karşısındaki tutumlarını doğrudan etkileyebilecek olan normlarını ve vizyonlarını şekillendirebilirler. İnsanların tepkileri, içinde bulundukları sosyal ve kültürel anlatımlarından destek aldığı için ait olunan kültür, insanların davranışları yorumlamalarını ve diğer kişilerle olan etkileşimini şekillendirir (Ayoko & Hartel, 2003).

Bu tanımlara bakıldığında liderliği açıklayabilmek için aynı amaç etrafında toplanmış bir grubun ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak, gruba rehberlik edecek, yön verecek, onların gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayacak bilgi, birikim ve yeteneğe sahip bir liderin olması gerektiğini görmekteyiz.

Liderlerin birçok özelliği bünyesinde barındırdıkları açıktır. Liderlerle ilgili özelliklerden bir kısmı sayacak olursak: Durumu kolay bir şekilde kavrama yeteneği, önsezi (geleceği görme), maddi ve manevi cesaret, çalışkan ve araştırmacı olma, risk alabilme kapasitesi,

sade tavrı (tevazu), maceracı eğilim, taktik ve stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi, üretkenlik, görevde titizlik, plansız gelişen olayları yönetebilme becerisi, geniş ve akılcı hayal gücü, yenilikleri uygulamaya geçirebilme yeteneği, güçlü mantık, soğukkanlılık sağduyu, düşünceleri pratiğe geçirme becerisi, yönetim konusunda bilimsel bilgi sahibi olma, duruma uyum kabiliyeti, değişime uyum sağlayabilme, hızlı ve doğru yargı becerisi, adil olabilme, fırsatlar sunabilme yeteneği, astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi, fiziki ve zihni dayanıklılık (Sertoğlu, 2010, s.57-58).

Yönetim ve Yöneticilik

Yönetim ile ilgili literatürde çeşitli tanımlamalara rastlanılmaktadır. Birçok tanım olmasına karşın, en çok karşılaşılan; başkalarının aracılığıyla hedefe ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetidir. Yönetim farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. İktisatçılara göre yönetim; doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim etkenidir. Sosyologlara göre ise, sınıf ve saygınlık sistemidir. Psikoloji, hukuk gibi diğer bilim dallarına göre yönetim, belli amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Bütün bu farklı bilim dallarının yönetim tanımlarının ortak noktası belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmektir. Ancak yönetimde sadece insanların çabalarıyla belirli hedeflere ulaşma yoktur. Yönetimde belirli amaçları gerçekleştirmek için tüm kaynakların doğru bir şekilde kullanılmasını sağlamak vardır. Öyleyse yönetim, bir takım amaçlara ulaşmak için insanlar başta olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin tümüdür (Eren, 2011, s.3). Yönetim, işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmak için işbirliği ve dayanışma içinde girişilen bilinçli ve düzenli eylemler toplamıdır (Sabuncuoğlu & Tokol, 2001, s.164).

Yönetim olgusu toplumsal yaşam içinde küçük büyük tüm gruplarda, biçimsel örgüt ya da biçimsel olmayan gruplarda, başkalarını etkilemek ya da başkalarıyla işbirliği yaparak belli

amaçları gerçekleştirmek için yürütülen etkinlikleri sonuca ulaştırmaktır (Eryılmaz, 2002, s.4).

Bir yönetici; sabırlı, örnek, ölçülü, nazık, koruyucu, özverili, tarafsız, takdir edici, sempatik, iyimser, etkileyici, tutarlı, sorumluluk sahibi, kararlı, uyumlu, kendisi ile ve çevresiyle barışık, önyargısız, destekleyici, ikna edici, dengeli, değerbilir, cesaretlendirici, sırdaş, dürüst, adil, empatik, güven verici, iradeli, coşkulu, , duyarlı, düzenli, güler yüzlü, insana değer veren, kolaylaştırıcı, paylaşabilen, saydam, sağduyulu olduğu zaman iyi bir yöneticidir (Sarıtış, 1997, s.21).

Örgütün başarısı örgütsel amaçların gerçekleşmesine bağlıdır. Yönetici örgütsel başarıyı sağlayabilmek için örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını, yaptıkları işi sevmelerini sağlamaya ve ilişkilerini dengelemeye çalışır. Yöneticinin bunları gerçekleştirebilmesi için bazı özel bilgi ve becerilerinin olması beklenir. Bu bilgi ve beceriler, alt düzey çalışanları motive edebilme, örgütsel bağlılıklarını arttırabilme, sağlıklı iletişim kurabilme, çalışanlarını çok iyi tanıma, onların yeteneklerini, becerilerini doğru tespit edebilme ve becerilerine göre örgütte yer alan işlere yönlendirmedir. Bununla beraber yöneticilerin; çalışanlarının güvenini kazanabilecek bir yapıya sahip olması, saygın, değişimlere açık, değişimi destekleyen ve liderlik vasıflarına sahip olması beklenir. Yönetici sadece örgüt içinde çalışanların veya kullanılan araç ve gereçlerin uyumunu gözetmez, örgütün etkinliklerini gerçekleştirdiği yakın çevre ve genel çevre koşullarını da dikkate alır. Çünkü bu çevrelerde meydana gelebilecek bir değişim ya da aksaklık örgütün etkilenmesine yol açacaktır. Bu yüzden yönetici, hedeflere ulaşmak için hem örgüt içi hem örgüt dışı koşulları birbirine uyumlu olarak değerlendirir (Paşalıoğlu, vd., 2013).

Yönetici terimi, çok yerde lider ile aynı anlama gelecek şekilde açıklanmaktadır. Eski düşünürler, "yönetici" ve "lider" kavramlarını aynı anlamı ifade edecek şekilde ve yöneticilerin de lider olduğunu kabul ederek açıklamışlardır (Şimşek, 1999). Yöneticilerin, üstlendikleri sorumluluklar ve formal görevleri nedeniyle örgütlerinde liderlik göstermeleri, liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Koçel, 2010, s.569).

Yöneticilik ve Liderlik Ayrımı

Yöneticilik ve liderlik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman aynı anlamda kullanılan, fakat özünde birbirinden farklı kavramlardır. Özellikle klasik düşünürler "yönetici" ve "lider" kavramlarını aynı anlamlarda kullanmışlar ve her yöneticinin birer lider olduğunu benimsemişlerdir (Şimşek, 1999). Aslında lider ile yönetici kavramları eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik özelliği taşımayan yöneticilerde olabilir. Yönetici belirli bir görev için atamayla ortaya çıkar, çalışmalarının yetki ve sorumluluk alanları grup veya onların temsilcileri tarafından belirlenir. Buna karşılık liderlik bir atama durumunun dışında gerçekleşir. Bireyin ait olduğu grup içinde, bazı özellikleri taşımanın gereği olarak açığa çıkar (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2001, s.165).

Liderler sahip oldukları farklı özellikleriyle diğerlerini etkileyen, hedeflere dayalı vizyon ve misyon oluşturabilen kişilerdir. Yöneticiler ise başkaları tarafından görevlendirilmiş, grup adına belirlenmiş hedeflere bağlı olarak çaba gösteren, işleri planlayarak, uygulayan ve denetleyen kişilerdir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008). Bennis (1989) lideri doğru kararlar alan, yöneticiyi ise düzenli olarak doğru karar veren kişi olarak kabul etmiştir. İmrek (2004) ise lideri; geleceği, hedefleri, stratejiyi ön planda tutan ve yenilikçi bir anlayışa olan, yöneticiyi ise sistemin kontrollü bir şekilde yürütülmesini sağlayan birey olarak tanımlar.

Nitelikli bir yönetici olup liderlik özelliğini taşımayanlar olduğu gibi, lider olup yöneticilik niteliklerine sahip olamayanlara da rastlamak mümkündür. İdeal olan durum yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerini de taşımalarıdır. Yöneticiler lider olabilirler, liderlerin ise yönetici olma zorunlulukları yoktur. Liderlikle yöneticilik arasındaki ayrımı daha iyi ifade edebilmek için, organizasyonel etkilerini karşılaştırmak gerekir. Bir kişi hem lider hem de yönetici rollerinin ikisini birden üstlenebilir (Maxwell, 1998, s.5-6). Yönetici ve liderler arasındaki farklılıklar araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde ifade edilmiştir.

Farklılıklar konusundaki bu ayrımın genel olarak vurgulandığı hususlar şunlardır (Koçel, 2010);

- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme uğraşıdır.
- Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde meydana gelir, liderlik için formal yapı şart değildir.
- Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması durumudur, liderlik ise hedeflerin ve işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin insanları etkileme aracı, bulunduğu konuma tanınmış olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç ise kişisel özellikleri, davranışları, bireylere sağladığı güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik, eğitim, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan bir uğraş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa yönlendirebilme, insanlara ileriye bakarak değerlere uygun hedefler belirleyebilme sanatıdır.
- Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilme becerisidir.
- Yöneticilik kurumun “iç yapı ve dinamiklerine”, liderlik ise “kurum dışı çevrenin yapı ve dinamiklerine” etki edebilme işidir.
- Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” bireyler olarak açıklanabilir.

Yukarıda belirtilen durumlar yönetici-yöneticilik ve lider-liderlik kavramlarının farklı olduğunu vurgulamaktadır. Bütün liderlerin yönetici olmadığı gibi, bütün yöneticiler de lider özelliğine sahip değildir. Çünkü bir örgütün yöneticilerine sağladığı resmi haklar, onların etkili liderlik yapabildiklerinin göstergesi değildir (Robbins, 1996, s.347).

Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Geçmişten günümüze kadar “Lider kim olur?” ve “Nasıl lider olunur?” sorularının cevabı hep açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan ilk açıklama özellik teorisidir. Özellik teorisi liderliğin doğuştan gelen bazı özelliklerle mümkün olduğunu savunur. Lider doğuştan fiziksel, zihinsel, duymasal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı özellikler taşır. Zaman geçtikçe özellik yaklaşımına uymayan kişilerin de liderlik özelliği sergilediği gözlenmiştir. Özellik yaklaşımının, lideri açıklamada yetersiz kalması nedeniyle, davranışçı yaklaşım açığa çıktı. Davranışçı yaklaşıma göre, liderleri belirleyen faktörler kişisel özellikler değil, temsil ettikleri gruba uygun davranış sergileyebilmeleridir. Daha sonra geliştirilen durumsallık yaklaşımı ise liderin, durumuna göre yaklaşım göstermesi gerektiğini savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımı tek bir doğru davranış modeli olmadığını, koşullara göre liderin nasıl davranması gerektiğine karar vermek durumunda olduğunu ileri sürmüştür. Bazı durumda lider otokratik davranması gerekirken, bazı durumlarda da demokratik davranabilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin sergileneceğini liderin etkinliği belirler. Diğer taraftan yeni bir liderlik yaklaşımı olarak etkileşimci (işlemci) ve dönüşümcü liderlik stilleri ileri sürülmüştür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz şartlarında örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımından bahsedilmektedir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan anlayışının da katkısı olmuştur (Çağlar, 2004, s.97). Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamış, özellikle 1978 yılından itibaren yeni ayrımlara gidilerek Alman sosyolog Max Weber’in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, liderlik şekli ile geleneklere ve

geçmişe daha bağlı olan etkileşimci liderlikle (transcantional leadership), geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik (transformational leadership) adı altında sınıflandırma yapılmıştır. Yani geçmişle bugünü bağdaştıranlar etkileşimci liderler, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise dönüşümcü liderler olarak adlandırılmış (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, s.211) ve bu yaklaşımlar hala güncelliğini kaybetmemişlerdir.

Burns'un 1978 yılında yaptığı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımını esas alan Bass (1985) ve Bass & Avolio (1988) modele dayalı olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelini ampirik olarak yeniden ele almışlardır (Bhat, Verma, Rangnekar & Barua, 2012, s.4).

Burns etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği ayrı kutuplara gömmüş ve bir kişinin iki liderlik tipini birden gösteremeyeceğini, bu iki liderlik tipinin birbirine zıt iki uçta yer aldığını savunmuştur. Bass, Burns'un aksine, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını bir birine zıt kavramlar olarak değil bir bütünün parçaları olarak değerlendirmiştir. Bass'a göre lider, hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini bir arada gösterebilir. Daha sonra yapılan birçok araştırma da bunu doğrular nitelikte sonuçlar vermiş ve dönüşümcü liderlerin çoğunun güçlü bir etkileşimci liderlik özelliği gösterdikleri gözlemlenmiştir. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik modelleri arasındaki ilk karşılaştırılma Weber'in (1947) karizmatik liderlik üzerindeki çalışmasından yola çıkarak James Mc Gregor Burns tarafından yapılmıştır. Burns (1978), dönüşümcü liderleri, takipçilerini adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine erişmede ilham veren kişiler olarak ifade ederken, etkileşimci liderleri, çalışanlarının görevlerini belirtip ortak amaçlara ulaşmada çalışanları yönlendiren kişiler olarak tanımlamıştır. Burns açıklamalarıyla etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin birbirinden farklı olduğunu kabul etmiştir (Korkmaz, 2007, s.61-62)

Dönüşümcü Liderlik

Liderlik, öğrenen örgütlerde önemli bir anlam ifade etmektedir. Çünkü öğrenen örgütlerde liderler, örgütü ve örgütün yeteneklerini inşa eden kişilerdir. Bu liderler yönetimdeki konumlarına bakmaksızın ileriye doğru yürüten liderlerdir. Bu tip liderliğin dönüşümsel liderlik olduğu açıktır (Korkmaz, 2008, s.76). Dönüşümcü liderlik kavramı, liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik modelinin önde gelen çağdaş yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi gören bir liderlik anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998, s.27). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı ve gelişiminde Downton (1973), James Mc Gregor Burns (1978) ve Bass'ın (1985) önemli katkılar sağladığı görülmektedir (Polatçı & Sobacı, 2017, s.29). Dönüşümcü lider, günümüzün değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, kişilerin çalışmalarını, tutum ve değerlerini etkileyerek onları bu değişimi yakalama yönünde ve örgütün amaçlarına yönelik harekete geçiren lider olarak tanımlanmaktadır (Şen & Yaşlıoğlu, 2010, s.97).

Bass ve Avolio'a (1993) göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve davranışlarının ölçülmesi; liderin, astın kendi yapabileceğine inandığından daha fazlasını yapmasını sağlama, başarıma isteğini artırma, daha çok çaba gösterme ve daha çok çalışma isteğini artırmasını sağlayacaktır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin önde olduğu örgütlerde, astlar gereksinimlerinin etkili bir biçimde karşılandığı, liderin astları etkili bir biçimde temsil ettiği, kurumsal gerekleri yerine getirmede etkili olduğu ve o grubun etkili bir grup olduğunu düşünürler. Liderin astlarla çalışma yöntemi astlar için doyum sağlayıcı niteliktedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının gösterilmesi fazladan çaba gerektiren, etkililik ve doyum üzerinde bir "artırma etkisi"ne sahiptir (Karip, 1998, s.450).

Bu özellikleri sayesinde dönüşümcü liderler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürmektedirler (Özalp & Öcal, 2000, s.209).

Dönüşümcü liderler vizyon sahibidirler. Lider gruptaki bireylerin, örgütün amaçlarına yönelik ilgilerinin artmasını sağlar ve insanlardaki enerjiyi harekete geçirebilir. Bireyler grubun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar. Dönüşümcü liderlerin, vizyon sahibi olmasının yanında bu vizyonu başkalarıyla birlikte gerçekleştirebilir. Anlık olaylarla değil, gelecekle ilgilenirler (Özden, 2005, s.110).

Dönüşümcü liderler astlarının veya takipçilerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan standartların üzerinde sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri kendi bireysel çıkarlarının önüne almışlardır. Bu bilinci oluşturan ve değişime öncülük eden kimseler dönüşümcü (transformasyonel) lider olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlikte, takipçilere bir vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini benimsetmek ve yaptıkları işi özümsetmek önemlidir. Böylece yönetilenlerin çabaları, çalışma istekleri desteklenmiş, sıradan olmayan fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır (Eren, 2012, s.464-465).

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio (2000) dönüştürücü liderliği dört boyutta açıklamıştır. Bunlar; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destektir (Çetin, Korkmaz, & Çakmakçı, 2012, s.14-15). Boyutların açıklamalarına aşağıda değinilmiştir.

İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Birinci boyut olan idealleştirilmiş etkide dönüşümsel liderlerin davranışlarını takipçiler benimser, çalışanlar liderlerini model alır, saygı gösterir ve onlara itaatkar davranır (Korkmaz, 2007, s.61-62).

İdealleştirilmiş etki boyutu bazı kaynaklarda karizma olarak adlandırılmakla birlikte, Leithwood vd. bu boyutun karizmadan farklı olarak değerlendirilmesi gerektiğini de

savunmuşlardır. Karizma, karizmatik olarak nitelendirilen lidere takipçilerin yakıştırdığı nitelikleri tanımlamaktadır (Şirin, 2008).

Bu boyuta göre liderin özellikleri, etkisi ve davranışları takipçileri tarafından idealleştirilmiştir. İdealleştirilmiş etkiyi, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta ele almak mümkündür. Davranış alt boyutu, lider için önemli olan değerler ve inançlarla ilgili açıklamalarda bulunması, bir amaca sahip olmanın önemli olduğunu anlatması, kararların etik kurallara uygunluğuna dikkat etmesi ve ortak bir misyona sahip olmanın gerekliliğini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise; takipçilerin kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak konuların kendi çıkarlarından daha önemli olduğunu kabul etmesi, takipçilerin kendisine saygı duymasını sağlaması ve güçlü biri olduğu izlenimi oluşturmaktır (Karip, 1998, s.451). Kısaca ideal etki, liderin takipçiler tarafından özel bir kişi olarak düşünülmesini, benimsenmesini ve model olarak kabullenilmesini sağlayan ve tüm takipçileri liderin ortaya koyduğu vizyon doğrultusunda harekete geçiren özellikler ve davranışlar bütünüdür (Bass & Steidlmeier, 1999, s.222).

Telkinle Güdüleme

Bass, esasında tekinle güdüleme boyutunu, karizmatik liderlik boyutunun bir alt unsuru olarak tanımlamıştır. Bir liderin karizması bireylere güdüsel olarak destek olur fakat gereksinim değildir. İlham verici liderler, takipçilerin coşkusunu yansıtan semboller, vücut dili ve kültürel unsurlar gibi diğer etkenleri kullanırlar. Bu liderlik örgütleri karizmatik liderler kadar etkili hale getirebilirler. Telkinle güdüleme kavramı en basit anlamı ile liderin takipçilerde, daha iyisini yapma yolunda duygusal uyanış meydana getirmesi sürecidir. Bu süreç tamamen duygusaldır ve kesinlikle bilişsel bir süreç değildir (Bass, 1985, s.62).

Lider, bir güdülenme kaynağıdır, takipçilerini her daim motive edici davranışlarda bulunur. Takipçilerine güvenir ve hedefe ulaşma konusunda endişelenmez. Eyleme geçirici, kurumu hızlandıran ve dönüştüren bir vizyon oluşturur ve bu vizyonun gerçekleşmesi için sabır ve kararlılık gösterir. Takipçiler, liderlerinin bu hareket tarzından etkilenecek içsel motivasyon oluştururlar (Karip, 1998).

Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderler, çalışanların beceri ve yeteneklerini sergilemelerini ve onları kullanabilecekleri uygun koşullar sağlamaya çalışır ve çalışanların entelektüel gelişimlerine katkı sağlar (Tutar, Tuzcuoğlu, Argün, & Akman, 2009, s.4). Bu boyut liderin takipçilerini sorunlara çözüm bulmaları için motive edebilme becerisi ile doğrudan alakalıdır (Korkmaz, 2006). Entelektüel uyarımda liderler, çalışanların etkili problem çözme becerilerinin de gelişimine katkı sağlarlar (Bass & Steidlmeier, 1999, s.184).

Bireysel Destek

Dönüşümcü liderliğin diğer boyutu, liderin izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki kurmasına dayanan bireysel destek (ilgi) sağlamaktır. Dönüşümcü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel beklenti ve gereksinimlerini dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak ayrı ayrı ilgilenir. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle takipçiler kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarılarının artmasına imkan sağlar (Darling, 1999, s.313). Bireysel destek davranışı farklı şekillerde gösterilebilir. En önemlisi iyi yapılmış bir iş için teşekkür ve takdir etmektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta işin çok önemli bir iş olması değil, işin iyi yapılmış olmasıdır (Bass, 1985, s.82). Bireysel ilgi göstermenin diğer bir şekli ise takipçilerin hatalı ve zayıf oldukları

yönleri yapıcı şekilde dile getirmektir. Amaç takipçileri eleştirmek değil, geliştirmek olmalıdır. Bunun için onlara özel projeler veya yeteneklerini ön plana çıkarabilecekleri görevler verilerek özgüven kazanmaları ve kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir. Bireysel ilgi gösteren liderin anlayışlı, sempatik, empatik, ilgili ve destekleyici olması da önemlidir. Bu sayede astlarda oluşabilecek rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları önlenmiş olacak ve hedefe odaklanmaları sağlanacaktır(Uğur, 2006).Bu boyuta ait diğer bir özellik de liderin takipçileri için ihtiyaçları karşılama konusunda olanaklar sunmasıdır (Korkmaz, 2006)

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci (transactional) liderler, çalışanların süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirmek veya iyileştirmek koşulu ile işleri yürütürler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha verimli olabilmeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile fazla ilgili değildirler (Eren, 2012, s.456-458). Etkileşimci lider takipçilerinin gerekli çabayı göstermeleri için takipçilerinde özgüven duygusu uyandırmalıdır. Güven duygusunu oluşturmak için belirsizliklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Takipçilerden hedefe ulaşmak için neler yapmaları gerektiği ve beklenen rollerin neler olduğunun açıklanmasıyla belirsizlik giderilmiş olur. Lider gereksinimlerin farkında olmalı ve takipçilerin yeterli çabayı göstermeleri halinde gereksinimlerin nasıl tatmin edileceğini belirtmelidir. Böylelikle takipçiler bir seviyeye kadar hedefe yönlendirilmiş olur (Bass, 1985, s.12).

Bu liderlik stili, geleneksel yönetimin işlevini de taşımaktadır (Yukl, 1999, s.285). Etkileşimci liderler, takipçilerin görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, uygun ödülleri geliştirir, taraftarların sosyal ihtiyaçları üzerinde durur. Liderin, takipçileri memnun etme becerisi verimliliği artırmaktadır. Özellikle yönetim fonksiyonları üzerinde üstündürler. Çok sıkı çalışırlar, çok hoşgörülüdürler, zekidirler. Her şeyin planlı ve etkili bir şekilde

gerçekleştirilmesinden dolayı kendileri ile övünürler. Bu tarz liderler daha çok kişisel olmayan grup performansına, plan, program ve bütçeye önem verir. Kaynakları, kurumsal kuralları düzenleme eğilimindedirler (Warner, 1997, s.322). Başka bir ifadeyle, takipçilerin geçmişten günümüze süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirmek veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma seçiminde bulunurlar (Eren, 2012, s.464).

Etkileşimci lider, takipçileri ile oluşturduğu etkileşim çerçevesinde şu şekilde ifade edilebilir (Bass, 1985, s.11):

- Yapılan işte hedefinin ne olduğunu ortaya koyar ve tüm çabasını bu hedefi elde etmeye yoğunlaştırır.
- Takipçilerin sergiledikleri performansa karşılık ödül vaat eder, vaadini yerine getirir.
- Gösterilen çabalar sonucunda hedeflenen sonuçlar elde edildiği sürece kısa vadeli hedeflerle yetinir.

Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Etkileşimci liderliğin üç boyutu vardır. Bu boyutlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışlarıdır (Karip, 1998).

Koşullu Ödül

Liderin astlarıyla amaç-ödül etkileşimi içine girdikleri liderlik davranışı biçimidir. Olası beklentileri karşılamak ve hedefler ile görevlerin tamamlanması sonucunda verilen ödül ve onaylamalardır. Lider ile astlar arasında yapılan bir anlaşma ile karşılıklı olarak beklentilerin neler olduğu ve varılması istenen performans açıkça ortaya konulur (Bass & Steidlmeier, 1999, s.183). Koşullu ödül modelini etkileşimci bir tarz yapan ve onu

dönüşümcü modelden ayıran özellik, koşullu ödül davranışı sergileyen bir liderin doğrunun ne olduğu ile değil, işin var olan durumunun ne olduğu ile ilgilenmesidir. Bu tür liderler güçlerini çeşitli ölçülerde ödül ve ceza vererek organizasyonel düzenin ve sorunsuz çalışan sistemlerin mevcut durumlarını korumaya veya sınırlı olarak mevcut durumlarını geliştirmeye harcarlar (Zaleznik'ten akt. Şirin, 2008).

İstisnalarla Yönetim

Etkileşimci liderliğin bu boyutu aktif ve pasif olarak iki bölümde ele alınabilir. Aktif lider, sapmalar ve düzensizlikler meydana geldikçe harekete geçer. Lider izlenecek yöntemleri ve etkisiz performans kriterlerini belirler ve takipçiler bu standartlara uymadıkları zaman cezalandırır. Performansın görülebilen uygulaması takipçilerin kurallara uyma şartlarını kuvvetlendirir ve anlaştıkları kurallara uymaları konusunda takipçileri motive eder. Bu yöntemi uygulayan liderler dikkatlerini hatalar ve eksiklikler üzerinde yoğunlaştırarak işleyişin standartlara uygun olarak gerçekleşmesini sağlarlar (Avolio & Bass, 1995). Pasif lider ise prosedürün dışına çıkıldığı, kural dışı durumlar ortaya çıktığında müdahil olur. Başka bir deyişle lider, örgüt içinde hata yapılması durumunda ya da böyle bir olasılığın bulunması halinde astlarına müdahale eder. Pasif istisnalarla yönetim anlayışında liderler davranışları gözlemleyerek yanlışları, hataları ve yapılmaması gerekenleri tespit eder ve bu davranışlar oluştuğunda harekete geçerek düzeltme yolunu tercih ederler. Müdahale etmekten kaçınır. Müdahale ettiğinde de iş işten geçmiştir. Genellikle bu liderler, olaylara göre hareket ettikleri için performans zayıflığı ve yetersiz müdahaleden dolayı etkisiz kalmaktadırlar. Üstelik bu tarz liderler, şikayet gelene kadar olaylara müdahale etmezler (Avolio & Bass, 1995).

Tam Serbesti Taniyan Liderlik (Laissez-Faire Leaders)

Tam serbesti taniyan liderler (Laissez-Faire Leaders), güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir, geliştirir ve motive ederler. Bu tarz liderler, yönetim yetkisine en az başvuran, takipçileri kendi hallerine bırakan ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını hazırlayıp gerçekleştirmelerine imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle bu tarz liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı, liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde düzensizlik ortaya çıkabilmesidir (Şahin vd., 2004, s.659).

Tam serbesti tanıma türü liderlikte, yöneltme ve yönlendirme işlevi en alt düzeyde tutulmaktadır. Lider ile takipçileri arasında etkileşim, ilişki, iletişim ve ortak hareket etme davranışı alt düzeyde görülmektedir. Tam serbesti tanıma durumunda, yönetim yetkisine oldukça az başvurulmakta, takipçiler kendi hallerine bırakılmakta ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar ölçüsünde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır (Avolio, 1999, s.10; Eren, 2012, s.411).

Literatür incelendiğinde liderlik üzerine yapılan çalışmalar, özellikle son zamanlarda oldukça çoğalmış ve liderlik kapsamında örgütsel çatışma yönetimi de önemini artırmıştır. Örgütün verimliliğini arttırmak ve ahengini korumak sorumluluğunu üstlenen liderlerin, insan ilişkilerini düzenleme, problemlerin örgütün verimliliğine olumsuz etkilerini önleme insan kaynaklarını daha verimli kullanabilmeleri açısından çatışma yönetimine hakim olmaları bir gerekliliktir.

Çatışma ve Yönetimi

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

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

Çatışma

İnsanlar yaşamlarının büyük bölümünü sosyal etkileşim durumunda geçirirler. Birey sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri doğrultusunda, yaşamını öngördüğü bazı temel kalıplar üzerine kurar. Ancak bireyin biçimsel veya sosyal çevresi ile etkileşimi durumunda bazen bu öngörülen kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişi veya kişilerle uyumsuzluk durumuna düştüğü görülür. Bu uyumsuzlukların, bireyin sosyal yaşamı üzerinde önemli derecede etkili olduğu söylenebilir (Can, 2002). Genel anlamda herhangi bir konu üzerinde uzlaşılmadığı zaman ortaya çıkan durum çatışma durumu olarak belirtilmektedir (Dökmen, 2005). Ancak, çatışma kavramını bireylerin kişisel özelliklerinden dolayı farklı bireylere değişik anlamlar yüklediğinden tek bir tanımla açıklamak doğru değildir (Gümüseli, 1994, s.24).

Farklı tanımların ortaya atılmasının bir diğer nedeni ise; çatışmanın, ortaya çıkış nedenleri ve oluşumu veya işleyişi açısından farklı boyut ve bakış açılarıyla ele anmasıdır. Bu bakımdan çatışma kavramı; psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset bilimi ve yönetim bilimleri tarafından incelenen bir kavram olarak farklı tanımlanmıştır. Tanımlardaki ortak alanlar, zıtlık veya uyumsuzluk ve birbirini etkileme yollarıdır (Robbins, 1996).

Günlük yaşamda doğrudan ya da dolaylı olarak sık karşılaştığımız, genellikle karşı koyuş ve olumsuz ilişki olarak tanımlayabileceğimiz bir durum olan çatışma uzun yıllar birçok disiplinin araştırma konusu olmuştur (Ertekin, 1993, s.72). Toplumsal bir olgu olarak çatışma; psikoloji, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, yönetim ve siyasal bilim dallarında incelemeye alınmış ve neredeyse bu alanların tümünde farklı anlamlar kazanmıştır. Buradaki farklılıkların nedenleri, her bilim dalının çatışmayı kendi açısından değerlendirmesi ve her araştırmacı tarafından bu kavramın farklı şekillerde

algılanmasından kaynaklanmaktadır. Konuya yönelik bilgi ve yaklaşımlar da, bireylerin ve grupların çatışma kavramını farklı anlamalarının nedenlerindendir. Çatışma; farklı fikirlere sahip olma, karar verme bozukluğu, iletişim eksikliği, şiddeti ve anlaşmazlığı ifade ettiği gibi; yaratıcı ve yapıcı etkilerin kaynağını, yeniliği, gelişmeyi, toleransı ve var olmanın temel bir koşulunu da ifade edebilir (Korkmaz, 1994). Koçel (2010) ise çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında, çeşitli nedenlerle açığa çıkan anlaşmazlık olarak tanımlamaktadır (s.664). İnsanların etkileşim durumunda olduğu her alanda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda hareket ederken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, uyuşmazlık ve tutarsızlıklar taraflar arasında çatışmayı doğurur. Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların sınırlı kaynağı paylaşımı, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri; farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmalarından doğabilir. Çatışma; çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak da tanımlanabilir (Karip, 2010). Benzer bir ifadeyle çatışma; iki ya da daha fazla kişinin çabasını gerektiren, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için kurulan örgütlerde de bireysel ve grupsal farklılıkların ürünü olan çatışma kaçınılmazdır. Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin aksamasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2012).

Aşan ve Aydın'a (2006) göre çatışma; farklı gereksinim, duygu, düşünce ya da amaçlara sahip olan taraflar arasında meydana gelen uyumsuzluk durumudur. Rahim (2001, s.18) ise çatışmayı, bireyleri veya grupları uyuşmazlığa ve anlaşmazlığa iten bir süreç olarak açıklamıştır. Farklı kişilerce yapılan çatışma tanımlarının ortak yönleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (İpek, 2000, s. 221).

- Çatışma, bir süreç özelliği göstermektedir.
- Taraflarca çatışmanın fark edilmesi gerekir.
- Çatışma olumlu ve olumsuz sonuçlanabilmesi bakımından iki boyutlu bir olgudur.
- Bir çatışma, birden fazla seçenek arasından tercih yapma gücü taşımaktadır.

- Çatışmada; amaç, düşünce, görüş, çıkar, değer vb. farklılıklardan kaynaklı; anlaşmazlık, uyuşmazlık, çekişme ve zıtlık vardır.

İhtiyaçların farklılığı, fırsatlar ve amaçlar arasında seçim yapma durumunda kalma, birden fazla amacın aynı anda gerçekleştirilmeye çalışılması da çatışma doğurur (Tuna, 2010). Bu farklılıklar içerisinde, bireylerin çıkarlarını ön planda tutmaları çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır. Kaçınılmaz olan bu durum çatışma yönetimine ve çatışmanın önemine dikkat çekmektedir.

Çatışmanın Önemi

Örgüt içerisindeki çatışmaları önlemek ve istenilen başarıyı sağlamak, yöneticilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan bir tanesidir. Ancak çatışma hem bireylerin günlük yaşantılarının hem de örgütsel hayatın inkar edilemez gerçeklerindendir. Çatışmaya yönelik yaklaşımlardan bir kısmı çatışmayı olumsuz bir durum olarak açıklarken, bir kısmı da çatışmanın doğru yönetildiği takdirde örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilecek bir kavram olarak açıklamışlardır. İlgili literatürde genel kabul gören görüşe göre; çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıkıcı ve yıpratıcı olmak yerine, örgütler için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatifleri vs. oluşturması açısından esneklik sağlayan, bireylerin yaratıcılıklarını geliştiren ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunan bir süreçtir (Erdoğan, 1999, s.145).

Çatışma Yaklaşımları

Çatışma konusundaki ilk verilerin çoğu filozoflar ve sosyologların katkılarıyla elde edilmiştir. Son yıllarda yönetim bilimciler de bu konuya ilgi duymaya başlamıştır (Rahim, 2001, s.12). Yönetim bilimciler çatışma kavramını çeşitli yönetim kuramları tarafından farklı bakış açılarıyla değerlendirmişlerdir (Can, 2002, s.47). Literatüre bakıldığında çatışma ile ilgili görüş ve anlayışlarda zamanla büyük değişimler olduğu anlaşılmaktadır.

Özellikle son 40-50 yılda çatışma konusundaki araştırmalara gösterilen ilgideki artışa paralel olarak çatışmaya karşı yaklaşımlarda önemli değişiklikler görülmektedir. Örgütsel çatışma, yönetim biliminin ortaya çıkışından beri ilgi merkezi haline gelmiş ve değişik şekillerde incelenmiştir. Yönetim kuramcıları, çatışmaları üç temel yaklaşımla açıklamaya çalışmışlardır. Bunlar tarihsel gelişimine göre ele alındığında; Klasik (Geleneksel), Neoklasik (Davranışçı), Modern (Etkileşimci) yaklaşımlardır (Gümüseli, 1994, s. 29).

Örgütlerde çatışmanın daha iyi anlaşılması yönetim ve örgütsel davranış teorilerinin anlaşılması ile ilişkilidir. Örgütsel çatışmanın incelemesinde geliştirilmiş, üç model ortaya konulmuştur (Özalp, 1986).

Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusundaki ilk yaklaşımlar, çatışmanın örgüt için olumsuz olduğunu ve önlenmesi gerektiğini savunmuştur. Geleneksel görüşü benimseyenler, çatışmayı örgüt açısından yıkıcı olarak kabul eder ve örgütlerin çatışmalardan korunması gerektiğine inanırlar (Aydın, 1984, s.31). Bu yaklaşıma göre çatışmalar, örgütün ahenkli ve etkin işleyişini etkileyen ve bozan durumlardır (Koçel, 2010, s.545). Çatışma durumu, tümüyle olumsuz bir durum gibi görülüp; şiddet, yok etme ve anlamsızlık gibi olumsuz çağrışım yapan kavramlarla bağdaştırılmakta ve kesinlikle kaçınılması gereken bir durum olarak açıklanmaktadır (Can, 2002, s.47). Bu görüşe göre; bir örgütte çatışmanın ortaya çıkması, iletişim eksikliğine, insanlar arasında açıklık ve güvenin olmamasına, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarsız kalmasına, yönetim ile iş görenlerin ortak bir çıkar etrafında toplanamamasına ve yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanmamalarına dayandırılır ve örgüt için işlevsel olmaktan uzaktır (İpek 2000, s. 227).

Geleneksel yönetim anlayışı, çatışmanın önlenmesi ya da bastırılması için yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, iş bölümünün sağlandığı, hiyerarşik bir yapıya sahip mekanik

bir örgüt şeması sunmaktadır. Örgütte uyum ve işbirliği ancak böyle bir yapı ile sağlanabilir. Max Weber'in bürokratik örgüt görüşünde çatışmanın ya da kurallardan uzaklaşacak bir davranışın yeri yoktur. Bireylerin davranışları ve sınırları kurallarla belirlenir (Karip, 2010, s.6). Klasik yönetim anlayışına göre, çatışmanın üzerine gitmek ve nedenlerini araştırmak yerine, çatışmadan uzaklaşmak, çatışmayı bastırmak ortadan kaldırmak gerekmektedir (Özalp, 1989, s.102). Fayol, Weber, Gulick ve Taylor bu yaklaşımı benimsemiş başlıca bilim adamlarıdır. Bu görüşü savunanların çatışma çözme konusundaki genel tutumu, örgüt yapısının, üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlarla belirlenmesi şeklinde olmuştur (Gümüşeli, 1994, s.30). Geleneksel yaklaşımı benimseyen yönetim bilimciler iş, verim ve örgüt yapısına önem vermişler. 1940'lara kadar popüler olan bu görüşe göre; çatışmanın zararlı olduğu, örgütler için gereksiz, önlenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir süreç olarak değerlendirildiği; bir şeylerin kötü gittiğinin kanıtı olarak kabul edilmektedir (Robbins, 1996, s.443).

Geleneksel yaklaşımı benimseyenler, örgütün ve üyelerinin istek ve beklentileri arasındaki farklılıkları ya da benzerlikleri dikkate almadıklarından, olası çatışmalara karşı da uzak durmuşlardır. Çünkü çatışma yıkıcıdır ve yönetimin görevlerinden biri çatışmaları bastırmaktır (Ertekin,1993, s. 67).

Klasik yaklaşımçılar, örgütleri kapalı sistemler olarak kabul etmişlerdir. Örgütsel etkililiğin aracı olarak uyum ve talimatlara yönelik kuralların, yapıların ve yöntemlerin bu yaklaşımda öngörülen örgüt modelinin özellikleri olduğu söylenebilir (Hodge & Anthony'den akt. Şirin, 2008). Görüldüğü gibi, klasik yaklaşımı savunanların, çatışmaların örgüt üzerindeki değişik etkilerinin farkında olmadıkları söylenebilir (Rahim, 2001, s.8).

Sonuç olarak klasik yönetim yaklaşımı; çatışmanın yokluğuna bağlı olarak uyum ve işbirliğindeki artışın örgütsel etkililiği artırabilmek için gerekli olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur (Rahim, 2001, s.8). Örgüt yönetiminde 1940'lara kadar etkin olan ve çatışmanın, yaratıcılığı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almayan bu yaklaşım, günümüzde önemli ölçüde geçerliliğini kaybetmiştir (Baysal & Tekarslan, 1996, s.307).

Davranışçı Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre çatışma, karmaşık örgütlerin yapılarının gereğidir ve doğal karşılanmalıdır. Çatışma, bütün grup ve örgütler için kaçınılmaz bir durumdur (İpek, 2000, s. 228). Çatışma yok edilemeyeceğine göre onu kabul ederek ondan yaralanmak gerekir (Can, 2002, s.327). Neoklasik yaklaşımı savunanların büyük bir kısmı, çatışmayı örgütlerin doğasında bulunan ve kaçınılamayan bir durum olarak kabul etmiş ve çatışmadan yararlanmak, onu ussallaştırmak gerektiğini savunmuşlardır. Davranışsal yaklaşım 1940'lerden 1970'lere kadar etkili bir şekilde kabul görmüştür (Robbins, 2003). Bu görüş, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunduğuna inanır. Davranışçıların çatışma görüşü çatışmanın tam anlamıyla benimsenmesi, kabul edilmesi olarak açıklanabilir. Bu görüşü paylaşan Bennis ve arkadaşları, çatışmanın örgütteki bireyler ve gruplar arası ayrışmalardan kaynaklandığını, çatışmanın yok edilmesinin bu ayrımın yok edilmesi anlamına geleceğini, bunun da örgütsel ortamda olanaksız olduğunu ileri sürmektedirler (Aydın, 2010, s.314). Ayrıca bu yaklaşım örgütü farklı amaç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşan bir oluşum olarak kabul eder (Balci, 2000, s.175). Çatışmanın yok edilmesinin, bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Tekarslan vd., 2000, s.272). Sonuç olarak, 1940'lerden 1970'lerin ortalarına kadar etkili olan bu görüş, çatışmaların kötü olmadığını, ancak yönetildiğinde örgütün performansına ve verimine katkı sağlayacağını savunur.

Modern Yaklaşım

Rahim'in (2001) modern yaklaşım olarak adlandırdığı davranış bilimleri yaklaşımı, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu savunur. Modern (etkileşimci) yaklaşımda uyum, bir örgütün verimliliği ve etkililiği için arzulanan bir durum olmaktan uzaktır. Amaç, uyumlu

bir örgütsel ortam oluşturmak değil, örgütün karşı karşıya kaldığı problemleri fark etme ve çözebilme becerisini geliştirmektir. Uyum, örgütte durağanlığa, orta düzeyde bir başarı ile yetinmeye ve yanlış bile olsa grup kararlarına bağlılığa neden olabilir. Bu yaklaşım çatışmayı bir zorunluluk olarak kabul eder. Bireyler örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, farklı ve karşıt düşünceleri açıklamaya özendirilmelidirler. Modern görüş, davranışçı görüşe göre çatışma sürecine yönelik daha gerçekçi bir tavır takınmaktadır. Bu görüş, çatışmayı bütünüyle benimseme, aykırılığı güçlendirme, çatışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar teşvik edecek biçimde tanımlama ve çatışma yönetimini tüm yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görme bakımından davranışçı görüşten ayrılır (Gümüşeli, 1994, s.34).

Bu anlayışa göre durağan örgütler, değişime ve yeniliğe karşı duyarsız kalırlar. Bu sebepten dolayı çatışmanın teşvik edilmesi gerekir (Atay, 2001, s.22). Dolayısıyla modern yaklaşımın en büyük katkısı, grup liderlerinin asgari düzeyde grubu; uyanık, öz eleştiri yapabilecek ve yaratıcı tutabilecek düzeyde çatışmaların oluşmasına ortam hazırlamasıdır (Şimşek, 1999, s.290). Geleneksel ve modern yaklaşım tablo1’de karşılaştırılmıştır.

Tablo 1

Çatışma Yönetiminde Modern ve Geleneksel Yaklaşım Arasındaki Görüş Farklılıkları

Geleneksel Yaklaşım (Klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
Çatışma kaçınılmazdır.	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onun yönetsel hatalarından dolayı sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkar.	Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal başarımını (performansını) engeller.	Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi, başarının azalmasına da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi, çatışmayı örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel, s.290.

Çatışmanın Evreleri

Karip (2010), Hendricks'in (1991) çatışma evreleri üç başlıkta, Keltner'in (1994) ise altı başlıkta incelediğini aktarmıştır. Hendricks'e (1991) göre birinci evre, günlük olağan sorunlardır ve özel bir ilgi ve müdahale gerektirmez. İkinci evrede taraflar arasında zıtlasmalar ve uyuşmazlıkların şiddeti daha fazladır. Üçüncü evrede ise, taraflar kazanmaktan çok diğerinin kaybetmesi ve zarar görmesine odaklanırlar. Taraflar birbirlerine fiziksel veya psikolojik şiddet uygulayabilir ya da birbirlerine karşı duyarsızlaşabilirler. Keltner'in (1994) altı aşamalı olarak açıkladığı çatışma evreleri, çatışmanın yoğunluk derecesine göre sınıflanmış ve temelde herhangi bir kutuplaşma ifade etmeyen farklılıkların anlaşmazlığa, uyuşmazlığa, zıtlasmaya, yasal çekişmeye ve şiddete dönüşebileceği belirtilmiştir (Karip, 2010).

Basit Farklılıklar

Çatışmanın ilk aşamasında her iki tarafta da ciddi bir problem oluşturmeyen hafif dereceli görüş, çıkar, tercih, tutum ve davranış farklılıkları görülebilir. Bu aşamada çatışmalar genellikle karşılıklı anlayış ve uyum içerisinde çözüme ulaşmaktadır. Bu aşamada genellikle karşılıklı anlaşma ve uyum içerisinde problem çözülebilir. Tarafların istekleri vazgeçilmez değildir, her iki taraf da istek ve beklentilerinden vazgeçebilirler; dolayısıyla herhangi bir müdahale gerektirmez. Ancak bu anlaşmazlık çözümlenmediğinde çatışma daha sonraki aşamalara taşınabilir (Karip, 2010, s.15).

Anlaşmazlık

Bu evrede tarafların anlaşmazlığı daha belirgindir ve taraflar arası kutuplaşmadan söz edilebilir. Çatışmada taraflar kendilerini haklı görür ve uzlaşmaya karşı isteksizdirler. Karşı tarafa kendi isteklerini ve haklılığını kabul ettirebilme çabası içerisinde. Üçüncü

bir kişi yardımıyla sorunun özölmemesi halinde çatışma bir üst evreye taşınabilir (Karip, 2010, s.15).

Uzlaşmazlık

Bu evrede taraflar arasında kutuplaşma netleşir ve çatışmanın şiddeti artar. Bu aşamadaki pazarlıkta kazan-kaybet tutumu ağırlıklıdır. Etkileşim tarafların veya bir arabulucunun belirlediğı koşullara bağlıdır. Karşılıklı ikna etme çabası, kanıtlar ve tehditler sonunda, taraflardan birinin ya da her iki tarafın iddiasından ödün vererek uzlaşma sağlanabilir. Çatışma taraflarından biri için çözüm tatmin edici olmazsa çatışma özöme kavuşmaz ve bir üst evreye sıçrayabilir (Karip, 2010, s.16).

Zıtlışma

Zıtlışma evresinde taraflar birbirini dinlemezler, iletişimleri sınırlı ve sağlıksızdır. atışmanın şiddeti artmış, taraflar artık karşı tarafla iletişim kurmayı ya da uzlaşmayı değil, kazanmayı istemektedir. Her iki taraf da sadece birbirinin açığını bulma gayretindedir. özüm arayışı içerisinde olmak yerine, kazanmak ya da kaybetmek vardır (Rahim, 2001).

Yasal ekişme

Bu aşamada çözüm için karar; hakim, jüri ya da bilir kişiye bırakılır. Kazanmak için tanık ve delil sunma zorunluluğu vardır. Uyuşmazlığı çözecek ölçüleri kanunlar belirlemiştir. Tarafların bunları seçme şansları ve hakkı yoktur. Karar tüm tarafları bağlar. Karar genellikle bir taraf için olumlu diğer taraf için olumsuzdur. Kararlara uymamak ise yaptırım gerektirir. Tarafların kararları tanımadıkları durumda çatışma şiddete dönüşür (Karip, 2010, s.18).

Şiddet ve Kavga

Çatışmanın son aşamasında taraflar birbirine karşı fiziksel ve psikolojik şiddet uygular. Taraflar birbirini düşman olarak görmektedir. Taraflara göre yapılması gereken tek şey, karşı tarafa zarar vermek, hatta onu ortadan kaldırmaktır. Karşı tarafla iletişim kurma ve uyuşma yoluna asla gidilmez. Şiddet, iletişim yolu olarak kullanılır. Yapılan kavga ve uygulanan şiddet sonunda genellikle her iki taraf da zarar görür. Burada kaybeden taraf yeniden şiddete başvurmak ve kendi üstünlüğünü sağlamak için belirli bir süre için geri çekilmiş olabilir. Böyle bir durumda çatışmanın çözülmesi değil, ertelenmiş olması söz konusudur (Karip, 2010, s.19).

Çatışma Türleri

Örgütlerdeki çatışma türlerini farklı şekillerde gruplandırmak mümkündür. Bu gruplandırmaların çeşitliliği bilim adamlarının alanları ve konulara bakış açılarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Gümüşeli (1994), literatürde çok karşılaşılan çatışma türlerinden bazılarının sınıflamasını Tablo 2’deki gibi basit bir gruplamayla aktarmıştır.

Tablo 2

Başlıca Örgütsel Çatışma Türleri

Gruplandırma Esasları	Çatışma Türleri				
a. Çatışmaya taraf olanlar	1.Bireysel çatışma	2. Bireyler arası çatışma	3. Birey-grup çatışması	4.Grup içi ve gruplar arası çatışma	5.Örgütler arası çatışma
b. Çatışmanın niteliği	1.Fonksiyonel Çatışma			2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma	
c. Çatışmanın örgüt içindeki yeri	1.Yatay çatışma		2. Dikey çatışma		3. Emir Komuta-kurmay çatışması
d. Çatışmanın ortaya çıkma şekli	1.Potansiyel çatışma	2. Algılanan çatışma	3. Hissedilen çatışma	4. Açık çatışma	
e. Çatışmanın açıklık derecesi	1. Açık Çatışma			2. Kapalı Çatışma	

Gümüşeli, (1994, s. 49)

Her ne kadar yukarda farklı sınıflandırmalar olsa da, çatışmaların doğru bir şekilde anlaşılması ve doğru analiz edilebilmesini sağlamak için, Rahim (2001) ve Karip (2010) kaynaklarına göre sınıflandırmanın daha doğru olabileceğini belirtmişlerdir. Bunu dikkate alarak, bu çalışmada kaynaklarına göre çatışma türleri aşağıda açıklanmıştır.

Rol çatışması

Bireyden beklenen ve bireyin yapması gereken arasındaki çelişki rol çatışmasının özünü oluşturur. Başka deyişle birey iki ayrı noktadan baskı altında kalabilir. İki yöneticinin alt statüde çalışan bireyden çelişkili isteklerde bulunması çalışanda rol çatışmasını doğurur (Ertürk, 1994, s.223).

Duyuşsal Çatışma

Duyuşsal çatışma psikolojik çatışma olarak da tanımlanmaktadır. Gruplar ortak bir sorunu çözmeye çalışırken, sorunla ilişkili olarak, duygularının ve hislerinin ayrıştığını fark ederler. Bu ayrışma, duyuşsal bir çatışma meydana getirir (Karip, 2010, s.20).

Amaç Çatışması

Tarafların belirlediği farklı amaçların ve hedefler amaç çatışmasına neden olur. Amaçlarda sınırlı uyumsuzluklar olabileceği gibi, taraflarının birinin amacını gerçekleştirmesi diğer tarafın amaçlarının ortadan kalkmasına neden olabilir. Örneğin, bir işletmede A üretim tekniğinin uygulanmasını isteyen taraf amacını gerçekleştirdiğinde, A üretim tekniği seçilmiştir. Karşı tarafın arzuladığı B üretim tekniği reddedilmiş, kabul görmemiştir. (Karip, 2010, s.21).

Esas atışma

Esas atışma temel konularda açığa çıkan çatışmalardır. Görev ya da işle ilgili önemli konularda uyuşmazlıklar esas çatışmalara zemin hazırlayabilir. Bu tür çatışmada bir bilgiyi farklı algılama, farklı yorumlamadan öte, bilgi üzerinde görüş farklılığı olması durumu vardır. Esas atışma içeriğı ve ze ilişkin bir çatışma türüdür (Karip, 2010, s.22).

Değer atışması

Tarafların bazı konularda değerlerinin uyuşmazlığı sonucu meydana gelir. Bu atışma ideolojik çatışma olarak da tanımlanır (Rahim, 2001, s.21). rnek verecek olursak; ğretmen-ğretmen ya da ğretmen-yönetici arasında şiddetin eğitimde bir disiplin aracı olarak kabul edilip edilmemesine yönelik değer farklılıkları değer çatışmasına neden olabilir (Karip, 2010, s.21).

ıkar atışması

Sınırlı kaynakların paylaşımında tarafların beklentileri uyuşmayabilir. Çatışma sınırlı kaynaktan kimin hangi oranda pay alacağından kaynaklandığı gibi; paylaşım sorunlarının üstesinden nasıl gelineceğı, paylaşımı sağlayacak yönteme ilişkin uyuşmazlıklardan da kaynaklanabilir (Rahim, 2001, s.21; Karip, 2010, s.20).

Bilişsel atışma

Tarafların düşünme süreçlerinde, algılarında ve yargılarında ki farklılıklar bilişsel çatışmayı açığa çıkarır. Taraflar bu çatışmada, birbirine benzer ya da birbirinin aynı olan bilgileri farklı olarak yorumlarlar. Bu yorumlardan kaynaklanan uyuşmazlık bilişsel çatışmayı meydana getirir (Rahim, 2001, s.21; Karip, 2010, s.21).

Gerçekçi ya da Gerçekçi Olmayan Çatışma

Gerçekçi çatışmaların temelinde akılcı nedenler yatar. Çatışma; amaçlar, değerler, görev ve yöntemler gibi içeriğe yönelik gerçekçi bir nedene sahiptir. Gerçekçi çatışma bir amaç doğrultusunda gerçekleşir. Gerçekçi olmayan çatışma ise, gerilimi azaltmak isterken yapılan hatadan, duyarsızlıktan, aykırı tutumu sergilemekten dolayı açığa çıkabilir. Gerçekçi olmayan, bir amaç taşımayan ya da gerçek amacını gizleyen bu tür çatışmaların kendisi bir amaç olmuştur. Yöneticilerin konumlarını güçlendirmek için zayıf bir hedef seçip çatışmaya dahil oldukları görülmüştür (Rahim, 2001, s.22; Karip, 2010, s.22).

Kurumsallaşmış ya da Kurumsallaşmamış Çatışmalar

Kurumsallaşmış çatışmalarda gruplar önceden belirlenmiş ve net olarak ortaya konmuş kurallara göre davranırlar. Böylelikle tarafların davranışları ön görülebilir ve ilişkileri süreklilik gösterir, kurumsallaşmamış çatışmalar bunun aksidir (Rahim, 2001, s.22; Karip, 2010,s.22).

Yanlış Atfedilen Çatışma

Çatışmanın kaynağı teşhis edilirken yanlış kişinin hedef gösterilmesidir. Örneğin, bir öğretmenin farklı bir okula görevlendirilmesi ile ilgili kararı Milli Eğitim Müdürlüğü almış olduğu halde, belki de okul müdürünün itirazlarına rağmen bu atama yapılmış olsa bile, öğretmen istemediği bu karardan okul müdürünü sorumlu tutabilir. Bu çatışmanın nedeni yanlış kişiye yöneltme, eksik bilgi ya da istem dışı gelişmeler olabilir (Rahim, 2001, s.23; Karip, 2010, s.23).

Yanlış Yöneltilen Çatışma

Yanlış yöneltilen çatışma yanlış atfedilen çatışma ile benzerlik gösterse de farklı olarak, taraflar öfkelerini ve eylemlerini çatışmanın içinde olmayan alakasız taraflara yöneltirler. Bu yöneltme genellikle bilinçli olarak yapılır, bir yanlışlığın ya da bilgisizliğin sonucu değildir. Çatışmanın gerçek taraflarının farklı güç dengelerine sahip olduğu durumlarda zayıf olan taraf kendisi için, gerçekte çatışmanın dışında olan daha kolay bir hedef seçebilir. Örneğin başarısız bir öğrenci sınavdaki sorulardan birine bile doğru cevap veremediği halde, “diğer öğrencilerin kopya çektiğini ve öğretmenin de bu durumu görmezden geldiğini” ve onların notlarının yüksek olmasından dolayı kendisinin bu dersten başarısız olduğunu savunabilir. Burada kasıtlı olarak bir çarpıtma ve uygunsuz bir durum oluşturarak kendini haklı gösterme çabası vardır (Karip, 2010, s.23-24)

Cezalandırıcı Çatışma

Bu çatışmada amaç karşı tarafı mümkün olduğunca fazla zarara uğratmak ve cezalandırmaktır. Taraflar karşı tarafa ne kadar zarar verirse o kadar kazançlı olduğunu düşünür. Halk arasında hasetlik-fesatlık olarak yaygınlaşan söylem cezalandırıcı çatışmayı ifade etmektedir. Bireyler sonuç hiçbir şekilde kendilerine kazanç sağlamasa da sadece karşı tarafı zarara uğratmak için çatışmaya girerler (Rahim, 2001, s.23; Karip, 2010, s.23).

Çatışma Nedenleri

Çatışmanın etkin bir şekilde yönetilebilmesi, hangi kaynaktan beslendiğinin ve ortaya çıkış gerekçelerinin bilinmesine bağlıdır (Yeniçeri, 2009). Ortaya çıkan çatışma kaynaklarının belirlenmesi çatışma yönetimi açısından oldukça önemlidir. Kaynağı bilinmeyen bir çatışmanın yönetimi oldukça güçtür, çatışmaya anlık çözümler bulunsa bile aynı kaynaktan farklı zamanlarda yine uyuşmazlıklar çıkacaktır. Nedenleri dikkate alınmadan yönetilmeye

çalışılan bir çatışma süreci sadece bastırılmış ve söndürülmüştür. Böyle bir durumda örgüt lehine bir sonuç beklemek doğru değildir.

Örgütlerde meydana gelen çatışmanın nedenleri incelendiğinde belirli bir yaklaşıma ya da uygun iletişim araçlarına sahip olmamaktan kaynaklanan anlam güçlükleri, örgüt üyelerinin olayları birbirlerinden farklı olarak algılayamamaları, ön yargılı davranışlar, yeterli bilgi alış verişinin olmamasından kaynaklı meydana gelen güçlükler, iletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da iletişim kanallarındaki olumsuzluklar ve bozulmalar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı şekilde ulaşmasına neden olan aksaklıklar, bürokratik yapıların özelliği olan rutinlik ve uzmanlaşmadan kaynaklı güçlükler, sosyal bir grup içindeki insanlar, farklı sosyal ve kültürel çevrelerden geldikleri için geldikleri çevrenin etkilerini grup içinde de devam ettirmeye çalışmalarından kaynaklı etmenler, denetim biçiminden ya da denetimsizlikten kaynaklı güçlükler, örgütte kararlara katılım (ortak karar verme) ihtiyacı, bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkan güçlükler, örgütlerde yer alan bireyler ya da gruplar arasında farklı, adil olmayan ödüllendirme sistemlerinin kullanılmasına bağlı güçlükler, örgütte yer alan birey ya da grupların çıkar ve değerlerinin birbirleriyle veya örgütle uyuşmamasından ortaya çıkan güçlükler, değişim sonucu oluşan yenilikler; örgüt yapısı içinde direnme, örgütü benimsememe, iki veya daha fazla birey ya da grubun tamamına yeterince sunulamayan kaynaklar (para, bina, statü, sevgi...) için rekabet etmeleri, bir tarafın kazanmasının diğer tarafın kaybetmesine bağlı durumlardan dolayı ortaya çıkan güçlükler, yaşı büyük ve kıdemi fazla olan insanların kendilerinden genç ve daha az kıdemli insanların astı olarak çalışmayı kabullenememelerinden kaynaklı güçlükler olarak sıralanabilir (Baysal& Tekarslan, 1996, s.310).

Örgütlerde çeşitli seviyelerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmanın sebeplerini bilmek, geliştirilecek yönetim teknikleri açısından önem arz etmektedir (Koçel, 2010,s.113). İlgili literatür incelendiğinde çatışma nedenleri farklı başlıklar altında ve değişik sınıflamalarla ifade edilse de çoğunun temel dayanakları aynıdır. Ancak Ertürk'ün

(2000) yapmış olduğu gruplandırma diğerklerine göre çatışma nedenlerini ortaya koyan detaylı bir gruplandırmadır. Ertürk'e (2000) göre iş bölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, kaynakların sınırlılığı, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, denetim biçimi, kişisel davranış etkenleri çatışmalara kaynak olan nedenlerdir. Dökmen (2005) ise günlük yaşamda ortaya çıkan çatışmalara neden olan kaynakları şu şekilde sıralamıştır :

- Kişinin, kendisine gönderilen mesajı, mesajın gönderiliş şeklini ya da mesajı göndereni, kendisine uygun bulmaması
- Kişinin mesajı dinlememesi
- Mesajı yanlış anlaması
- Mesaja karşı olması
- Mesaja verdiği geribildirim, karşısındaki kişiye uygun olmaması

Çatışma kaynakları bu çalışmada, örgütsel yapıdan, kişisel farklılıklardan ve iletişim faktörlerinden kaynaklanan nedenler olmak üzere üç başlıkta açıklanacaktır.

Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

İşbölümü

Örgütlerde, toplu bir çabayı gerektiren bir işin, farklı bireylerce yürütülebilecek şekilde düzenlenmesi, işbölümüne gidilmesi gerekir. Ancak, örgütlerde işbölümü sonucunda, her birim kendi özel normlarını, değerlerini ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, farklı işler yapan taraflar arasında ayrışma ortaya çıkar. Bu ayrışma örgütsel çatışmaya zemin hazırlar (İpek, 2000, s.223).

Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek örgüt üyeleri arasında iş bölümünü gerçekleştirirler. Aslında iş bölümüyle, her bölüm kendi işini başka bir bölümün işinden daha öncelikli ve önemli olarak görebilir (Ertürk,

1994, s.130).İşbölümü yapılırken dikkat edilecek bazı durumlar vardır. İş bölümünün, bireylerin yetenek ve yeterlilikleri dikkate alınmadan adil olmayarak ve düzenlemede bilimsel yollar dikkate alınmayarak yapıldığı durumlarda, kimin hangi işi yapacağı bilinmediği gibi, bir işin kaç kişi tarafından yapılacağı da bilinemez. Bu durum çatışmanın açığa çıkmasına sebep olur (Korkmaz, 1994, s.22).

Örgütün Büyüklüğü

Örgüt yapısı genişledikçe birincil ilişkiler ikincil ilişkilere dönüşür, doğal iletişim yok olur, örgüt üyeleri örgütle ayrışır ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlar. Ayrıca büyüyen örgütlerde, örgüt amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar karmaşık bir durum alır ve hiyerarşik kademeler de artar. Yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkar. Bütün bunlarda iletişim ve koordinasyonun bozulmasına neden olarak çatışmanın artmasına yol açar (Aydın, 2010, s.308-309). Küçük örgütlerde çatışma ihtimalinin az olması, amaçların ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük kurumlara kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır (Aydın, 1984, s.308). Korkmaz (1994, s.25) örgüt büyüklüğünün çatışma kaynağı olmasının en önemli nedeni olarak, büyük örgütlerde iletişimin sınırlı olmasını görmektedir. Bu sınırlılık karşılıklı ilişkiyi engelleyebileceği gibi bölünmeyi de artıracaktır. Örgütsel yapı genişledikçe amaçlardaki şeffaflığın azalacağı, samimi ilişkilerin zayıflayacağı, mesaj daha fazla kişi tarafından aktarım yoluyla iletileceği için bozulma ve değişime uğrayacaktır.

İşlevsel Bağımlılık

İşlevsel olarak birbirine bağlı olan bölümlerden birinin işlevini zamanında ve yeterince yerine getirmemesi diğer bölümün işlevini gerçekleştirebilmesini engelleyebilir ve bölümler arasında çatışmaya neden olur. Bu çatışmalar sonucunda bölümler kendi işlevlerini istedikleri biçimde yerine getiremeyeceklerinden dolayı örgütün amacına

ulaşması güçleşir (Ertürk, 2000, s.225). Başka bir açıdan bakıldığında; bireyler amaçlarına ulaşmak için, örgütün diğer bireyleri ile işbirliği yapabilirler. Bunun sonucunda; bireyler arası bağımlılık meydana gelir. Aynı şekilde iş bölümü sonucu bölümler ve gruplar arası işlevsel bağımlılık oluşmaktadır. Grupların ve bireylerin birbirine bağımlı hale gelmesi ile işlevsel bağımlılıktan kaynaklı çatışma meydana gelir. İşlevsel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından da meydana gelir (Öztürk, 2003, s.300).

Ortak Karar Verme

Çatışmanın meydana gelme sebeplerinden biri de ortak karar verme durumudur. Ertürk'e (2000) göre, ortak karar verme ihtiyacı örgütlerdeki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde oldukça etkilidir. Bir örgütte ortak karar verme ihtiyacı, örgütlerde yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin etkinliklerinin zamanlandırılmasına bağlı meydana gelir. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili ortak karar verme gereksinimi de artar. Ortak karar verme gereksinimi arttıkça çatışma oluşma olasılığı da artmaktadır.

Bürokratik Nitelikler

Yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışma, genellikle bürokrat- uzman çatışması olarak bilinmektedir. Uzmanlık ve bürokratik rollerinin karışması, farklı boyutlarda rol çatışmalarına zemin hazırlamaktadırlar. Bürokrat olarak tanımlanan örgüt yöneticilerinin uzmanlık statüleri gereği, görevsel davranışlarda önemli ölçüde özerk olma beklentisinde olan uzmanlara liderlik yapma girişimleri, bürokrat-uzman çatışmasına neden olmaktadır (Aydın, 1984, s.300).

Kaynakların Sınırlılığı

Örgütler insan kaynakları, donanım, bina, materyal ve para gibi çok çeşitli kaynakları bünyelerinde bulundurmaktadır. Bu kaynaklar belirli ürün ve hizmetlerin üretilmesine sunulmaktadır. Bölümler ve bireyler, görevlerini daha etkin olarak yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz ulaşabilmek için bu kaynaklara gereksinim duyarlar. Yaşamsal nitelikteki bu kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur. Bu sınırlılık örgütsel çatışmaların önemli sebeplerindendir. Çünkü bu paylaşım sürecin sonucunda taraflardan biri veya birkaçı istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak alarak yetinmek durumunda kalır ve bu dengesizlik çatışmaya neden olur (Akat, Budak Solakoğlu, & Budak, 2002, s.406).

Denetim Biçimi

Denetim biçimi örgütlerde bir çatışma kaynağıdır. Kişilerin gerçekleştirdiği yakın denetim, genel denetime göre çatışmaya daha fazla ortam hazırlamaktadır (Ertürk, 2000, s.229). Örgütlerde denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme durumunu belirlemek, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Örgütlerde yakından denetim çatışma olasılığını artırır. Bununla birlikte çalışanların kendi kendini denetlediği ve kendi işlerini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma olasılığı azalmaktadır. Yapılan araştırmalarda; yakın denetim biçiminin, genel denetim biçimine oranla, çatışmaya daha fazla neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baysal & Tekarslan, 1996, s.311).

Ödül Sistemi ve Rekabet

Örgütlerde işbirliği yerine rekabetin teşvik edilmesi ve ödüllendirme sisteminin bu temel üzerine oluşturulması veya örgütün temel amaçları göz ardı edilip, sadece birimlerin kendi

amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayan yaklaşım örgüt içi çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca, ödüllendirme sistemlerinin tüm bölümlerin ortak başarısı yerine, her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi de çatışma kaynaklarından (Baysal & Tekarslan, 1996, s.312). Ödüller taraflardan birinin kontrolünde dağıtıldığı zaman çatışmaların şiddeti artabilir (Gibson vd., akt. Şirin, 2008). Örgütteki rekabet ortamı bazen bireyleri birer rakip haline getirebilmektedir. Ödüllerin başarıya bağlanması, hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması, örgüt üyelerini gereksiz bir yarışın içine sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine itmektedir. Bu rekabet hilelerin, kıskançlıkların giderilmesi ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi veya grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliğin ve işbirliği sisteminin zayıflamasına sebep olacaktır (Eren, 2012, s.546-547).

Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Çatışmanın ortaya çıkmasına etki eden diğer bir neden ise kişilerin gereksinimlerinin, dürtülerinin, isteklerinin birbiriyle ters düşmesidir. Bazı çatışma durumlarında çatışmaya taraf olan kişilerin söylemleri ve davranışları birbirinden farklı olabilir. Bu farklı bakış açıları ve farklı algılama da çatışmaya sebep olabilir (Taştan & Öner, 2010).

Örgütlerde benlik mücadelesi sık görülen olaylardan birisidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, farklı tutum, beceri ve özelliklere sahip olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla örgütsel çatışmaların önemli nedenidir (Koçel, 2010, s.671).

Kişilik

İnsanların düşünce, duygu ve davranış bakımından farklılık göstermeleri beraberinde çatışmayı getirmektedir. Sosyal bir grup içindeki bireyler farklı sosyal ve kültürel çevrelerin etkilerini yansıtır. Bu bireyler, geldikleri çevrenin etkilerini grup içine de

taşıyarak çatışmalara ortam oluşturlar. Grup içinde benzer özelliklere sahip bireylerin kendi içlerinde gruplaşmaları, gruplar arası çatışmaları doğurabilir. Kişilerin yaşlarının ve tecrübelerinin de çatışma üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı, oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır (Ertürk, 2000, s.229).

Rol ve Statü

Örgütlerde bazı kişi veya gruplar kendi statülerini diğerlerinin statülerinden üstün olarak görebilirler. Aynı şekilde örgüt içerisindeki bireyler bazılarını farklı statüde görebilirler. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar, algı ve haberleşmeyi etkileyerek çatışma nedenlerinden biri olabilir (Koçel, 2010, s.670-671). Bunun yanında, örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içerisinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları, örgütsel çatışmanın meydana gelişini etkilemektedir. Örgütteki rollerin net olarak belirlenip belirlenmemesi de çatışmanın doğmasına etki eder (Dökmen, 2005, s.38). Diğer bir anlatımla bireyin kendisini farklı bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görmesi, istenilen statü ile bulunan statü arasındaki farklılık çatışmayı beraberinde getirir.

Amaç ve Değer Farklılıkları

Örgütlerde çatışma olasılığını artıran bir diğer durum da kişiler ve grupların amaçlarındaki farklılıklardır. Örgütte kişilerin, grupların ve birimlerin farklı amaç taşımaları, farklı etkinlikler gerçekleştirmeleri ve farklı hedefler gözetmeleri, örgütsel çatışma nedenlerinden biridir (Tutar, Yılmaz & Erdönmez, 2005, s.31). Bu amaç farklılıkları çok değişik şekillerde kendini gösterebilir. Bireysel amaçlarda farklılık olabileceği gibi, uzmanlaşma sonunda birimler arası amaç farklılıkları da görülebilir. Bireysel amaçlardaki farklılıklarda, her birey farklı değer yargısı, tutum, yetenek ve ahlaki değerlere sahip

olduğu için, olaylar karşısındaki davranış şekilleri de farklıdır. Birimler arası farklılık ise örgütlerde, değişik işlevleri olması nedeniyle bölümlerin de farklı hedeflerinin olmasıdır. Bu farklı amaçlar her bölümün bireyleri arasında farklı beklentilere yol açabilir (Ivancevich & Matteson'dan akt. Şirin, 2008). Kişiler ya da gruplar arasında ulaşılabilecek amaca götüren yollar konusunda da farklı görüşlerin olması, çatışmalar için ortam hazırlayan başlıca etkidir. Ayrıca, yöneticiler kurumların veya bölümlerin amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışmalara neden olabilir (Koçel, 2010).

İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

İletişim; bireyler arası bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlanabilir (Ertürk, 2001, s.161). Örgütsel iletişim; işletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi, devamlılığını sağlayabilmesi için, hem işletme içindeki bölümler arasında gerekli ilişkilerin oluşmasını sağlayan hem de işletmenin dış ortam ile gerçekleştirdiği sürekli bilgi ve fikir alış veriş sürecidir. Organizasyonlarda çıkan çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim sürecindeki eksikliklerin bir sonucudur (Baysal & Tekarslan, 1996,s.309). Bilginin informal kanallardan iletilmesi, iletim esnasında değişime uğraması, otorite ile bilginin uygun bir şekilde paylaşılmaması iletişimi bozan bir etki oluşturmakta ve çatışmanın şartlarını sağlamaktadır. Anlam zorlukları, olağan dışılık, bilginin iletiminde sapmalar, mesajda farklılıklar oldukça iletişim kesintiye uğrayacak ve çatışmalar oluşacaktır (Aydın, 2010, s.356).

Literatür incelendiğinde çatışmaya sebep olan iletişimden kaynaklı etkenler; yetersiz bilgi alışverişi, anlama yetersizliği ve haberleşme kanallarındaki bozukluk olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır.

Yetersiz Bilgi Alış Verişi

Örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, algı ve beklentilerinin farklı olması çatışmaların ortaya çıkma sebebidir (Kılınç, 1985, s.114). Pek çok çatışma şekli, kişi ya da grupların arasında yeterince bilgi alışverişi olmamasının bir sonucudur. Kişilerin ya da grupların ortak bir amaç etrafında, farklı alt amaçlara sahip olarak yer aldığı ortamlarda, aralarındaki bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması karşdakine eksik bilgi aktarımı çeşitli önyargıların doğmasına neden olacaktır (Baysal & Tekarslan, 1996, s.310). Bu da çatışmaya ortam hazırlayacaktır.

Anlam Güçlüğü

Bireyler birbirlerine duygu ve düşüncelerini iletmek için değişik semboller de kullanmışlardır. Bu semboller sözlü veya sözsüz (yazılı) sembollerdir. İletişimin etkinliği bu sembollerin anlaşılabilirliğine bağlıdır. Ortak sembollerin olmaması veya bu sembollerin çeşitli nedenlerle anlaşılabilmesi anlam güçlüklerini ortaya çıkartarak, çatışmalara sebep olabilir (Kılınç, 1985, s.113).

Haberleşme Kanallarındaki Bozukluk

Haberleşme kanallarındaki bozulma ya da aksaklıklar, mesajın gerçek anlamda iletilmesine engel olur. Mesajın, kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara sebep olur. İletişim kanallarının sayıca fazla olması ya da kanallardan bazılarındaki bozulmalar, mesajın alıcıya gerçek anlamından başka bir anlamda ulaşmasına sebep olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki vermesi, kaynak ve alıcı arasında çatışma doğmasına neden olur (Baysal & Tekarslan, 1996, s.310).

Algılama Farklılıkları

Kişinin, kendisinin hangi benlik durumunu kullandığı konusundaki algısı ile karşısındakinin onun hangi benlik durumunu kullandığı konusundaki algılar arasında farklılık olması durumunda da çatışmalar meydana gelebilir. Algılama farklılıkları, çatışmaların kaynağını oluşturabilir. Örneğin bir genç, yaz tatilini annesi ve babasıyla rahatça geçirmek yerine, arkadaşlarıyla çadırılı kampta geçirmeyi tercih ediyor olsun. Gence göre onun bu davranışı doğaldır ve yetiştincedir. Annesine ve babasına göre ise, uyku tulumunu rahat bir yatağa tercih etmek, saçma ve çocukça bir davranış sayılabilir. Bu durumda genç, yetiştin gibi davrandığına inandığı için kendisinin yetiştin yerine konulmasını isteyecek, annesi ve babası ise çocuk gibi davrandığını düşündükleri çocuklarına doğru yolu göstermeye, onu yönetmeye çalışacaklardır (Dökmen, 2005, s.100).

Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın sonuçlarının ve çatışma sürecinde yaşananların yararları ve zararları çatışmanın niteliğine, tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlara yönelik toplumsal ölçütlere bağlı olarak değişebilir (Karip, 2010, s.33). Çatışmanın birey ve örgüt için yararlı ya da zararlı olduğu biçiminde tartışmalar anlamını yitirebilir. Çatışmanın yararları ve zararlarına ilişkin yapılan değerlendirmeler genellikle iki zıt görüşü temsil etmektedir. Örneğin, Hendricks'in (1991) yaptığı değerlendirme de bu zıtlığı somut olarak görebiliriz. Hendricks çatışmaya yönelik beş önemli yanlış ve gerçeklerden bahseder(Şirin, 2008). Hendricks'in bahsettiği yanlışlar ve gerçekler tablo 3'te sunulmuştur.

Çatışmaya yönelik yanlışlar ve gerçekler biçiminde açıklanan bu yargılar kesin geçerli iki farklı görüşü, bakış açısını temsil etmekten çok, farklı bakış açılarının betimlenmesinde karşıtlıkların kullanımı biçiminde değerlendirilmelidir. Çoğu zaman iki farklı kavram ya da bakış açısı karşıtlıklarla daha güzel açıklanabilir (Karip, 2010, s.33).

Tablo 3

Çatışmaya Yönelik Beş Önemli Yanılgı ve Gerçekler

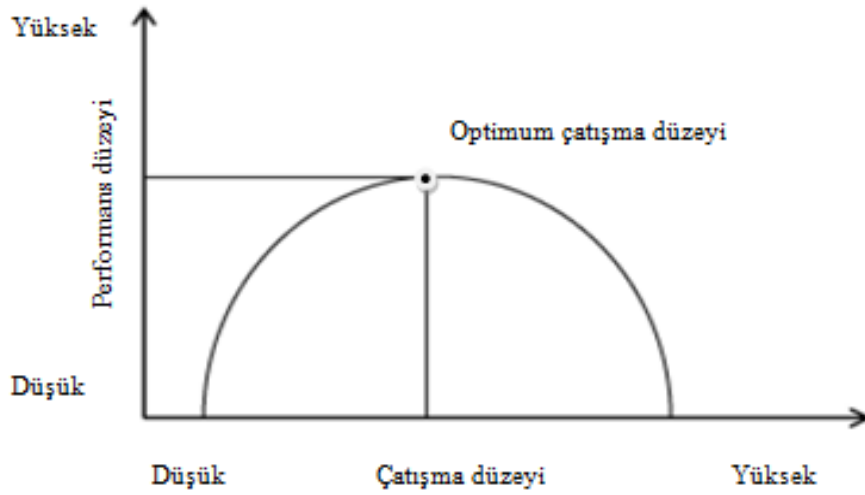
Yanılgılar	Gerçekler
Çatışmanın varlığı kötü yönetimin göstergesidir.	Yönetim çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yaptığı ile değerlendirilmelidir.
Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.	Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.
Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.	Öfke-kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sunar.
Hiç bir şey yapmazsanız, çatışma kendiliğinden çözülür	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
Çatışma mutlaka çözülmelidir.	Acil çözüm yaklaşımı, çatışma çözümünde başarı olasılığını düşürür.

Hendricks, 1991; akt. Karip, 2010, s.34.

Schrumpf, Crawford ve Bodine (1997) ile Gilhooley ve Scheuch (2000) çatışma yaşayıp yaşamamanın bizim seçimimize bağlı olmadığını; buna karşın çatışma durumunda nasıl yol izlediğimizin ve çatışmayı nasıl yönettiğimizin bizim seçimimize bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar. Yönetim tarzına bağlı olarak yapıcı ya da yıkıcı sonuçlarla karşılaşılabilir (Türnüklü & Şahin, 2002, s. 284).

Çatışma tehlikeli sonuçlar doğurabileceği gibi bizlere yeni yeni fırsatlar da sunabilir. Çatışmanın olumluya da olumsuz sonuçlanması çatışmanın algılanış ve yönetiliş biçimi ile alakalıdır. Çatışmanın olumsuz bir durum olarak algılanması, çatışmanın hakkında bilgi eksikliğinden ve geçmişteki olumsuz yaşantılardan dolayı, çatışma kavramına yıkıcı bir anlam yüklenmesinden kaynaklanabilir (Karip, 2010, s.33).

Çatışmanın yararlarının örgütsel iş başarımı ile ilişkisi çokça tartışılan bir konudur. Bu konuda Rahim (2001), çatışmanın örgütsel iş başarımı üzerinde ters etkileşimli, “n” şeklinde bir etkisi olduğunu düşünmektedir. Şekil1’de bu öngörü gösterilmektedir (Rahim, 2001, s.78).



Şekil 1. Organizasyonel çatışmanın performans üzerine etkileri

Olumlu Sonuçlar

Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar sonucunda mevcut sorunların neler olduğu, sorunların kaynağının ve bu sorunların nasıl çözülmesi gerektiğinin farkına varılır. Ayrıca örgüt üyelerinin, faaliyetlerin planlanması için güdülenmesini ve soruna odaklanılmasını sağlar (Keçecioğlu, 1999, s.64). Aşırı olmayan bir çatışma gerilimi altında bazı bireyler çatışan fikirlerden kaynaklı yeni fikirler ile yarışma içinde olmaktan doğan heyecanı cazip bulabilirler. Çatışma sonucu ilgi ve merak tetiklenerek bireyin öz değerlendirme yapması sağlanabilir (Ertekin, 1982, s.86). Çatışma sayesinde, bireyler kendi görüşlerinin doğruluğunu savunabilmek adına daha çok çalışmak, araştırma yapmak ve bu çalışma ve araştırmaları sonucunda daha özgün ve yeni fikirler sunmak durumunda kalabilirler. Çatışmaların çözüme ulaştırılabilmesi için hep görmezden gelinen bireysel ve örgütsel sorunlar incelenecek ve bunun sonucunda uyumsuzluk azalacaktır (Eren, 2012, s.610).

Çatışmanın sonuçlarının olumlu olması; çatışmanın birey ve örgüt için yararlı sonuçlar sağlaması için taraflar arasında iletişim ve ilişkilerin karşılıklı güven ve saygıya dayalı olmasını gerektirir. Böylece taraflar, çatışmaya ilişkin gerçek duygu ve düşüncelerini, amaçlarını ve niyetlerini kolayca ifade edebilirler. Taraflar, diğerlerinin de önemli

gereksinimlerinin olduğunu farkındadır. İletişimin açık, sürekli ve karşılıklı güvene dayalı olduğu bir çatışmada taraflar çatışmanın ne olduğunu gerçekçi bir biçimde tanımlayabilir ve birlikte çözüm yolu arayabilirler. Olumlu çatışmalar daha çok dışa dönük olan, kişisel olmayan çatışmalardır (Karip, 2010, s.36).

İyi yönetilen çatışmaların birey ve örgüt için olumlu etkisi genel olarak şu şekilde sıralanabilir(Sütlü, 2007, s.19) ;

- Çatışma ile farklı görüşler ortaya çıkar ve bununla birlikte bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılıklarının güçlenmesine etki eder.
- Çatışma ile eski amaçlar yerini daha yeni, iyi ve kapsamlı amaçlara bırakır.
- Çatışma ile bireyler kendilerini daha iyi ifade etme şansını elde ederler. Bu sayede çatışma ile oluşan anlaşmazlık durumu ortadan kalkar ve taraflar arası yakınlaşma meydana gelir. Bireyler arası ilişkiler güç kazanır
- Bireyler enerjilerini daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlara yoğunlaştırarak işlerinin verimliliği ve etkililiğini artıracaktır.
- Çatışma örgütsel değişimi bütünleştirici bir özelliğe sahiptir. Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgütün bütünleşmesi gerçekleşebilir.
- Çatışma sonucunda, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği ve olumsuz durumları açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik anlayışı kazandırabilir.
- Çatışma, iş görenleri güdüleyerek örgütteki durağanlığı ortadan kaldırabilir.
- Örgüt kaynaklarının daha dengeli, adil ve kullanışlı dağıtılmasını sağlayabilir.
- Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortam oluşturulmasına yardımcı olur.
- Çatışma örgüt hedeflerini işlevsizleştirmeye yönlendirebilir.
- Çatışma örgüt sorunlarının açığa çıkmasını sağlayarak, ilgililerin sorunlara yoğunlaşmasını sağlar.

- Örgütte iş görenler arasındaki iletişim kanallarının açılmasına bilgi akışının hızlanmasına destek olabilir.

Karip (2010, s.36-37) ise iyi yönetilen ve olumlu sonuçlanan bir çatışmanın birey ve örgüt için sonuçlarını şu şekilde sıralar:

- Daha iyi kurumsal ilişkilerin oluşması
- Psikolojik olgunluk durumunun artması
- Bireyin özsaygısının yükselmesi
- Bireysel gelişimin meydana gelmesi
- Etkililiğin ve verimliliğin artması
- Problemlerin farkına varılması ve problemlerin tanınması
- Daha iyi problem çözme yollarının bulunması
- Örgütsel değişime katkı sağlamak
- Sıradanlığı azaltmak
- Uyumlu bir takım çalışmasının oluşmasını sağlamak

Burada dikkat edilmesi gereken durum, olumlu sonuçların yalnızca taraflardan birisi için değil, her iki taraf için de geçerli olmasıdır. Çatışma; taraflardan biri için olumlu, diğeri için olumsuz sonuçlanırsa, sonuçların örgüt için yararlı olduğunu söylemek zorlaşır. Taraflardan herhangi birinin dışlandığı çatışmalar, örgüt için (ve en azından taraflardan biri için) olumsuz sonuçlar doğurur (Karip, 2010, s.38).

Olumsuz Sonuçlar

Çatışmalar, zaman içerisinde çatışmaya taraf olan bireylerin ya da grupların kendi amaçlarını örgüt amaçlarının üstünde görmelerine ve kutuplaşmalarına neden olabilir. Farklılıkların boyutlarını derinleştirerek birey ya da grupların birlikte hareket etmelerini kısıtlar. Örgüt içerisinde şüphe yaratarak güvensizliğin artmasına ve verimliliğin düşmesine sebep olur (Korkmaz, 1994, s.17- 18).

Taraflar arasında iletişimin sınırlı olduğu, tarafların düşüncelerini, duygularını, amaç ve niyetlerini paylaşamadıkları çatışmalarda, çatışma süreci olumsuz sonuçlanabileceğı gibi birey ve örgüt için yıkıcı ve yıpratıcı etkisini gösterecektir. Olumsuz sonuçlanacak çatışmalar; iletişim ve ilişkiler tek yönlü, savunmacı, karşı tarafı yıldırmaya, yanıltmaya, korkutmaya yönelik ve güce dayalı bir özellik taşır. Çatışmanın birey ve örgüt için bir takım yararlar sağlamasının yanında, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi enerji kaybı ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların verimli kullanılamaması, iş kaybı ve hatta örgütlerin devamlarını sağlayamaması anlamına gelebilir (Karip, 2010, s.39).

Çatışmanın birey ve örgüt için olumsuz sonuçlarını genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Sütlü, 2007, s.20);

- Çatışma örgütsel amaçların sapmasına sebep olabilir.
- Tarafları zorda bırakan bir uğraş; işyerinde zaman, emek ve paranın gereksiz harcanmasına yol açabilir.
- Strese ve işten bıkkınlığa neden olabilir.
- Örgüt içi iletişimin azalmasına ve iletişimde bozukluklara neden olabilir.
- Çatışma, tarafların amaçlarını, örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilir.
- Örgütte güvensizlik ve şüpheciliğin üstün olduğı bir durumun oluşmasına neden olabilir.
- Çatışma iş görenin morali ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyerek iş doyumunu ve performansının düşmesine neden olabilir.
- Örgüte bağlılık ve adanmışlığın sönmesine neden olabilir.
- Çalışanlar, aralarında gerçekleşen iletişimin anlamını kendi gereksinmelerine göre çarpıtabilir.

- Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; kendi yaptıklarını doğru, karşı tarafın yaptıklarını yanlış görebilirler, güçlerini ve başarılarını abartabilirler, çalışanlarının düşüncelerini kısıtlayabilirler.

Birçok çatışma günlük olağan işler içinde sıradan rahatsızlıklar olarak nitelendirilebilir. Ancak, daha ciddi çatışmalar aşırı bir strese, verimin ve kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Çatışma kaçınılmaz olabilir, ancak olumsuz sonuçlar kaçınılmaz değildir; etkili bir yönetimle engellenebilir ve hatta olumlu sonuçlandırılabilir (Karip, 2010, s.41).

Çatışma Yönetimi

Kurumlarda çatışmanın kaçınılmaz olmasının yanı sıra meydana gelen çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak da mümkün değildir. Bir kurumda çatışmanın hiç olmaması yenilik, değişim, üretkenliği olumsuz etkileyebileceği gibi; sürekli çatışmaların olduğu kurumlarda da kararların gecikmesi veya verilememesi, tavizlerin sorunları çözmede yetersiz kalması gibi durumlardan dolayı verimlilik ve etkililik olumsuz etkilenecektir. Kaçınılması mümkün olmayan hatta bir ölçüde gerekli olan çatışma, kurumun sağlıklı işleyebilmesi, yaşama ve gelişmesini sağlayabilmek için doğru yönlendirilmeli ve yönetilmelidir. Bunun için çatışma ve çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak gerekir (Koçel, 2010, s.664-665). Çatışma yönetiminin amacı; olumlu, yapıcı, barışçıl ve uzlaşmacı bir anlayışla çatışmayı sonlandırabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Karip, 2010, s.43).

Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve yönetilenler çatışma yönetimi ile ilgili temel becerilerini geliştirmek durumundadırlar. Karip (2010, s.49) Murphy'nin (1997) bu temel becerileri dört maddede ele aldığını bildirmiştir.

1. Entelektüel beceriler: Planlama, problemi tanımlama, çözümleme, yargılama önsezi sahibi olma ve objektiflik.
2. Duygusal beceriler: Kararlılık, otokontrol, sonuca yönelik olma, girişkenlik ve isteklilik.

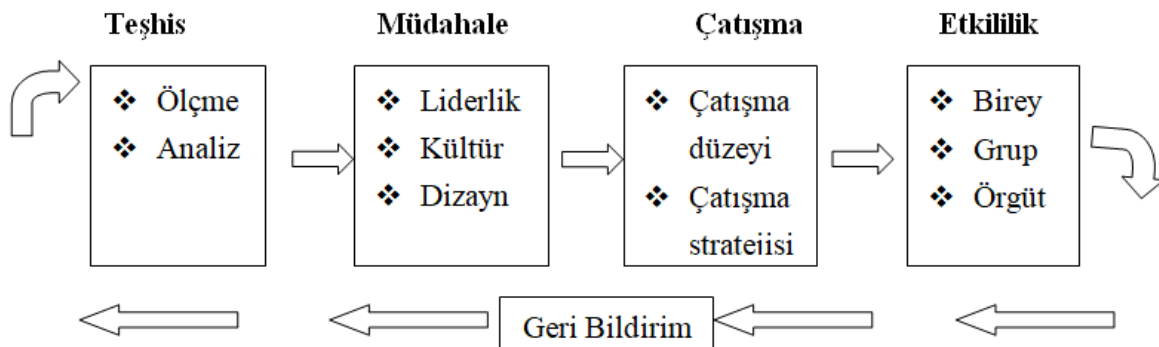
3. Bireyler arası beceriler: Duyarlılık, ikna becerisi, iletişim.

4. Yönetmel beceriler: Güdüleme, rehberlik edebilme, iş bölümü ve görevlendirme yapabilme.

Çatışma yönetme aşamaları çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde ifade edilmekle birlikte genel olarak aşağıdaki eylem basamakları kabul görmüştür (Karip, 2010, s.46-49):

- Kızgınlığı-öfkeyi kontrol etmek
- Çözüm öncesinde bir değerlendirme yapmak
- Uyumlu bir ortam oluşturmak
- Çatışma yönetimi sürecinde iletişim, empati ve etik kurallara dikkat etmek.
- Çatışmayı karşılıklı tartışma ve anlaşma süreci içinde tanımlamak.
- Olası çözümler için farklı fikirlere başvurmak, beyin fırtınasından yararlanmak.
- Olası çözüm yollarını değerlendirmek ve uygun olanları belirlemek.
- Çözüm yollarının uygulanabilirliğini ve çözümün ulaşılabilirliğini değerlendirmek.

Çatışma yönetimi, çatışmaların tespit edilmesini ve çatışmalara müdahale edilmesi süreçlerini içermektedir. Daha ayrıntılı analiz edilebilmesi için çatışma yönetimi süreci şekil 2' de sunulmuş ve ayrıntılı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır (Rahim, 2001, s.222).



şekil 2. Çatışma yönetimi süreci

Farklı nedenlerden doğan örgütsel ve bireysel amaçların çatışması son derece olağandır. Önemli olan bu çatışmayı kişisel ve duygusallıktan ayırıştırarak, toplumsal ve ussal temeller doğrultusunda ortak amaçlara yöneltebilmektir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008, s.85). Çatışma yönetimi en basit şekliyle çatışmaların nedenlerini bulup ortaya çıkarma ve çatışmaların çözümü için uygun yöntem ya da stratejiyi belirleyebilme adına gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2000). İyi yönetilebilen çatışmalar örgüt misyonunun, vizyonunun ve kültürünün gelişip ilerlemesine katkıda bulunurlar (Dinçer & Fidan, 2003). Çatışma yönetim sürecinde, okul yöneticilerine önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler bu süreçte dikkatli hareket etmeli, çatışmayı başarıyla yönetip, okulun amaç ve ilkelerine uygun bir biçimde sonuca ulaştırmak için çaba göstermelidir (Ertürk, 2010).

Kurumlardaki çatışmaların kurumun kaçınılmaz bir parçası olduğu, hatta çatışmanın kurumun gelişmesi için gerekli bir durum olduğunun kabul görmesi, yöneticilerin çatışmalara yönelik yaklaşımlarını değiştirmiştir. Kurumlardaki çatışmaların bastırılması ya da ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın kurumun amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır. Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlığın kurumun yararına olacak şekilde yönlendirilmesi durumu olarak açıklanabilir (Hampton, Summer & Webber, 1987).

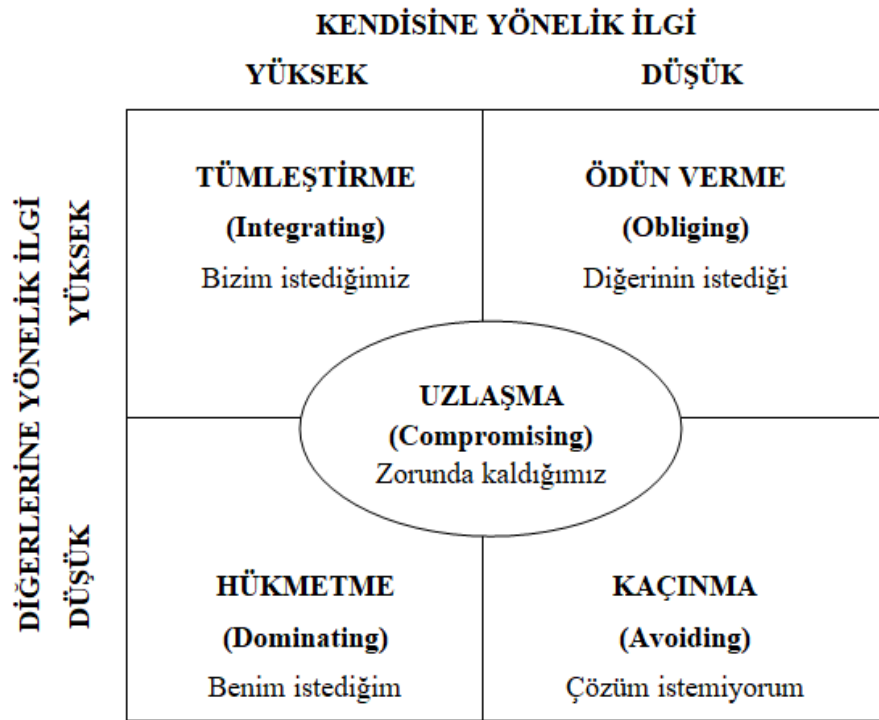
Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetim stratejileri, bireyin bir çatışma durumu ile karşılaştığında düzenli olarak gösterme eğiliminde olduğu davranışlar bütünüdür (Gümüseli, 2001). Çatışma yönetim stratejileri konusunda literatüre göz atıldığında farklı gruplandırmanın yapıldığını görmek mümkündür. Ancak, bu gruplandırmaların içinde, 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından ileri sürülen ve daha sonraları Hall, Lawrance & Lorsh, Thomas, Rahim &

Bonama başta olmak üzere birçok bilim adamının çalışmalarında kullandıkları; tümleştirme (bütünleştirme), ödün verme (uyma), hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri olmak üzere beşli grupta en çok rastlanandır (Gümüşeli, 1994).

Bu araştırmada, Rahim ve Bonama tarafından geliştirilen beşli çatışma yönetim stratejileri modeli dikkate alınmıştır. Bireyler arası çatışmaları yönetmede kullanılan bu stillerle ilgili açıklamalar ayrıntılı olarak aşağıda sunulmuştur.

Çatışma yönetim stratejileri şekil 4'teki haliyle Rahim (2001) tarafından, çatışma taraflarının kendilerinin ve karşısındakilerin ilgilerine verdikleri öneme göre düzenlenmiştir.



Şekil 3. Çatışma yönetimi stratejileri

Tümleştirme (Bütünleştirme) Stratejisi

Bütünleştirme, işbirliği, entegrasyon, problem çözme stili olarak da adlandırılan tümleştirme stratejisi, kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın beklentilerini dikkate alarak hareket ettiği bir çatışma yönetim yaklaşımıdır. Taraflar karşılıklı olarak çatışmanın kaynağını ve problemin çözümüne yönelik yapılabilecekleri “kazan- kazan” anlayışı ile tartışır. Empati ve iletişimin hakim olduğu demokratik bir yöntemdir. Taraflar arasında aktif işbirliği ve sinerjiye de olanak sağlamaktadır (Karip, 2010). Burada amaç, tarafların haklılığı ya da haksızlığı değil, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların belirlenmesidir. Tümleştirme; bireylerin yüzleşmesi, çatışmanın tüm yönleriyle teşhis edilmesi, etkili çözüm önerileri getirilmesi açısından yararlı olabilir. Bununla birlikte birçok uygulamada tümleştirme yaklaşımının çatışma yönetiminde en etkili yaklaşım olduğu görülmüştür (Aydın, 2010; Gümüşeli, 2001). Ayrıca sorunun kaynağını görme, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, problemin çözümüne yönelik farklı ve alternatif seçenekler sunması açısından da çatışma yönetiminde en başarılı sonuçlar veren strateji olarak kabul edilir (Türkel, 2000). Bu yöntem doğrudan sorunu çözmeye yöneliktir. Bu nedenle tümleştirme stili, çatışma içindeki tarafların temeldeki nedenlerle yüz yüze gelmelerine imkan sağlar. Sonuca ulaşılması ise büyük ölçüde tarafların yaratıcılığına ve birbiriyle işbirliği yapabilme becerilerine bağlıdır (Aydın, 2010, s.317).

Tümleştirme stratejisinin karmaşık durumlarla başa çıkabilmede faydalı olduğu ileri sürülmektedir. Taraflardan birisinin yalnız başına problemi çözmekte yetersiz kaldığı ve çatışmayı daha olumlu şekilde sonuçlandırabilmek için taraflarla bilgi alışverişine ihtiyaç duyulduğu durumlarda daha uygun olduğu belirtilmektedir. Ancak tümleştirme stratejisini etkili bir şekilde uygulayabilmek için yeterli zamana ihtiyaç vardır. Tümleştirme stratejisinin örgütsel hedefler, politikalar ve uzun dönemli planlar gibi stratejik konulara aranan çözümlerde daha uygun olduğu söylenebilir (Rahim, 2001, s.218)

Tümleştirme stili okul yöneticileri için de çatışma yönetiminde en ideal olanıdır. Bir takım sınırlılıklarına rağmen, tarafların katılımını sağlaması ve kurumsal çatışmaları kurumun ve

bireylerin yararına olacak şekilde çatışmaların yönlendirilmesi, bu stilin okul içi çatışmaların yönetiminde diğer stillerden daha yararlı ve çağdaş olabileceğini düşündürmektedir (Gümüşeli, 1994).

Okul yöneticileri çatışma yönetiminde tümleştirme stratejisini seçmelidir. Ancak, bu stratejiyi seçecek okul yöneticilerinin tümleştirmeyi engelleyen etkenleri dikkate almaları gerekmektedir. Bu engellerden biri, günlük yaşantımızda alıştığımız egemenlik isteğine kapılmaktır. Bir diğeri ise çözüm bekleyen sorunu fazla kavramsal bir çerçevede değerlendirmektir. Yöneticilerin gereksiz müdahaleleri, tarafların yaratıcı düşünceden yoksun oluşu engeller arasındadır. Bunların her birine okul ortamında rastlamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2000, s.158).

Çatışma yönetiminde tümleştirme stilinin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için, tarafların sorunu çözmek için oldukça fazla alternatif ve çeşitlilikleri değerlendirmeleri gerekmektedir. Çatışmanın tüm taraflarının duygu ve gereksinimlerine olabildiğince karşılık verecek şekilde anlaşma sağlanmalıdır. Taraflar, çözümü zorlaştıran suçlayıcı ve yargılayıcı ‘sen-iletleri’ yerine ‘ben-iletleri’ ile duygu ve gereksinimlerini ifade etmeye çalışmalıdır (Sertok, 2006).

Ödün Verme (Uyma) Stratejisi

Bu strateji, çatışma yönetim sürecindeki taraflardan birinin kendi ilgi ve gereksinimlerini bir yana bırakarak karşıdaki kişinin ilgi ve gereksinimlerini ön plana alması biçiminde uygulanmaktadır (Gümüşeli, 2001). Bu durum, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak ifade edilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları görmezden gelerek, iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşır (Karip, 2010). Eğer yönetici yanlış yaptığını görüyor ya da hissediyorsa ödün verme stratejisini tercih etmek örgütsel etkililiğe ulaşmada daha etkili olabilir (Kılıç, 2006).

Ödün verme stilini benimseyen bir kişi, isteklerini dile getirdiğinde çatışmanın daha da büyüyeceğini düşünür. Kendi beklentilerini öteleyen ve çözümü karşı tarafa bırakan bu tip kişiler, karşı tarafın ilgisini tatmin etmek için onların bütün isteklerine uyarak çatışmadan kaçabileceklerini ve çatışmaların ilişkiye zarar vermeden kendiliğinden çözülebileceğini düşünürler (Owens'tan akt., Polat & Arslan, 2004, s.437).

Benzer bir ifade ile, uyan taraf, karşı tarafın ilgilerini ve beklentilerini karşılayabilmek için farklılıkları örtmeye, ortak noktaları açığa çıkarmaya çalışır. Bu stratejinin temeli fedakarlık ve özveriye dayanmaktadır. Özveri ve fedakarlık, karşı tarafın isteklerini yerine getirebilmek için cömertlik, karşısındakini kendine tercih etme veya itaat şekline dönüşebilir (Rahim, 2001).

Hükmetme (Üstünlük Kurma) Stratejisi

Çatışmanın bir türlü sona erdirilememesi ve anlaşmanın sağlanamaması durumlarında, yönetenin emir vererek çatışmaya hükmetmesi ve üstünlük kurması durumudur (Erdoğan, 1999). Hükmetme stratejisi, taraflardan birinin kendi ilgi ve gereksinimlerini doyurma, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ikinci plana atma yaklaşımıdır. Hükmedilen taraf çatışmanın sonucundan çoğu kez memnun değildir. Çünkü hükmedilen taraf için çözümden çok zorlama ve ezilme söz konusudur. Hükmedilen taraf güçsüzlüğünden veya başka bir seçeneği olmadığından sonucu kabul etmek zorunda kalmış olabilir. Genellikle sonucun hükmedilen taraf için moral ve performans düşüklüğü ile sonuçlanabilmesi olası bir durumdur (Karip, 2010, s.66-67).

Bu stratejinin temelinde biçimsel yetki vardır. Yetkeci bir yönetim anlayışının göstergesi olan bu stil çatışma yönetiminde en eski yöntemlerden birisi olmakla beraber etkisi oldukça zayıftır. Bu stilin uygulanması alanlarında uzman olan öğretmenler üzerinde yararlı sonuçlar vermeyeceği gibi, eğitim ve öğretim alanlarında etkilerinin düşmesinden endişe edilmektedir (Gümüşeli, 1994).

Çatışma yönetiminde hükmetme stratejisini kullanmak, örgütün işleyişine yeni engeller eklememek için çok dikkatli olmayı gerektirir. Personel arasındaki çatışmayı gidermek amacıyla kullanılan yetki, hedef olan taraflarca onaylanacak biçimde kullanılmalıdır. Örgütsel çatışmayı gidermek amacıyla kullanılan yetki, örgüt içinde kazançlı bir grupla, yönetime karşı güvensiz yılgın ve sinirli bir grup oluşturmamalıdır (Aydın, 2010, s.321). Devamlı bu stile başvuran bireyler karşı tarafın zarar görmesini önemsemeyerek kendi ilgilerini doyurma eğilimindedir. Karşı tarafa baskı kurmaya her an hazırlıklıdırlar. Aşırı kazanma arzusu sergilediklerinden dolayı karşı tarafın kaybetmesinden kimi zaman zevk alırlar. Bazen karşı tarafın ilgilerini anlamaya çalışsalar da bu çabanın temelinde onlar hakkında edindikleri bilgileri yine onların aleyhine kullanarak başarıyı garantiye alma hevesleri vardır (Gümüşeli, 1994).

Çatışma durumlarında biçimsel yetki ve güç tehdit düzeyinde kullanılır. Acil kararların alınması gerektiği, sevilmeyen etkinliklerin yerine getirilmesinin zorunlu olduğu durumlarda, üst yönetimlerin formüle ettiği strateji ve politikaların hızla uygulamaya konulmasında veya süren çatışmaların durdurulmasında bu stratejiyi uygulamak gerekli olabilir (Kılıç, 2006). Ancak yine de yöneticinin yasal ve makam gücünü değil, uzmanlık becerilerini kullanarak çatışmaları yönetmeye çalışması, daha kalıcı çözümler sunmak için yararlı olacaktır. Çünkü hükmetme stili genelde çatışmayı durdurmaz, uyguladığı baskı ile çatışmanın gizli sürdürülmesine sebep olur (Başaran, 1991, s.213).

Hükmetme stili, bir bakıma ödün verme stilinin tersi bir durumdur. Bu stili kullanan kişi, görüşünden ödün verme yerine, kendi görüşünü zorla kabul ettirmeyi daha uygun bulur. Anlaşmayı değil tutumunu değiştirmemek için tartışmayı tercih eder (Gümüşeli, 2001).

Kaçınma Stratejisi

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgilerine ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda kaçınma stratejisine daha sık başvurulur. Bu strateji

mücadeleden vazgeçme, ilgilenmeme, olumsuzlukla karşılaşmak istememe, kenara çekilme davranışları ile kendini gösterir (Karip, 2010). Kaçınma stratejisi tümleştirme stratejisinin tam tersi davranışları içerir. Yönetici, çatışma durumunda açık olarak taraf olmak istemez. Çatışma ile ilgili kararları geciktiren bu yol çatışmayı çözmez; kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkililiğini azalttığı görülecektir (Koçel, 2010). Kaçınmalar, çatışmaları daha uygun bir zamana erteleme veya tehdit edici durumlardan uzak durma şeklinde de kendini gösterebilir. Kaçınan taraf, kendi beklentilerine ulaşma açısından karşı taraf kadar başarısızlığa uğramış olur. Bu strateji genellikle çatışma konularına veya çatışan taraflara ilgisiz kalmak şeklinde açığa çıkar. Çatışmadan kaçınan kişi, çözüme kavuşturulması gereken bir durumun varlığını kimi zaman kabul etmez (Rahim, 2001). Çatışma yönetiminde kaçınma stratejisinin olumlu etkileri olabilmesi için bir amaç doğrultusunda bilinçli ve kontrollü olarak kullanılması gerekir. Sadece çatışma ile yüzleşmemek için kaçınmak, problemin çözüm olanaklarının ortadan kalkmasına sebep olabilir (Karip, 2010).

Uzlaşma Stratejisi

Uzlaşma stratejisinde çatışan taraflar kendilerine ve karşı tarafa normal düzeyde ilgi gösterme eğilimindedir. Bu stratejide verme-alma veya paylaşma durumu söz konusudur. Uzlaşma stratejisinin kullanılması durumunda, her iki taraf da kabul edilebilir kararlar elde edebilmek için bazı şeylerden vazgeçmektedir. Uzlaşma stratejisi, arta kalanları paylaşma, karşılıklı ödün verme veya hızlı bir şekilde orta yolu bulma şeklinde de ifade edilebilmektedir. Uzlaşan taraf, hükmedenden daha fazla, ödün verenden ise daha az tolerans gösterir. Aynı şekilde uzlaşmacı taraf kaçınan tarafa göre probleme doğrudan odaklanır, ancak tümleştirme stratejisini kullanan taraf kadar olaylara detaylı yaklaşmaz (Rahim, 2001, s.30).

Karşılıklı tavizler ve özveriler sonucunda orta noktada anlaşılan taraflar için kazanan ya da kaybeden yoktur. Kesin bir kazançla ya da kayıpla sonuçlanan bir durum yoktur. Taraflar anlaşmadan memnundur (Eren, 2012, s.568)

Uzlaşma stratejisi her iki tarafın amaçları önemli ve güçleri eşit olduğunda, karmaşık konuları geçici çözüme kavuşturma durumlarında; çatışmayı çözüme kavuşturmak için yeterli zaman olmaması durumlarında; işbirliği ve rekabetin başarısız olduğu durumlarda mevcut düzeni sağlamak için kullanıldığında daha etkili olabilir (Kılıç, 2006). Uzlaşma temelli bir çözüm, kaçınma stratejisine benzer. Ama uzlaşmanın en belirgin ve ayırt edici özelliği, karşıt tarafların her ikisinin de kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır (Aydın, 2010).

Fakat bu yöntemle yönetilen çatışmalarda, problemlere her zaman sonuçlanmış gözüyle bakılamaz. Tarafların verdikleri taviz onları rahatsız edip yeni çatışmalar doğurabilir (Bursalıoğlu, 2000, s.157). Uzlaşma stiline geçici bir yol olarak kullanılması çatışma yönetiminde daha etkili olacaktır (Koçel, 2010).

Çatışma Yönetiminde Strateji Seçimi

Çatışma yönetim stratejilerinden her birerinin avantajlı ve dezavantajlı olduğu durumlar olabilir. Genel olarak durumlar ve stratejiler değerlendirildiğinde bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinin daha çok stratejik sorunların çözümünde kullanılabileceği görülmektedir. Uyma, hükmetme ve kaçınma stratejileri ise daha çok taktik sorunların; günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili sorunların çözümünde daha tercih edilebilir olduğu görülmektedir (Karip, 2010, s.69). Çatışma yönetimi stratejilerinin tercih edilmesinde uygun olan ve olmayan durumlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanımlarının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Çatışma Yönetim Stratejileri	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Tümleştirme	•Konunun karmaşık, çözüm için görüşlerin sentezi gerekli olduğu •Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç olduğu •Problem çözme için yeterli zaman olduğu •Bir tarafın problemi tek başına çözemediği •Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç duyulduğu	• Problemin basit olduğu • Acilen karar verilmesi gereken durumlarda • Karşı tarafın sonuçla pek ilgilenmediği • Karşı tarafın problem çözme becerilerine sahip olmadığı
Uyma	•Taraflardan birinin kendisinin yanlış düşünebileceğini kabul ettiği •Konu diğer taraf için daha önemli olduğu •Taraflardan birinin karşı taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı olduğu	•Konunun sizin için çok önemli olduğu •Haklı olduğunuza inandığınız •Diğer tarafın yanlış ya da haksız olduğu
Hükmetme	•Konunun basit/ önemsiz olduğu •İvedilikle karar verilmesi gerektiği •Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacağı •Astlarla baş edebilmenin zorunlu olduğu •Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyetinin çok yüksek olacağı •Astların karar için gerekli yeterliklere sahip olmadığı •Konunun sizin için çok önemli olduğu	•Konunun karmaşık ve sizin için önemli olmadığı •Her iki tarafın eşit güce sahip olduğu •İvedilikle karara ihtiyaç olmadığı •Astların yüksek düzeyde yeterliğe sahip olduğu
Kaçınma	•Konu basit/ önemsiz ise •Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla ise •Durulma süresine ihtiyaç var ise	•Konu sizin için önemli ise •Karar sizin sorumluluğunuzda ise •Tarafların geri adım atmaya isteksiz ve çözümün zorunlu olduğu •İvedilikle çözüm gerektiği
Uzlaşma	•Tarafların amaçları birbirini dışlıyor ise •Her iki taraf eşit ölçüde güçlü ise •Görüş birliği sağlanamıyorsa •Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız kalmışsa •Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı varsa	•Bir taraf diğerinden daha güçlü ise •Sorunun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık olduğu durumlarda

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, s.82.

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde liderlik tarzları ve çatışma yönetimini beraber konu edinmiş yurtiçi ve yurtdışında yapılan birtakım araştırmalar ve bulguları sunulmaktadır.

Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Şirin (2008) beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stillerini incelediği çalışmasında, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu'nda görev yapan, yüksekokul yöneticileri (okul müdürü ve bölüm başkanları) ile akademisyenleri (öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar, uzmanlar ve araştırma görevlileri) kapsayan, toplam 610 katılımcının görüşünü almıştır. Verileri değerlendiren Şirin (2008), okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdiği, okul yöneticilerinin kendi algılarına göre her ne kadar dönüşümcü liderlik stili davranışlarını fazla gerçekleştirmiş görseler de, etkileşimci liderlik stilini gerçekleştirme oranlarının da yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Okul yöneticilerinin sorulara verdiği cevaplara göre dönüşümcü liderlik stillerinin tüm boyutlarıyla tümleştirme ve uzlaşma çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Ödün verme çatışma yönetimi stratejisiyle idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek dönüşümcü liderlik boyutları arasında da olumlu ve anlamlı ilişki olduğunu, kaçınma çatışma yönetimi stratejisiyle telkinle güdüleme arasında olumsuz yönlü ve anlamlı bağ olduğunu belirlemiştir. Akademisyenlerin verdiği cevaplara göre ise, dönüşümcü liderlik stillerinin tüm boyutlarıyla tümleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı, hükmetme çatışma yönetimi stratejileri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını açıklamıştır.

Önk (2015), ilköğretim kurumu yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiş, yaptığı çalışmada Ankara’da merkez ilçelerde faaliyet gösteren 50 okulda görev yapan 415 öğretmenden edindiği verileri değerlendirmiştir. Değerlendirme sonucunda, yöneticilerin seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisinin en güçlü yordayıcısının, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki (atfedilen), daha sonra ise bireysel destek olduğunu, özellikle işlemci liderlik özelliklerinden koşullu ödül hariç diğerlerinin uzlaşma strateji ile önemli ilişkisinin olmadığını, okul yöneticilerinin; genellikle dönüşümcü liderlik tarzlarını sergilediklerini, okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları sergiledikçe, tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanma düzeylerinin arttığını, hükmetme stratejisi düzeyi azaldığı belirtmiştir.

Konak ve Erdem (2015), ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda araştırmışlardır. Araştırmalarını 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan 43 devlet ilkokulunda görev yapan 1195 öğretmenin katılımlarıyla tamamlamışlardır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri çatışma yönetim stratejisinde en çok tümleştirmeyi ardından sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını bildirmiştir. Etik liderlik (iklimsel, iletişimsel, davranışsal, karar vermede etik) ile çatışma çözme stratejileri (tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma yöntemleri) arasında anlamlı, pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Etik liderlikle kaçınma yöntemi arasında anlamlı, pozitif fakat düşük bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın etik liderlikle hükmetme yöntemi arasında anlamlı, düşük ve negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Etik liderlik yaklaşımı ile en fazla ilişkiyi tümleştirme daha sonra sırasıyla; uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve en az ilişkiyi hükmetme yönteminde belirlemiştir.

Demirdağ (2016), ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ücretli öğretmenlerin görüşleriyle inceleyen bir çalışma

yapmıştır. Elde ettiği veriler, etik liderlik ile çatışma çözme stratejileri genel puanı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutlarını incelediğinde, etik liderlik ile ödün verme ve etik liderlik ile uzlaşma değişkeni arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken, etik liderlik ile kaçınma stratejisi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Etik liderlik ile tümleştirme ve hükmetme değişkeni arasında herhangi bir ilişki bulamadığını belirtmiştir. Yine bu çalışmasıyla etik liderlik davranışlarını sergileyen okul yöneticilerinin çatışmaları etkili bir şekilde çözebilmek için karşıdaki bireylerin isteklerini ve ihtiyaçlarını değerlendirerek ve yeri geldiğinde de kendi arzularından ödün vererek uzlaşmacı ve demokratik bir yaklaşım sergilediklerini bildirmiştir.

Çatışmayı liderlik özelliği ile birlikte ele alan bir diğer çalışmayı Arslantaş ve Özkan (2012), 16 ilköğretim okulunda görev yapan 140 öğretmenin görüşlerini alarak, “okul müdürlerinin çatışma çözmede yapıcı–yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki” başlığında gerçekleştirmişlerdir. Verileri analiz eden Arslantaş ve Özkan (2012), okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları ile öğretim liderliği arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı olmaları ile öğretim liderliği arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Diğer bir ifade ile okul müdürleri, çatışma yönetmede çatışmaya taraf olan bireylerin ilgilerine ve ihtiyaçlarına ne kadar yoğunlaşırlarsa çatışma çözmede o kadar yapıcı oldukları, dolayısıyla da öğretim liderliğine sahip olma özellikleri de artmaktadır.

Çatışma ve liderlik konusunu, dönüştürücü ve etkileşimli liderlerin çatışma yönetim strateji tercihleriyle inceleyen Polatçı ve Sobacı (2017), Türkiye genelinde 850 şubesi bulunan bir bankada çalışan 309 şube müdüründen elde ettiği verilere dayanarak, dönüştürücü ve etkileşimli liderlikle çatışma yönetim stratejileri arasındaki korelasyon ve

regresyon analizi sonuçları bir arada değerlendirildiğinde yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi kullanımlarında liderlik tarzının etkisi daha belirgin olduğunu aktarmışlardır. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının, yöneticilere daha çok problem çözme ve uzlaşma stratejilerini kullanmaları yönünde etki yaptığını, dönüşümcü liderliğin aksine etkileşimci liderlik tarzının yöneticilere daha çok kaçınma ve zorlama stratejilerini kullanmaları yönünde etki yaptığı açıklamışlardır. Elde ettikleri korelasyon değerlerinden, dönüşümcü liderliğin çatışma yönetim stratejisi seçimiyle olan ilişkisinin, etkileşimci liderliğe göre daha yüksek olduğunu, dönüşümcü liderliğin problem çözme ve uzlaşma gibi stratejilerle ilişkisi daha yüksekken, etkileşimci liderliğin kaçınma ve zorlama stratejileriyle ilişkisinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Sameer (2012), Naşit'teki orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki yöneticilerinin liderlik tarzları ve çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, liderlik tarzları ve çatışmayı yönetme stratejilerini ölçen birer adet ölçek kullanarak; yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejilerinin ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca misyoner liderliğin daha çok tercih edildiğini, vasiyet liderliğinin daha az kabul gördüğünü, genelde yumuşatma çatışma yönetim tarzı benimsendiğini ve istifa yönetim tarzının en çok kaçınılan çatışma yönetim tarzı olduğunu aktarmıştır.

Sehrawat ve Sharma (2014), çalışmalarında Hintli yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejilerine etkisini araştırmış: Öncü liderlik tarzının çatışma yönetim tercihinin problem çözme, savunma ve karşılıklı anlaşma şeklinde olduğunu, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinden uzak olduklarını; stratejik liderlerin çatışma yönetiminde problem çözme, savunma eğilimli olduklarını, kaçınma stiliyle uzak olduklarını açıklamıştır. Liderlikte sevk ve idare tarzına yakın liderlerin; savunma, karşılıklı anlaşma ve uzlaşma çatışma yönetim stilleri ile olumlu, ancak kaçınma stili ile olumsuz ilişki içerisinde olduğunu

açıklamıştır. Takım liderliği tarzının, çatışma yönetiminde; savunma, karşılıklı anlaşma ve uzlaşma stillerini tercih ettiğini, fakat kaçınma stilinden uzak durduğunu; pastoral liderlik anlayışına sahip yöneticilerin ise, savunma, karşılıklı anlaşma ve uzlaşma stilini kullandıklarını, ancak kaçınma stilinden uzak durduklarını belirtmiştir.

Kaimenyi (2014), Kenya'daki Küçük Ölçekli İşletmelerde Çatışma Yönetim Stillerinin Liderlik Yaklaşımlarına Etkisini 68 katılımcının katkılarıyla araştırmış. Yaş ve cinsiyet değişkenlerinin üzerinde durmuştur. Kadınların erkeklere göre daha fazla işbirliği içinde olduğunu, çatışma yönetim stratejilerinde yaşı az da olsa etkisi olduğunu belirtmektedir. Erkeklerin daha rekabetçi bir liderlik anlayışına sahip olduğu ve yaş faktörünün çatışma yönetiminde oldukça etken olduğu Kaimenyi'nin bulguları arasındadır. Genç erkekler daha rekabetçi olarak açıklanmıştır. Çatışma yönetiminde rekabetçi davranışının, otokratik liderlik tarzıyla açıktan ilişkili olduğu, erkeklerin kadınlara göre çatışma yönetiminde otokratik liderlik özelliklerini daha fazla gösterdiği ve kadınların daha fazla demokratik liderlik özellikleri gösterdiğini bildirmiştir.

Saeed, Almas, Anis el Hak & Niazi (2014) yaptıkları çalışmada liderlik stillerinin çatışma yönetim tarzlarıyla ilişkisini araştırmışlar, araştırma sonucunda; dönüşümcü liderlerin, çatışma yönetiminde kaynaştırma ve zorlayıcı özellikleri ön plana çıkmıştır. Etkileşimci liderler ise çatışma yönetiminde uzlaşmacı hareket ederler. Boş vermiş yöneticilerin çatışmadan kaçındıklarını bildirmişlerdir.

BÖLÜM III

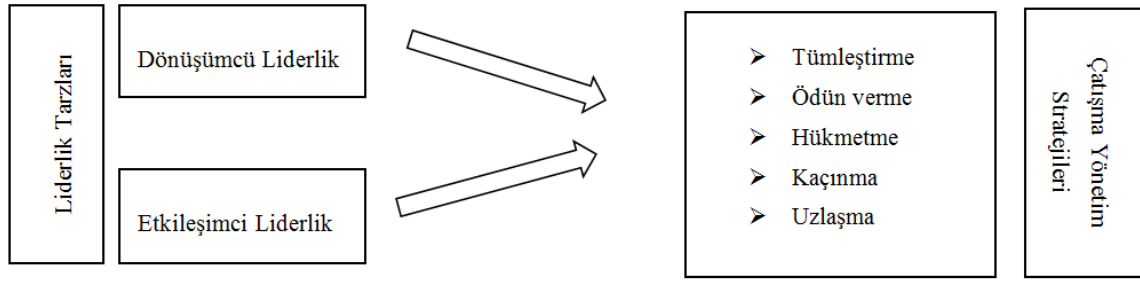
YÖNTEM

Bu bölümünde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine yönelik açıklamalara yer verilmektedir.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, Kırıkkale Merkez ve ilçelerdeki resmi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlandığından, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma modelinde, biri bağımsız/dışsal (okul yöneticilerinin liderlik tarzı), biri bağımlı/içsel (okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri) olmak üzere iki değişken bulunmaktadır.

Araştırmanın bu aşamasında, ilişkisel tarama modeline uygun bir şekilde okul müdürlerinin liderlik stilleri (dönüşümcü, etkileşimci) ile çatışma yönetim stratejileri (tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma) arasındaki ilişki (Şekil 4) istatistiksel işlemler ile değerlendirilmiştir.



Şekil 4: İlişkisel araştırma modeli

Tarama modelleri, geçmişte tamamlanmış ya da halen var olan bir durumu, meydana geldiği şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımdır. Araştırma konusu olan olay, birey veya nesne, varoluş koşullarıyla tanımlanmaya çalışılır. Onlar hakkında herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme veya müdahil olma yoluna gidilmez (Karasar, 2003, s.77). İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2003, s. 81).

Evren ve Örneklem

Evren, tanımlanması kolay fakat ulaşılması güç bir bütünü ifade eder. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Örneklem ise belli evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği olan küçük bir kümedir. Araştırmacılar örneklem üzerinde çalışma yaparak alınan sonuçları, tüm evren için genelleleyebilir (Ural & Kılıç, 2013). Bu araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Kırıkkale’de eğitim kurumlarında görev yapmakta olan, basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Veriler Kırıkkale il genelinde bulunan 216 okulda görev yapan 3076 öğretmen içerisinde tesadüfî olarak seçilen 48 okuldan 464 öğretmenin görüşlerini yansıtmaktadır.

Araştırma evreni içerisinde seçilen asgari katılımcı (örneklem) sayısı, aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır (Ural & Kılıç, 2013).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (Örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa $p=q=0.5$ olarak değerlendirilebilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, $d=0.05$ örnekleme hatası ile teorik t değeri 1.96'yadenk gelmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2013 s. 98).

Örneklem büyüklüğünün yukarıdaki formül çerçevesinde hesap edilmesi neticesinde büyüklüğün en az 175 kişiden oluşması gerektiği saptanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan 3076 öğretmenden örnekleme 464'ü alınmıştır. Dağıtılan 700 anketten bir kısmı geri dönmemiş olup, toplanan veriler içerisinde güvenirliliği uygun bulunmayanlar araştırmaya dahil edilmemiştir.

Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırmada likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Likert tipi ölçekler, ölçülmek istenen durumun farklı boyutlarını ortaya koymak için kullanılır. Likert ölçekleri tutum ölçümlerinde sıklıkla kullanılan bir ölçek türüdür ve önceden oluşturulan faktörlere, bu faktörlerin içerdiği maddelere kişilerin ne oranda katıldıklarını ortaya koymak için

kullanılır. Araştırmada örnekleme alınan okullarda görev yapan okul müdürlerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla Taş, Çelik, ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzları Davranış Ölçeği (LTDÖ)'nin ilgili maddeleri (35-59) ile çatışma yönetim stratejilerini belirlemek maksadıyla Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan “Rahim Organizational Conflict Inventory II (Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri 2)” kullanılmıştır. Araştırma için belirlenen ölçme araçlarının kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Bu ölçeklerde bulunan madde sayıları sırasıyla; 25 ve 28 olarak belirlenmiş ve katılımcılara sunulan ölçek formu oluşturulmuştur. Ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Liderlik Tarzları Davranış Ölçeği anketinde liderlik özelliklerinin belirlenmesi maksadıyla 59 madde bulunmaktadır, ancak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını ölçen maddeler (35-59) ankete eklenmiştir. Ölçeğin alt boyutları tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Toplam Madde Sayısı
Otokratik Liderlik	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	10
Demokratik Liderlik	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23	23
Serbest Bırakıcı Liderlik	24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34	11
Dönüşümcü Liderlik	35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49	15
Etkileşimci Liderlik	50,51,52,53,54,55,56,57,58,59	10

Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından bir çok çalışmada test edildi. Taş, Çelik ve Tomul, anketi 765 kişide uygulamış, ölçeğin güvenirliği için, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve 59 maddenin genel güvenirlik katsayısı .87 olarak tespit etmişlerdir. Bu çalışma kapsamında belirlenen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı güvenirlik kat sayısı dönüşümcü liderliği kapsayan maddeler için .968 ve etkileşimci liderliği kapsayan

maddeler için .436 şeklinde tespit edilmiştir. Ölçeğin kullanım izni Doç. Dr. Kazım ÇELİK'ten alınmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları Tablo 5'te verilmiştir.

Örgütsel Çatışma Envanteri (Rahim Organizational Conflict Inventory II) ölçeği alan yazında çoğu zaman ROCI-II olarak geçmektedir. Bu araştırmada ölçek, yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini belirlemek maksadıyla kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “Tümleştirme” (Integration), “Ödün verme” (Obliging), “Hükmetme” (Dominating), “Kaçınma” (Avoiding) ve “Uzlaşma” (Compromising) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin kullanım izni Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ'den alınmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve madde numaraları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Toplam Madde Sayısı
Tümleştirme	1,5,12,22,23,28	6
Ödün Verme	2,11,13,19,24	5
Hükmetme	8,9,18,21,25	5
Kaçınma	3,6,16,17,26,27	6
Uzlaşma	4,7,10,14,15,20	6

Likert tipindeki bu ölçme maddeleri, (0) Hiçbir zaman, (1) Nadiren, (2) Bazen, (3)Çoğunlukla, (4) Her zaman olarak SPSS 15.0 programında kullanılmak üzere kodlanmıştır.

Ölçeğin uygulandığı öğretmenlerin cevaplarından ortaya çıkan puanlar 5.00-1.00= 4.00puanlılık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 4.21-5.00 (her zaman), 4.20-3.41 (çoğunlukla), 3.40-2.61 (bazen), 2.60-1.81 (nadiren), 1.80-1.00 (hiçbir zaman) olarak değerlendirmeye tutulmuştur.

Ölçeği Türkçeye çeviren ve uyarlayan Gümüşeli'nin yaptığı güvenirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı .88 bulunmuştur. Araştırmacı tarafından her bir boyuta ilişkin yapılan güvenirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha katsayıları tümleştirme için .949, ödün verme için .758, hükmetme için .848, kaçınma için.699 ve uzlaşma için .927

olarak bulunmuştur. Ölçeğin tümü için bulunan güvenirlik katsayısı ise .817 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ile ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğu söylenebilir.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri ve analizinde SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır. İstatistiksel çözümlemeler SPSS programına aktarılmış ve ulaşılan verilerin analizleri yapılmıştır. Çalışmada değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Değişkenlere ilişkin karşılaştırmalı analizlerde ise bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır.

Öğretmenlere toplam 700 anket dağıtılmıştır. Bazı anketlerin eksik doldurulması, boş dönmesi veya dönmemesi ve dönenler içerisinde güvenilir bulunmayan, ama uygun olmadığı düşünülen anketlerin çıkarılması sonucu 464 anket değerlendirmeye alınmış, kodlama işlemine başlamadan önce anketler teker teker gözden geçirilmiştir. Sonrasında öğretmenlerin anketlere verdikleri cevaplar kodlanarak SPSS 15.0 paket programına veri girişi yapılmıştır. Yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında ankette kullanılan beşli likert ölçeğine uygun olarak 4.21-5.00 (her zaman), 4.20-3.41 (oldukça sık), 3.40-2.61 (bazen), 2.60-1.81 (nadiren), 1.80-1.00 (hiçbir zaman) puan aralıkları kullanılmıştır. Çatışma yönetimi stratejileri kullanma düzeyi aralıkları ise 4.21-5.00 (her zaman), 4.20-3.41 (çoğunlukla), 3.40-2.61 (bazen), 2.60-1.81 (nadiren), 1.80-1.00 (hiçbir zaman) olarak belirlenmiştir.

Veri giriş işlemi bittikten sonra yöneticilerin liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki olup olmadığını anlamak için pearson korelasyon analizinden ve değişkenlerin birbirini yordayıp yordamadığına ilişkin bilgi edinmek için ise regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bütün sonuçlar $p < .05$ düzeyinde test edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilere, bu verilere dayanarak oluşturulan bulgulara ve yoruma yer verilmiştir. Bu bulgular, araştırmanın alt problemlerine uygun sırada düzenlenmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul müdürünün okul içerisinde sergilediği davranışın hangi liderlik stilini yansıttığı araştırmamızın birinci alt problemidir.

Öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin bulgular Tablo 7’de verilmiştir:

Tablo 7

Okul Müdürlerinin Okul İçerisinde Sergilediği Liderlik Davranışının Hangi Liderlik Stilini Yansıttığına Dair Öğretmen Algıları

Değişkenler	<i>n</i>	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	<i>S</i>
Dönüşümcü Liderlik	464	1.00	5.00	3.49	1.05
Etkileşimci Liderlik	464	1.40	4.60	3.22	.51

Öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin, müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarının ($\bar{x} = 3.49$) etkileşimci liderliğe ilişkin algılarından ($\bar{x} = 3.22$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin kendi okul müdürlerini daha çok dönüşümcü liderlik rollerine sahip bir lider olarak algıladığı yorumu yapılabilir. Standart sapmanın yüksek çıkması müdürlerin aslında etkileşimci liderlik davranışı sergilediği, fakat öğretmenlerin müdürlerinden dönüşümcü liderlik davranışları görmek istediği düşüncesini de uyandırmaktadır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci alt problem okul müdürünün okul içerisinde ortaya çıkan bireylerarası anlaşmazlıklar karşısında hangi çatışma yönetim stratejisini benimsediğidir.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stillerine ilişkin algı düzeyleri Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8

Okul Müdürlerinin Sergilediği Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Öğretmen Algıları

Değişkenler	<i>n</i>	Minimum	Maximum	$\bar{x}$	<i>S</i>
Tümleştirme	464	1.00	5.00	3.71	.99
Ödün verme	464	1.00	5.00	3.21	.89
Hükmetme	464	1.00	5.00	2.62	.89
Uzlaşma	464	1.00	5.00	3.48	.88
Kaçınma	464	1.00	5.00	3.04	.70

Tablo 8’de öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışmaları yönetirken kullandıkları çatışma yönetim stilleri sunulmaktadır. Buna göre, öğretmenler okul müdürlerinin en çok tümleştirme ($\bar{x} = 3.71$) çatışma yönetim stilini kullandığını ifade etmişlerdir. Bunu uzlaşma ($\bar{x} = 3.48$), ödün verme ($\bar{x} = 3.21$) ve kaçınma ($\bar{x} = 3.04$) çatışma yönetim stilleri takip etmiştir. Okul müdürlerinin en az başvurduğu çatışma yönetim stili ise, hükmetme ($\bar{x} = 2.62$) olarak belirtilmiştir. Bu bulgulara göre, öğretmenler

okul müdürlerinin çatışma yönetiminde daha çok yapıcı ve olumlu yaklaşımlara başvurduklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin çatışmadan kaçınmadan, çatışma yönetim yolunu tercih ettikleri ve en çok tümleştirme ve uzlaşma, en az ise kaçınma ve hükmetme stratejilerini benimsedikleri genellemesi yapılabilir. Çatışmanın, okullarda gelişime ve avantaja yönelik yönetilmeye çalışıldığını göstermektedir

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Üçüncü alt problem, okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığıdır.

Tablo 9’da dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler sunulmuştur.

Tablo 9

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Dönüşümcü Liderlik	1	.78**	.65**	.57**	-.30**	.59**	.09
2. Etkileşimci Liderlik		1	.54**	.52**	-.08	.54**	.23**
3. Tümleştirme			1	.81**	-.35**	.88**	.30**
4. Ödün verme				1	-.21**	.80**	.40**
5. Hükmetme					1	-.24**	.22**
6. Uzlaşma						1	.36**
7. Kaçınma							1

** $p \leq .01$

Tablo 9’da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri açığa çıkarmak için gerçekleştirilen Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analiz sonuçları verilmektedir. Elde edilen istatistiksel sonuçlara

göre; dönüşümcü liderlik ile tümleştirme ($r = .65, p < .01$), ödün verme ($r = .57, p < .01$) ve uzlaşma ($r = .59, p < .01$) çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik ile hükmetme çatışma yönetim stratejisi arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilirken ($r = -.30, p < .01$); dönüşümcü liderlik ile kaçınma çatışma yönetimi stratejisi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($r = .09, p \geq .05$).

Müdürlerin hem dönüşümcü liderlik tarzını hem de tümleştirme çatışma yönetim stratejisini daha çok benimsemeleri, dönüşümcü liderlik ile tümleştirme stratejisinin arasındaki anlamlı ve yüksek düzeydeki ilişkinin doğal bir göstergesidir.

Tablo 10’da sunulan verilere göre etkileşimci liderlik ile tümleştirme ($r = .54, p < .01$), ödün verme ($r = .52, p < .01$), uzlaşma ($r = .54, p < .01$) ve kaçınma ($r = .23, p < .01$) çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ancak etkileşimci liderlik ile hükmetme çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır ($r = -.08, p \geq .05$). Her ne kadar bulgular dönüşümcü liderlik davranışı ile benzerlik gösterse de, dönüşümcü liderlerin bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme stratejilerini daha yüksek düzeyde sergilediği görülmektedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dördüncü alt problem, okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okul içerisindeki anlaşmazlıkların yönetiminde kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığıdır.

Tablo 10’da tümleştirme çatışma yönetim stratejisinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Tablo 10 incelendiğinde, tümleştirme çatışma yönetim stratejisinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile birlikte anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R = .65, p < .01$). Araştırmanın yordayıcı değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, tümleştirme çatışma yönetim stratejisindeki toplam varyansın %43’ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte, tümleştirme çatışma yönetim

stratejisini yalnızca dönüşümcü liderlik anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = .60$, $p \leq .01$).

Tablo 10

Çatışma Yönetim Stillerinden Tümlleştirme Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	1.314	.241		5.454	.000
Dönüşümcü Liderlik	.561	.053	.597	10.606	.000
Etkileşimci Liderlik	.134	.110	.069	1.225	.221

$R = .65$, $R^2 = .43$, $F(2, 461) = 170.948$, $p \leq .01$

Tablo 11’de ödün verme çatışma yönetme stratejisinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 11

Çatışma Yönetim Stillerinden Ödün Verme Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	.881	.233		3.784	.000
Dönüşümcü Liderlik	.355	.051	.419	6.946	.000
Etkileşimci Liderlik	.339	.106	.194	3.209	.001

$R = .58$, $R^2 = .34$, $F(2, 461) = 118.793$, $p \leq .01$

Tablo 11 incelendiğinde, ödün verme çatışma yönetim stratejisinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile birlikte anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R = .58$, $p < .01$). Araştırmanın yordayıcı değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, ödün verme çatışma yönetim stratejisindeki toplam varyansın %34’ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin ödün verme çatışma yönetim stratejisi üzerindeki göreceli önem

sırası incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin daha etkili bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($\beta = .42, p \leq .01$).

Tablo 12’de hükmetme çatışma yönetme stratejisinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 12

Çatışma Yönetim Stillerinden Hükmetme Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	2.162	.265		8.170	.000
Dönüşümcü Liderlik	-.524	.058	-.616	-9.017	.000
Etkileşimci Liderlik	.710	.120	.403	5.905	.000

$R = .39, R^2 = .16, F(2, 461) = 42.255, p \leq .01$

Tablo 12 incelendiğinde, hükmetme çatışma yönetim stratejisinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile birlikte anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R = .39, p < .01$). Araştırmanın yordayıcı değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, hükmetme çatışma yönetim stratejisindeki toplam varyansın %16’sını açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin hükmetme çatışma yönetim stratejisi üzerindeki etkileri açısından, dönüşümcü liderliğin negatif yönde ($\beta = -.62, p \leq .01$) etkileşimci liderliğin ise pozitif yönde anlamlı etkileri bulunmaktadır ($\beta = .40, p \leq .01$).

Tablo 13’te uzlaşma çatışma yönetme stratejisinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 13 incelendiğinde, uzlaşma çatışma yönetim stratejisinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile birlikte anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R = .60, p < .01$). Araştırmanın yordayıcı değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, uzlaşma çatışma yönetim stratejisindeki toplam varyansın %37’sini açıklamaktadır. Yordayıcı

değişkenlerin uzlaşma çatışma yönetim stratejisi üzerindeki göreceli önem sırası incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin daha etkili bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($\beta = .44, p \leq .01$).

Tablo 13

Çatışma Yönetim Stillerinden Uzlaşma Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	1.124	.225		4.986	.000
Dönüşümcü Liderlik	.371	.050	.444	7.500	.000
Etkileşimci Liderlik	.330	.102	.190	3.216	.001

$R = .60, R^2 = .37, F(2, 461) = 132.689, p \leq .01$

Tablo 14'te kaçınma çatışma yönetme stratejisinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 14

Çatışma Yönetim Stillerinden Kaçınma Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	1.768	.218		8.096	.000
Dönüşümcü Liderlik	-.153	.048	-.228	-3.190	.002
Etkileşimci Liderlik	.562	.099	.405	5.661	.000

$R = .27, R^2 = .07, F(2, 461) = 17.923, p \leq .01$

Tablo 14 incelendiğinde, kaçınma çatışma yönetim stratejisinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile birlikte düşük düzeyde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R = .27, p < .01$). Araştırmanın yordayıcı değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, kaçınma çatışma yönetim stratejisindeki toplam varyansın %7'sini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin kaçınma çatışma yönetim stratejisi üzerindeki etkileri açısından, dönüşümcü liderliğin negatif yönde ($\beta = -.23, p \leq .01$), etkileşimci liderliğin ise pozitif yönde anlamlı etkileri bulunmaktadır ($\beta = .41, p \leq .01$).

BÖLÜM V

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine yönelik analizler tartışılmış, araştırmadan çıkarılan sonuca yer verilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Tartışma

Bu bölümde alt problemlere ilişkin bulgulara yönelik karşılaştırma ve yorumlara yer verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Okul müdürünün okul içerisinde sergilediği davranış hangi liderlik stilini yansıtmaktadır?” ifadesine yönelik bulgular incelendiğinde; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzını etkileşimci liderlik tarzına kıyasla daha fazla uyguladıkları görülmüştür. Edinilen sonuç, Korkmaz (2005, 2006), Cemaloğlu (2007), Şirin (2008), Cemaloğlu ve Okçu (2012), Maral (2016), Kazancı (2010), Taşçı (2014)’ in araştırmaları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının kıyaslanmasında aynı sonucu yansıtmaktadır. Bunun aksi olarak Bakan vd. (2014) ise yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderlikten daha fazla sergilendiğini görmüşlerdir ki, literatürde bu sonuca pek az rastlanmaktadır. Eğitimde beklenen yenileşme, değişim ve

gelişim dikkate alındığında dönüştürücü liderlik davranışlarının uygulanma düzeyinin önde olması istenilen ve beklenen bir durumdur.

Dönüştürücü liderlik tarzının genel özellikleri gelişim ve değişimden yana olmaları, üretkenliğe, yeniliğe, insan haklarına değer veren demokratik olmalarıdır. Etkileşimci liderler ise değişimden yana olmadıkları gibi var olan durumu ödül, ceza ve güçlerini kullanarak devam ettirme eğilimindedirler. Bu özellikler dikkate alındığında dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikten çok tercih edilmesi yenileşmesi, geliştirilmesi hedeflenen eğitim kurumlarında beklenen ve istenilen bir durumdur.

Dönüştürücü liderliğin daha fazla sergilenmesinin yanında, etkileşimci liderlik tarzının açığa çıkma düzeyi oldukça yüksektir. Bass'a (1985, s.22) göre dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik birbirlerinin eksiklerini tamamlar özelliktedir. Bass ve Avolio (1994) dönüştürücü liderlerin aynı zamanda iyi birer etkileşimci lider olduklarını da belirtmişlerdir. Altun (2003, s.15) okul müdürlerinin okullarında birden fazla liderlik davranışı sergilemeleri gerektiğini belirtmiştir. Liderlik tarzlarından her birinin farklı olaylar karşısında yerine göre avantajlı ve dezavantajlı olduğunun dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir.

Okul müdürleri yerine göre eğitimin hedeflerine ulaşmak için kendi becerileri doğrultusunda farklı liderlik davranışlarını da zaman zaman kullanırlar.

İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi; Okul müdürleri okul içerisinde ortaya çıkan bireylerarası anlaşmazlıklar karşısında hangi çatışma yönetim stratejisini benimsemektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul müdürleri çatışma yönetiminde en çok tümleştirme stilini kullanmaktadır. Tümleştirme stilini sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stilini kullanmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda okul müdürleri

yapıcı ve olumlu durumlar sergilediği söylenebilir. Bu bulgular Gümüşeli (1994, s.160), Şirin (2008, s. 220), Arslantaş ve Özkan (2012, s.562), Önk (2015), Toytok ve Açıkgöz'ün (2013) çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Ural (1997), Gümüşeli (2001), Şendur (2006), Şahan (2006) yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin çatışma yönetiminde en çok tümleştirme, en az ise hükmetme stilini benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaların sonuçları bizim çalışmamızın sonucunu desteklemektedir. Koçak ve Baskan'ın (2013) yaptığı çalışma sonuçları, müdürlerin en çok uzlaşma ve en az uyma stilini kullandığını; Sertok'un (2006) yaptığı çalışma en çok tümleştirme en az kaçınma stilini kullandıklarını belirtmesinden dolayı bu çalışma ile örtüşmemektedir.

Araştırmalardan elde edilen bulgular genel olarak en çok tümleştirme stiline kullanıldığını göstermektedir. Tümleştirme stilini uzlaşma stili takip etmesi, tümleştirme ve uzlaşma stiline özellik bakımından benzerlik göstermesi ile tutarlılık göstermektedir. Bu stratejide her iki taraf da belli ölçülerde bir takım gereksinimlerinden vazgeçerek orta yol üzerinde kafa yormaktadır. Kazan-kazan durumu söz konusu olduğu için yöneticiler astlarının isteklerini de dikkate almaktadırlar (Karip, 2010, s.117). Bu bulgulara göre okul müdürleri çatışmadan kaçınmadan, karşı tarafla iş birliği içerisinde, problem çözme odaklı, yapıcı bir şekilde çatışmalara yaklaşmaktadır. Sırasıyla en çok tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stratejilerini kullanmaları okul müdürlerinin karşı tarafın istek, ihtiyaç ve beklentilerini çatışma yönetiminde dikkate aldıklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin en az kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullanmaları çatışmaya olumlu yaklaştıklarını, çatışmayı göz ardı etmediklerini ve zorlayıcı bir yaklaşımda bulunmamaya özen gösterdiklerinin işaretidir. En az kullanılan bu iki stratejiden kaçınma stratejisinin hükmetme stratejisine bakarak çok kullanılması müdürlerin hükmetmek yerine kaçınmayı tercih ettikleri, son çare olarak hükmetmeye yönelmeleri zorlayıcılıktan ve tek taraflı davranmaktan uzak durma eğiliminde olduklarını gösterir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi, okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığıdır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile çatışmayı yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon sonuçlarına bakıldığında: dönüşümcü liderlik ile çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki görülmüştür. Bu bulgular Şirin (2008), Geçmez (2009), Önk (2015), Uzun (2014), Polatçı ve Sobacı (2017) çalışmaları ile uyusmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile hükmetme stratejisi arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki görülmüş olup bu durum, Şirin (2008), Geçmez (2009), Önk (2015), Uzun'un (2014) çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ile kaçınma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Motive etmek, insan haklarına önem vermek, iyimser hoşgörölü ve demokratik olmak gibi özelliklere sahip olan dönüşümcü liderlerin; empati, işbirliği, iletişim, sinerji ve demokratik olma gibi yetiler gerektiren tümleştirme stratejisini çok kullanmaları olağandır. Dönüşümcü liderlerin en çok tercih ettikleri tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stratejilerinde karşı tarafın beklentilerini dikkate alma durumu vardır. Dönüşümcü liderlerin kaçınma stratejisini az tercih etmelerinin temelinde onların doğrular ve gerçekler peşinde olma, güçlölklere göğüs germe, problem çözücü özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Dönüşümcü liderlik ile hükmetme stratejisi arasında negatif yönlü ilişki içerisinde olması; yetkeci ve zorlayıcı bir anlayışı gerektiren hükmetme stilinin, dönüşümcü liderliğin özüne ters olması ile örtüşmektedir. Dönüşümcü liderler motive ederek, güven telkin ederek, insanların ilgi ve beklentilerini dikkate alarak değişimi sağlamaya çalışırlar.

Yine bu korelasyon sonuçlarına bakıldığında etkileşimci liderlik ile çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunurken, hükmetme stratejisi ile arasında anlamlı ilişki görülmemiştir. Bu sonuçlara bakıldığında; etkileşimci liderlerin tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma

stratejisini çok kullanmaları her ne kadar dönüşümcü liderlikle benzer sonuçları veriyor gözükse de tablo10 ve tablo 11 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin bu üç stratejiyi daha yüksek oranda yansıttığı görülmektedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın bir diğer alt problemi: Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okul içerisindeki anlaşmazlıkların yönetiminde kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığıdır.

Bu araştırmanın sonucuna göre tümleştirme çatışma yönetim stratejisi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki olmasına karşın, bu stratejiyi sadece dönüşümcü liderlik tarzı anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Tümleştirme stratejisi çatışma taraflarının ilgi ve gereksinimlerini dikkate almayı, demokratik olmayı, iletişim ve koordinasyon gerektirmektedir. Dönüşümcü liderliğin, insan ilişkilerine, iş birliği ve ortak çözüm prensiplerine önem veren, demokratik bir yaklaşım olması sebebiyle tümleştirme stratejisinin dönüşümcü liderlik tarzı ile yordanması araştırmanın bulguları açısından beklenen bir sonuçtur. Bu bulgular Şirin (2008), Önk (2015) ve Geçmez'in (2009) bulguları ile örtüşmektedir.

Ödün verme çatışma yönetim stratejisinin de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ancak ödün verme stratejisi için dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğe karşı daha etkili bir yordayıcıdır. Şirin (2008), Geçmez (2009), Önk'ün (2015) bulguları da bu yöndedir. Ödün verme stratejisinde çatışmaya müdahale edecek olan taraf, genellikle mevcut çatışmayı sonlandırmak için karşı tarafın isteklerine öncelik vermektedir. Bu strateji, karşı tarafın isteklerine rıza gösterme ile gerçekleşmektedir (Koçak & Baskan, 2013, s.213). Fedakarlık ve özveri hem ödün verme stratejisinin, hem de dönüşümcü liderlik tarzının ortak davranış biçimidir.

Hükmetme stratejisi için dönüşümcü liderlik negatif, etkileşimci liderlik pozitif yordayıcıdır. Şirin (2008), Geçmez (2009) ve Önk'ün (2015) çalışmaları buna paraleldir. Hükmetme stratejisi yöneticinin kendi gücünü ya da yetkisini kullanarak çatışmaları yönetmeye çalışmasıdır. Yönetici “burada patron benim, bu iş bu şekilde olacaktır” demektedir (Koçel, 2010). Etkileşimci liderler yetkilerini kullanarak yönetmelik doğrultusunda ulaşılması gereken sonuçlara, yönetilenlerin durumlarını dikkate almadan ulaşma eğilimindedirler. Dönüşümcü liderler ise ikna yolunu tercih ederek, yönetilenleri motive ederek, takipçilerin özveri içerisinde sonuçlara ulaşmalarını amaçlamaktadır. Hükmetme stratejisi için dönüşümcü liderliğin negatif, etkileşimci liderliğin pozitif yordayıcı olması olağan karşılanmaktadır.

Uzlaşma stili ise her iki liderlik tarzı ile anlamlı ilişkileri içermekle beraber, dönüşümcü liderlik bu stili daha etkili yordamaktadır. Etkileşimci liderlerin de bu stratejiye başvurmaları olağan olmakla, dönüşümcü liderlik davranışları bu strateji ile daha iyi örtüşmektedir. Uzlaşma stratejisi tarafların beklentilerinden karşılıklı ödün vererek bir orta noktada buluşmaya çalıştıkları, taraflardan herhangi birinin kazanan ya da kaybeden olmadığı bir stratejidir. Her iki taraf da anlaşmadan memnundur (Eren, 2011, s.567). Burada karşılıklı anlaşma, birbirlerini ikna etme, karşı tarafa saygı ve ilgi söz konusudur. Bu davranışlar dönüşümcü liderlik davranışı ile örtüşmektedir. Bu bakımdan dönüşümcü liderlik davranışlarının uzlaşma stratejisini yordaması olağandır.

Kaçınma stratejisi için, hükmetme stratejisinde olduğu gibi; dönüşümcü liderlik negatif, etkileşimci liderlik pozitif yordayıcıdır. Dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri geliştirici, problem çözücü, zorluklarla mücadele edici özelliklere sahip oldukları için çatışmadan kaçınma eğilimi göstermezler. Çatışmadan kaçınma, görmezden gelme etkileşimci liderlik davranışı sergileyen yöneticilerde olağan kabul edilebilir, ancak dönüşümcü liderlerin çatışmadan kaçınmaları beklenen bir durum değildir. Etkileşimci liderler çalışanları serbest bırakıcı özelliklere sahiptir. Mevzuat sınırları içerisinde hareket ederler. Çatışmalara dahil olmaları düşük olasılıklıdır. Dolayısı ile araştırmanın bu bulgusu

kaçınma stratejisi, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin özellikleri dikkate alındığında tutarlılık göstermektedir.

Sonuç

Bu araştırmaya göre okul müdürleri, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri birbirine yakın olmakla beraber, dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmektedir.

Okul yöneticileri çatışma yönetim stratejilerinden en çok tümleştirme stratejisini benimsemektedir. Tümleştirme stratejisini sırasıyla uzlaşma ve ödün verme takip etmektedir. Okul yöneticilerinin en az kullandıkları stratejiler ise hükmetme ve kaçınma stratejileridir. Hem tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stratejilerinin çok tercih edilmesi; hem de kaçınma ve hükmetme stratejilerinin en az başvurulan stratejiler olması; okul müdürlerinin çatışmayı dikkate aldıkları, çatışma yönetiminde yapıcı ve problemleri ortadan kaldırmaya, hatta avantaja çevirmeye yönelik davranışlarda bulundukları, baskıcı bir yönetim anlayışından uzak ve problemlere çözüm getirecek bir yaklaşım içinde oldukları sonucunu vermektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzını daha çok sergileyen okul müdürleri çatışma yönetiminde tümleştirme, ödün verme, uzlaşma stratejisini çok tercih ederken, hükmetme stratejisinden uzaklaştıkları görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ile kaçınma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Etkileşimci liderlerin, dönüşümcü liderler kadar olmasa da çatışma yönetiminde tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerini kullandıkları görülmüştür. Etkileşimci liderlerin çatışmadan kaçındıkları da bulgular arasındadır. Ayrıca etkileşimci liderlik ile hükmetme stratejisi arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Yöneticiler genel anlamda yönetilenleri yönetim sürecine dahil etmekte, onların fikirlerine önem vermektedir. Kaçınma stratejisine az başvurmaları, yöneticilerin çatışmaların

varlığını kabul ederek, çatışma yönetiminde astları ile iş birliği ve koordinasyona önem verdiklerini yansıtmaktadır. Yöneticilerin hükmetme stratejisinden kaçınmaları, zorlayıcı yönetim anlayışından uzak olduklarını göstermektedir. Dönüşümcü liderlik hükmetme, ödün verme ve uzlaşma stillerini yordamaktadır. Hükmetme ve kaçınma stilini dönüşümcü liderlik negatif, etkileşimli liderlik pozitif yönde yordamaktadır.

Öneriler

1. Eğitim yöneticilerinin, yönetim konularında bilgi ve beceri sahibi olmalarını sağlamak, eğitimde istenilen hedefe ulaşmak için katkı sağlayacaktır.
2. Eğitim yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimi konularında birikimlerinin artırılması çatışmaların kuruma zarar vermesini engelleyebileceği gibi çatışmaları avantaja çevirebilir. Eğitime zarar verecek hedeflere ulaşmayı engelleyecek olumsuz ve gereksiz etkenleri ortadan kaldırmak için okul yöneticilerine yüksek lisans, seminer, hizmet içi eğitimlerle bu beceri kazandırılabilir.
3. Eğitim fakültelerinde eğitim derslerinin yanı sıra liderlik ve yönetim içerikli derslerin artırılması önemlidir.
4. Araştırmacılar dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzlarını eğitim ortamında gözlemleyerek kıyaslama yapabilirler.
5. Okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri ve sonuçları üzerine daha kapsamlı araştırma yapılabilir. Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin çatışmalara yaklaşımları incelenebilir.
6. Çatışmayı yönetim stratejilerine etki eden başka faktörler dikkate alınarak, daha fazla değişkenle daha zengin çalışmalar yapılabilir.
7. Bu araştırmaya kıyasla daha fazla örneklem üzerinde, daha geniş çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (1997). Hava harp okulu ve İ.Ü. işletme fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin bir araştırma. 21.Yüzyılda liderlik sempozyumu, bildiriler kitabı. İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi. Sayı 2.
- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi.* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir
- Açıkalın, A. (2007). Ete kemiğe büründük müdür diye göründük. Açıkalın, A.; Şişman, M.; Turan, S. (Ed.) *Okul müdürü*. Ankara: Pegem A.
- Ada, Ş., Çolak, A. & Nural, E. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 197-210.
- Akat, İ., Budak Solakoğlu, G., & Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1998). *Organization behavior*. Natorp Blvd Mason, Ohio: South-Western College.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online E-Dergi*, 2(1), 10-17.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). An impotent dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.

- Arıkan, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan.
- Atay, K. (2001). Okul Müdürlerinin çatışmaları çözümleme stratejilerine ilişkin öğretmen, okul müdürü ve denetmen algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(25):21-31.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forcesin organizations. Thousand Oaks: Sage.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Manual and Sampler Set. Third edition, Mind Garden, Inc.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde çatışma*. Ankara: Bas- Yay.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi, kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. Ankara: Hatipoğlu.
- Ayoko, O. B., & J. Hartel, C. E. (2003). The role of space as both a conflict trigger and a conflict control mechanism in culturally heterogeneous workgroups. *Applied psychology*, 52(3), 383-412
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., & İlker, K. E. F. E. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7 (14), 201-222
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem A.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3),19-31.
- Bass, B. M. & B. Avolio , (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques . In M . M . Chemers & R. Ayman (eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 49-80). New York: Academic.
- Bass, B. M . & B . Avolio , (1995). MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire. California: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I,& Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of AppliedPsychology*,88(2), 207-218.
- Bass, B. M.,& Steidlmeier P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*,10(2), 181-217.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu.
- Bayrak, C. (1996). Örgütlerde çatışma üzerine düşünceler. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 17- 27.
- Baysal C., & Tekarslan E. (1998).*Davranış bilimleri*. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için davranış bilimleri* (2. Baskı). İstanbul: Avcıol.
- Bennis, W. (1989). *Bir lider olabilmek* (Utku Teksöz, Çev.). İstanbul: Sistem.
- Bhat, A. B.,Verma, N., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Leadership style and teamprocesses as predictors of organisational learning. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 347-369.

- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. Newyork: Harper-Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlemek*. Ankara: Pegem A.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*.18. Baskı. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak E., Akgün Ö., Karadeniz Ş. ve Demirel F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112
- Cemaloğlu, N., Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(3), 214-239.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. (Doktora tezi).<https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ceylan A., Özbal S., Dinç A.& Kesgin M. (2005). Lider-üye etkileşimi ve güvenin psikolojik güçlendirmeye etkileri üzerine bir araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 50, 25-40.
- Ceylan, A. (1997). *Liderliğe kurumsal yaklaşımlar*. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran 1997- İstanbul) Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.

- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Darling, J. R. (1999). Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 309-321.
- Değirmenci, H. A. (2008). *Örgüt kültürü ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler ve bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Demirdağ, S. (2016). İlkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki: Ücretli öğretmen görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(3), 879-894.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2003). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Beta.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem.
- Elma, C. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterlilikleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. Basım). Ankara: Nobel.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma*. (Dokoratezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ertekin, Y. (1982). Örgütsel çatışma. T.Ergun (Ed.), *Yönetim psikolojisi içinde* (s.471-482) Ankara: TODAİE.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve yönetim*. Ankara: TODAİE.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11, 121-147.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (3. Baskı). İstanbul: Beta
- Ertürk, M. (2001). *İşletme biliminin temel ilkeleri* (5. baskı). İstanbul: Beta.
- Ertürk, M. (2009). *Yönetim ve organizasyon, meslek yüksek okulları için*. İstanbul: Beta
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Evarard & Morris (2004). *Effective school management*. Great Britian: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fairman, M. & Clark, E. (1983). Commonsence strategies for managing conflicts. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 67(9) 93-102.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Gedikli, N. & Balcı, V. (2005) Doğa sporları kulüplerinde örgütsel çatışmanın nedenleri ve kullanılan çatışma yöntemi stratejileri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 35–45.
- Gilhooley, J. & Scheuch, N.S. (2000). *Using peer mediationin classrooms and schools: Strategies for teaachers, counselors and adminastrators*. California: Corwin.
- Gross & Guerro, (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200-226.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenleri ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Doktoratezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 30-36
- Hampton, D. R., Summer, C. E., & Webber, R. A. (1987). *Organizational behavior and the practice of management*. Scott: Foresman.
- Hodgetts, R. M. (1997), *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, (C. Çetin & E. Mutlu, Çev.), 5. Basımdan Çeviri, İstanbul: Der.
- İmrek, K. (2004). *Lider olmak*. İstanbul: Beta.
- İpek, C. (2000). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları. C. Elma & K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar* içinde (s. 219-242). Ankara: Anı.
- Kaimenyi, C. K. (2014). The influence of conflict management styles on leadership approaches within small-scale businesses in Kenya. *Journal of Business and Management*, 16(9), 55-59.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

- Karcioğlu, F., & Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-466.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. Ankara : Pegem.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*.(Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Kalder.
- Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri*. (Yüksek lisans tezi).<https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: Mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 103-124.
- Koçak, S., & Baskan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 44(44), 212-224.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış,klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Konak, M.,& Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(1), 69-91.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde çatışma ve nedenleri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.

- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46(46), 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(49), 57-91.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 75-98.
- Limbare, S. (2012). Leadership styles & conflict management styles of executives. *Indian Journal of Industrial Relations*, 172-180.
- Maral, M. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Maxwell, J.C. (1998), *İçinizdeki lideri geliştirmek* (S. Yeniçeri, Çev.). İstanbul: Beyaz.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Mullins, J. L.,(2002). *Management and organisational behaviour*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Oğuz, Y. (2007). *Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Önk, M. (2015). *İlköğretim kurumu yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Özalp, İ. (1986). *Uluslararası işletmecilik: Seçme yazılar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.
- Özalp, İ.,& Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özden, Y. (2005) *Eğitimde yeni değerler eğitimsel dönüşüm*. Ankara: Pegem A.
- Özer, M. A. (2000). Etkin ve verimli örgüt yönetimine doğru bir adım: Çatışma yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 4, 17-46.
- Özmen, F.(1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları*. (Doktora tezi).<https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Özmen, F., & Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2).
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları açısından işletme ve yönetim*. İstanbul: Papatya.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*.İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Paşalıoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D. & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Polat, S.,& Arslan, H. (2004). Yüksek öğretim örgütünde görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 39(39), 430-457.
- Polatcı, S.,& Sobacı, F. (2017). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin çatışma yönetim strateji tercihlerinin incelemesi: Türkiye genelinde bir araştırma. *ÖmerHalisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3) , 27-40.

- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. 7th ed. EnglewoodCliffs, New York: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z & Tüz M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi.
- Saeed, T., Almas, S., Anis el Hak, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 527-548.
- Sehrawat, A., & Sharma, T. (2014). Leadership and conflict management style among indian managers. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(5), 145-152.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Etap.
- Sertok, S. (2006). *İlköğretim okulları müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme tarzları*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Schrumpf, Crawford & Bodine (1997). *Peer mediation: Conflict resolution in schools. Student manual*. Illinois: Research.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve iş gören üzerine etkileri*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Şahan, İ. (2006). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi).<https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 657-665.
- Şahin, A., Emını, F. T., & Ünsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 15.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şen, Y., & Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (66), 97-117.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil.

- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Taşçı, E. (2014). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Taştan, N., & Öner, U. (2010). *Çatışma çözme eğitimi ve akran arabuluculuğu*. Ankara: Nobel.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. & Baysala, C. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 123-144.
- Todnem, R. (2007). “Ready or not...” *Journal of Change Management*, 7(1), 3-11.
- Toytok, E., & Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *E-AJELI (Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction)*, 1(2), 24-36.
- Tuna, Y. (2010). *Stres ve sağlık psikolojisi. Psikolojiye giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Turan, S. (2018). İşini bil okuluna sahip ol. A. Açıkalın,; M. Şişman & S. Turan, (Ed.), *Bir insan olarak okul müdürü* içinde (s.74-92) . Ankara: Pegem A.
- Turan, S. (2015). Sınıf yönetiminin temelleri. M. Şişman & S. Turan, (Ed.), *Sınıf yönetimi* içinde (s. 1-19) Ankara: Pegem.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argün, Ç., & Akman, E. (2009, September). Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi:

- karşılaştırmalı bir çalışma. In *International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future; New Global Dialogue* (pp. 14-27).
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., & Erdönmez, C. (2005). İşletme becerileri grup çalışması. Ankara: Nobel.
- Türkel, A. U. (2000). *Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. Türkmen.
- Türnüklü, A., & Şahin, A. G. İ. (2002). İlköğretim okullarında öğrenci çatışmaları ve öğretmenlerin bu çatışmalarla başa çıkma stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30(30), 283-302.
- Uğur, O. (2006). Beden eğitimi öğretmenlerinin sınıf yönetimi yaklaşımları ve karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma: Ankara ili örneği. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Uğurlu, F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. Ankara : Detay.
- Uzun, S. (2014). *İlkokul yöneticilerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetim biçimlerinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Warner, M. (1997). *Organizational behavior*. London: International Thompson
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat.

Yukl,G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin.

EKLER

EK1.Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinden Örnek Maddeler

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Leadership Style Scale (LSS)

	Okul Yöneticimiz;	Her zaman	Çoğunlukla	Arasıra	Nadiren	Hiç
1.	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
2.	Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
3.	Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
4.	İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
5.	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
6.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
7.	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
8.	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
9.	Büyük beklentiye sahiptir.					
10.	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
11.	Okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
12.	Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
13.	Okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
14.	Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
15.	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
16.	Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
17.	Süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
18.	Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
19.	Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
20.	Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
21.	Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					

22.	Uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
23.	Okul etkililiği ile ilgilenir.					
24.	Sorumlulukları dağıtır.					
25.	Kararmaktan kaçınır.					

EK 2. Örgütsel Çatışma Ölçeği

DAVRANIŞ BİÇİMLERİ		İçer zaman	İçer zaman	İçer zaman	İçer zaman	İçer zaman
Herhangi bir konuda müdürünüzle aranızda bir uyuşmazlık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda;		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
1	Hepimizce kabul edilebilir bir çözümlenmek için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.					
2	Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.					
3	Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.					
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır.					
5	Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.					
6	Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaya kaçınır.					
7	Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.					
8	Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.					
9	Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.					
10	İsteklerimizi dikkate alır.					
11	İsteklerimizi koşulsuz benimser.					
12	Bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alış veriş yapar.					
13	Bizlere ödün verir.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.					
16	Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır.					
17	Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.					
18	Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.					
19	Bizim önerilerimize uyar.					
20	Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.					
21	Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.					
22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.					
23	Hepimizce kabul edilebilecek (ortak) kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.					
24	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
25	Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır. (Yarışmayı kazanmak için)					
26	Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz.					
27	Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.					
28	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir.					

EK 3. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Kullanım İzni



Kazım Çelik <kazimcelik@gmail.com>

Alıcı: ben, Ali, Ekber ▾

6 Kasım Sal 23:10 ☆ ↩

Sevgili Müslüm,
Liderlik Tarzları Davranış Ölçeğini kullanmanızın hiçbir sakıncası yoktur. Çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç.Dr. Kazım Çelik
Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

6 Kas 2018 Sal, saat 22:25 tarihinde Müslüm ÇAĞLI <muslumcagli@gmail.com> şunu yazdı:

Sayın Hocam

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. “Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Bakış Açıları ile Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi” konulu tez hazırlıyorum. İzinizle çalışmamda geliştirmiş olduğunuz Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği’ ni kaynak belirtimi ve diğer etik gereklilikleri yerine getirmek şartıyla kullanmak istiyorum. İlginize çok teşekkür ederim.

Müslüm ÇAĞLI
Eğt. Yön. ve Dnt. Y.L. Öğr.

Ek 4. Örgütsel Çatışma Ölçeği Kullanım İzni

Örgütsel Çatışma Envanteri kullanım izni



Gelen Kutusu x



Müslüm ÇAĞLI <muslumcagli@gmail.com>

22:26 (2 saat önce) ☆



Alıcı: aligumuseli ▾

Sayın Hocam

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Bakış Açıkları ile Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi" konulu tez hazırlıyorum. İzinizle çalışmamda Türkçeye uyarlanmış olduğumuz "Rahim Organizational Conflict Inventory-II (Örgütsel Çatışma Envanteri)" i kaynak belirtimi ve diğer etik gereklilikleri yerine getirmek şartıyla kullanmak istiyorum. İlginize çok teşekkür ederim.

Müslüm ÇAĞLI
Eğt. Yön. ve Dnt. Y.L. Öğr.



Ali Gumuseli

00:03 (42 dakika önce) ☆



Alıcı: bana ▾

Sayın Müslim Çağlı,

M. Afzalur Rahim tarafından geliştirilen ve Türkiye'de ilk defa tarafımdan müellifin izniyle Türkçe'ye uyarlanan kısa adı ROCI II ölçeğini, bilimsel araştırma etiğine uygun olarak referans göstererek, çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Prof. Dr. Ali İlker Gümüseli.

Ek 5. Anket Uygulama İzni



T.C.
KIRIKKALE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12774561-44-E.12060868
Konu : Tez Çalışması.

21/06/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı'nın 22/08/2017 tarihli ve 2017/25 Sayılı Genelgesi
b) Gazi Üniversitesinin 13/06/2018 tarih ve 25283 sayılı yazısı.

Yapılacak olan araştırma, yarışma, ve sosyal etkinliklerle ilgili izin işlemleri bir ili kapsıyorsa izin işlemlerinin, İlgi İl Millî Eğitim Müdürlüğünce sonuçlandırılması ilgi (a) Genelge ile hükme bağlanmıştır.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Müslüm ÇAĞLI tarafından Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ'ın danışmanlığında "Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile çatışma Yönetim Stratejileri arasındaki ilişkinin Öğretmen Bakış Açuları ile Farklı Değişkenlere göre İncelenmesi" konulu tez çalışmasını, Müdürlüğümüze bağlı merkez ve ilçelerimizde bulunan tüm okullarımızda görevli öğretmenlere uygulanabilmesi için ilgi (b) yazı ile izin talep edilmektedir.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Müslüm ÇAĞLI tarafından Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ'ın danışmanlığında Müdürlüğümüze bağlı merkez ve ilçelerimizde bulunan tüm okullarımızda görevli öğretmenlere 21 Haziran -15 Eylül 2018 tarihleri arasında eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmadan tüm sorumluluğun Okul Müdürlüklerine ait olması kaydıyla yukarıda belirtilen tez çalışmasının yapılması, yapılan çalışmaların bitiminden sonra birer nüshasının rapor halinde Müdürlüğümüze elden teslim edilmesi, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Yusuf TÜFEKÇİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
21/06/2018

Sait ÖZKILINÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Fabrikaçılar Mah. Ulubatlı Hacılar Cad. No:39 Valilik Binası/ B
Blok 7/100 KIRIKKALE
Elektronik Ad: www.meb.gov.tr
e-posta: iletisim@71@meb.gov.tr

Bilgi için: Ali DÖNMEZ Şef

Tel: 0 (318) 222 01 33
Faks: 0 (318) 224 25 59

Bu evrak görevli elektronik imza ile imzalandığı için, <https://evrak.meb.gov.tr/iletisim> 4ebe-f0f9-353a-b83e-cda4 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
KIRIKKALE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12774561-44-E.12580581
Konu : Tez Çalışması
(Müslüm ÇAĞLI)

02/07/2018

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: 13.06.2018 tarih ve 25283 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Eğitim Bilimleri Ana bilim dalı eğitim yönetimi bilim dalı yüksek lisans öğrencisi Müslüm ÇAĞLI, Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ'ın danışmanlığında yürüttüğü "Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Bakış Açıları İle Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi " konulu tez çalışmasına ilişkin Müdürlüğümüze bağlı Merkez ve İlçelerde bulunan tüm okullarda görevli öğretmenlere uygulanabilmesi için uygun görüldüğü ile ilgili 21/06/2018 tarih ve 12060868 sayılı Valilik Oluru ve anket formları ekte gönderilmiştir.

Valilik Oluru gereği; Yapılacak olan çalışmanın bitiminden sonra hazırlanan raporların bir suretinin Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme -2 Şubesine gönderilmesi hususunda;

Gereğini rica ederim.

Sait ÖZKILINÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK: 1- Valilik Oluru (1 Adet)
2- Tez Önerisi (1 Adet)
2- Anket Formları (3 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır

02-07-2018

Adres: Valilik Binası KIRIKKALE
<http://kirikkale.meb.gov.tr>
Tel : (318) 2220133-44 (Dahili-1611)

Ayrıntılı Bilgi: Ali DÖNMEZ Şef
E- Posta: kirikkalemem@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e57d-9deb-3ddc-b1ce-b10e kodu ile teyit edilebilir.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	ÇAĞLI, Müslüm
Doğum tarihi ve yeri	1984- Delice
Medeni Hali	Evli
Telefon	0537 218 6078
E-posta	muslumcagli@gmail.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise	Elmadağ Lisesi	2001
Üniversite	Atatürk Üniversitesi	2007
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi	2019

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2010-	Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumu	Öğretmen

Yabancı Dil	İngilizce
-------------	-----------



GAZİ GELECEKTİR..