

**İLKÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE
ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)**

Murat Önk

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

ARALIK, 2015

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 : Murat
Soyadı : ÖNK
Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
İmza :
Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : İlköğretim Kurumu Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)

İngilizce Adı : The Relationship Between Leadership Styles and Conflict Management Strategies of Primary 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.

Yazar Adı Soyadı: Murat ÖNK

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Murat ÖNK tarafından hazırlanan "İlköğretim Kurumu Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Üye: Doç.Dr. Murat Gürkan GÜLCAN

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Üye: Doç.Dr.Sait AKBAŞLI

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 31/12/2015

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

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

TEŞEKKÜR

Geleneksel eğitim sistemi içersinde yer alan okullar, uluslararası alanda olduğu gibi, ülkemizde de nitelikli insan gücünü eğiten, yaratıcı fikirlerin doğmasına yardımcı olan ve çağımızda önemi daha da artan bir yapıdadır. Globalleşen dünya ile birlikte okullar içinde değişim ve dönüşüm zorunludur. Bu gelişme ve dönüşümün sağlanması için eğitim örgütü olan okullarda yöneticilerin liderlik vasıflarını geliştirmesi ve etkin olarak kullanması gerekmektedir. Bununla beraber, eğitim örgütlerinin sürekliliğinin sağlanabilmesi için okul içinde gerçekleşen çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir. Yöneticiler, çatışmaların çözüm metotlarını sorgulamalı, en uygun stratejiyi seçmeli, liderlik tarzları ile bütünleştirerek okullarının etkinliğini sürdürmelidirler. Önemli olan husus, etkin bir liderlik tarzı ile çatışmaların yönetilmesi ve örgütün performansını düşürecek problemlerin avantaj haline getirilmesidir. Bu kapsamda, bu tezin liderlik ve çatışma alanında yapılan diğer araştırmalara farklı bir bakış açısı getireceği ve alana önemli faydalarının olacağı düşünülmektedir.

Bu araştıma sürecinde beni cesaretlendiren, benden desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen, her aşamada bilgi ve deneyimlerini paylaşarak bana sabırla yol göstermeye çalışan, yapıcı eleştirileriyle ufkumu açan ve bana güvenen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans çalışmam boyunca eğitimimde emeği geçen diğer tüm hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı belirtmek isterim. Tezin istatistiksel veri girişinde özveri ile bana yardımcı olan Mahmut KEÇECİOĞLU'na, ölçeklere destek veren ve gönüllü olarak katılan öğretmenlerimize, tezin yazılması sırasında sabır göstererek bana zaman veren ve yardımlarda bulunan sevgili eşim Aslı ÖNK'e, tezimde motive kaynağım olan heyecanla beklediğimiz kızıma, tahsil hayatım boyunca beni destekleyen, sevgisini esirgemeyen aileme ve tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Murat ÖNK

İLKÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

(Yüksek Lisans Tezi)

Murat ÖNK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Aralık 2015

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan merkez ilçelerdeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma modelinde, biri bağımsız/dışsal (okul yöneticilerinin liderlik tarzı), biri bağımlı/içsel (okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri) olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan merkez ilçelerdeki, resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan toplam 23675 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme (multi-stage sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme (stratified sampling) yöntemi, ikinci aşamasında basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Örneklem için belirlenen bölgede bulunan 50 okuldaki 2305 öğretmenden, 450 öğretmene ulaşılmıştır. Ancak 7 anket, analiz öncesi veri tarama aşamasında çıkartılmış, 28 anket ise değişik sebeplerle geri dönmemiştir. Geriye kalan 415 anket ile analizler yapılmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (Multifactor Leadership Questionnaire) (5x Kısa) ve Örgütsel Çatışma Envanteri (Rahim Organizational Conflict Inventory II) kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 15.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin; genellikle dönüşümcü liderlik tarzlarını gerçekleştirdikleri; dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok idealleştirilmiş etkiyi (davranış) ve telkinle güdülemeyi, en az entelektüel uyarım ve bireysel desteği; işlemci liderlik davranışlarından ise en çok koşullu ödül ve istisnalarla yönetimi (aktif), en az laissez-faireyi tercih ettikleri; çatışma yönetim strateji olarak tümleştirme ve uzlaşmayı daha çok, kaçınma ve hükmetmeyi daha az tercih ettikleri; okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları sergiledikçe, tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanma düzeyleri arttığı, hükmetme stratejisi düzeyi azaldığı; ilköğretim kurumu

yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirmenin en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (davranış), koşullu ödül olduğu; ödün vermenin en güçlü yordayıcısının bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (atfedilen), istisnalarla yönetim (pasif); hükmetmenin en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire, istisnalarla yönetim (aktif), telkinle güdüleme; kaçınmanın en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire; uzlaşmanın en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, telkinle güdüleme liderlik tarzları olduğu saptanmıştır.

Bilim Kodu:

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

Sayfa Adedi: xv + 120

Danışman: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND
CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIMARY SCHOOL
PRINCIPALS (ANKARA CITY SAMPLE)
(Master Thesis)**

**Murat ÖNK
GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
December 2015**

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between leadership styles and conflict management strategies of primary school principals. Relational survey model was used in research. Teachers' opinions on leadership styles and conflict management strategies of primary school principals were reviewed. In the research model, there were two variables consisting of independent/external (principals' leadership style) and dependent/internal (principals' conflict management strategy) variables. The population of the study consisted of 23675 teachers working in primary schools of Ministry of National Education in central education districts of Ankara. The sample set of research was chosen from the population with the multi-stage sampling method. The first stage was stratified sampling and the second stage was simple random sampling. There were totally 50 schools and 2375 teachers in these districts. 450 teachers filled out the surveys. However, the 7 surveys were removed during the preliminary data screening procedure, 28 survey were never returned and 415 surveys were analyzed in the study. The Multifactor Leadership Questionnaire and Rahim Organizational Conflict Inventory II were used to collect data. SPSS 15.0 statistical software package was used to analysis of the data. Results indicated that school principals show high level transformational and mid-level transactional leadership behaviours, and they were more likely to perform transformational leadership style than transactional leadership style. They preferred idealized influence (behavior) and inspirational motivation attitudes mostly from sub-dimensions of transformational leadership and also preferred intellectual stimulation and individualized consideration less than the others. Principals got higher scores in contingent reward and management-by-exception (active) and less scores in laissez faire from sub-

dimensions of transactional leadership. Conflict management strategies of the managers according to teachers' perception could be ordered as follows: integrating, compromising, obliging, avoiding, dominating. There is a meaningful significant relationship between school principals' leadership styles and their conflict management strategies. The most predictive feature of integrating sub dimension of conflict was determined as idealized influence (attributed), idealized influence (behavior), individualized consideration, intellectual stimulation, contingent reward; the most predictive feature of obliging was determined as individualized consideration, intellectual stimulation, idealized influence (attributed) and management-by-exception (passive); the most predictive feature of dominating sub-dimension was determined as idealized influence (attributed), laissez-faire, management-by-exception (active), intellectual stimulation; the most predictive feature of avoiding was determined as idealized influence (attributed) and laissez-faire; the most predictive feature of compromising sub-dimension was determined as idealized influence (attributed), individualized consideration, intellectual stimulation leadership characteristics.

Science Code:

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

Page Number: xv + 120

Supervisor: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
 BÖLÜM I.....	 1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi.....	5
Varsayımlar	6
Kapsam ve Sınırlılıklar.....	6
Tanımlar	6
 BÖLÜM II	 9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
Liderlik.....	9
Liderlik ve Lider Kavramları.....	9
Yönetici ve Yöneticilik Kavramları.....	12
Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	13
Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik	15
Dönüşümcü Liderlik	17
İdealleştirilmiş Etki.....	20
Telkinle Güdöleme.....	21

<i>Entelektüel Uyarım</i>	22
<i>Bireysel Destek</i>	23
İşlemci Liderlik	25
<i>Koşullu Ödül</i>	27
<i>İstisnalarla Yönetim</i>	28
<i>Laissez-faire Liderlik</i>	29
Çatışma ve Çatışma Yönetimi	30
Çatışma Kavramı	31
Çatışma Yaklaşımları	32
Geleneksel Yaklaşım	33
Davranışçı Yaklaşım	34
Modern Yaklaşım	35
Çatışma Türleri	36
Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri	36
<i>Duyuşsal Çatışma</i>	36
<i>Bilişsel Çatışma</i>	37
<i>Çıkar Çatışması</i>	37
<i>Değer Çatışması</i>	37
<i>Amaç Çatışması</i>	37
<i>Gerçekçi ya da Gerçekçi Olmayan Çatışma</i>	37
<i>Kurumsallaşmış ya da Kurumsallaşmamış Çatışmalar</i>	38
<i>Cezalandırıcı Çatışma</i>	38
<i>Yanlış Atfedilen Çatışma</i>	38
<i>Yanlış Yöneltilen Çatışma</i>	38
Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri	39
<i>Birey İçi Çatışma</i>	39
<i>Bireyler Arası Çatışma</i>	39
<i>Grup İçi Çatışma</i>	39
<i>Gruplar Arası Çatışma</i>	40
Çatışma Nedenleri	40
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	40
<i>İşbölümü</i>	40
<i>Örgütün Büyüklüğü</i>	41
<i>İşlevsel Bağımlılık</i>	41
<i>Ortak Karar Verme</i>	42
<i>Bürokratik Nitelikler</i>	42
<i>Kaynakların Sınırlılığı</i>	42
<i>Denetim Biçimi</i>	43
Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	43
<i>Kişilik</i>	43
<i>Rol ve Statü</i>	44
İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	44
Çatışmanın Sonuçları	45
Çatışmanın Olumlu Sonuçları	46

Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	47
Çatışma Yönetimi	47
Çatışma Yönetim Stratejileri.....	49
<i>Tümleştirme (Bütünleştirme) Stratejisi</i>	51
<i>Ödün Verme- Uyma Stratejisi</i>	51
<i>Hükmetme (Üstünlük) Kurma Stratejisi</i>	52
<i>Kaçınma Stratejisi</i>	53
<i>Uzlaşma Stratejisi</i>	54
BÖLÜM III	55
YÖNTEM	55
Araştırma Modeli.....	55
Evren ve Örneklem	55
Veri Toplama Araçları	60
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X)...	61
Örgütsel Çatışma Envanteri (Rahim Organizational Conflict Inventory II)	63
Verilerin Analizi.....	64
BÖLÜM IV	65
BULGULAR VE YORUM	65
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	65
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	66
Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Tümleştirme	
Boyutuna İlişkin Bulgular.....	67
Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Ödün Verme	
Boyutuna İlişkin Bulgular.....	68
Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Hükmetme	
Boyutuna İlişkin Bulgular.....	69
Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Kaçınma Boyutuna	
İlişkin Bulgular	69
Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Uzlaşma Boyutuna	
İlişkin Bulgular	70
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	71
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	77

BÖLÜM V.....	87
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	87
Tartışma.....	87
Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	87
İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	90
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	93
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	97
Sonuç	100
Öneriler.....	101
Uygulayıcılar İçin Öneriler	101
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	102
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	115

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderin Özellikleri.....	12
Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki.....	15
Tablo 3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	20
Tablo 4. İşlemci ve Dönüşümcü Liderlik.....	30
Tablo 5. Çatışmaya İlişkin Genel Yaklaşımlar.....	33
Tablo 6. Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler.....	45
Tablo 7. Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım.....	55
Tablo 8. Örneklem Alınan İlköğretim Kurumu Sayısı ve Oranları.....	56
Tablo 9. Örneklem Alınan Devlet Okulları.....	57
Tablo 10. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım.....	59
Tablo 11. Araştırmanın Örneklemine Demografik İncelemesi.....	59
Tablo 12. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları.....	61
Tablo13. Örgütsel Çatışma Envanteri Alt Boyutları ve Madde Numaraları.....	63
Tablo 14. İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	65
Tablo 15. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetme Stratejilerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	66
Tablo16. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Tümleştirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	67
Tablo17. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Ödün Verme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	68
Tablo18. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	69
Tablo 19. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	70

Tablo 20.Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	71
Tablo 21. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Çatışmayı Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Değerleri.....	72
Tablo 22. Yöneticilerin İşlemci Liderlik Stilleri ile Çatışmayı Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Değerleri.....	75
Tablo 23. Tümlleştirme Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 24. Ödün Verme Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 25. Hükmetme Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 26. Kaçınma Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 27: Uzlaşma Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Zaman Yönelimi Bakımından Liderlik.....	19
Şekil 2. Çatışma Düzeyinin Örgütsel İş Başarımına Etkisi.....	45
Şekil 3. Çatışma Yönetim Süreci.....	48
Şekil 4. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	50

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, ilgili literatür özetlenerek, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları, araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

İnsanın sosyal bir varlık oluşu, gereksinimlerinin fazlalığı ve bu gereksinimlerinin bir çoğunu yalnız başına giderememesi, bireyler için örgütlü yaşamı ihtiyaç haline getirmektedir (Arslantaş ve Özkan, 2012, s.556). En genel tanımıyla örgüt "iki veya daha fazla bireyin ussal olarak eş güdümlenmiş faaliyetleri sistemidir" (Aydın, 2010, s.14). Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için "etkili" olmaları gerekir. Etkili örgütleri kuran ve sürdüren topluluklar, diğer topluluklara yaşamın tüm alanlarında üstünlük sağlar (Aydın, 2010, s.15). Toplumsal yapıda varolan diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de, eğitim ihtiyaç ve gerekliliklerini karşılamayı görev edinmiş sosyal amacı olan bir yapıdır. Eğitim örgütlerinin de devamlılığını sürdürmesi ve toplumsal yapıdaki yerini koruması için etkili olması bir zorunluluk olarak görülebilir. Eğitim örgütlerinde yapılan bir çok araştırmada, örgütün etkililik düzeyi, en önemli kavramlardan biri olarak görülmüştür (Bickel, 1983; Purkey ve Smith, 1983; Balcı, 1988; Çelik, 1994; Jansen, 1995; Karip ve Köksal, 1996; Akyüz, 2002; Özdemir ve Sezgin, 2002; Ada ve Akan, 2007; Baştepe, 2009; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Özden, 2013; Yıldırım, 2013; Schlechty, 2014).

Kalkınmayı ve çağdaşlaşmayı sağlayarak, devamlı hale getirmek, kavramları öğrenmekle veya öğretmekle değil, sahip olduğumuz bilgilerden nesnel çıkarımlar yapmakla olanaklıdır. Gelecekte üretilmeyi üreten ve bilinmeyi bulmaya çalışan bireylerin sözü geçecektir. Toplumumuzu bu kabiliyetlerle donatabilmek ancak çağdaş ve demokratik bir eğitim sistemi ve hedeflerini etkili olarak gerçekleştiren bir okul örgütü ile mümkün olabilir (Bilgen, 1994,

s.3). Eğitim örgütlerinde ve okullarda etkililiği etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; yönetim stili ve liderlik (Balcı, 1988; Çelik, 1994; Karip ve Köksal, 1996; Özdemir ve Sezgin, 2002; Helvacı ve Aydoğan, 2011), misyon, paylaşılan vizyon ve eğitim felsefesinin açıklığı (Balcı, 1988; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Yıldırım, 2013; Özden, 2013), okul iklimi ve kültürü ile eğitim programları, çevre, okulun fiziksel yapısı ve eğitim teknolojisi, mali kaynaklar (Balcı, 1988; Karip ve Köksal, 1996; Ada ve Akan, 2007; Helvacı ve Aydoğan, 2011) ve çatışmalardır (Donovan, 1993; Gümüseli, 1994; Wanasiri, 1995; Özgan, 2006; Kaya, 2008; Şirin, 2008; Nural, Ada ve Çolak, 2012; Koçak ve Baskan, 2013; Odabaşıoğlu, 2013; Uzun, 2014).

Örgütleri etkinleştiren ve hedefleri doğrultusunda eyleme geçiren ve örgüte güç veren bireyin kendisidir. Bu nedenle, örgütlerin etkililiği, hedeflerini gerçekleştirme düzeyleri, örgütteki bireylerin etkililiği ve etkileşimleri, çatışma süreçlerinin doğru yönetilmesi gibi kavramlarla doğrudan ilişkilidir (Yıldırım, 2013, s. 4). Okul diğer örgütsel yapılardan ayrılarak, okul yapısı içerisindeki güç makamları, formal, informal gruplar daha etkin olduğundan en küçük bir kıvılcım beklenmedik çatışmalara yol açabilmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Okullarda ortaya çıkan çatışmaların nedenleri çeşitlidir. Karip'e (2013, s.26) göre, okullardaki çatışmaların nedenleri şu şekildedir: "Bilgi eksikliği ve yetersizliği, kültürel farklılıklar, kendini ispat çabası, iletişimin bozuk olması, siyasi farklılıklar, yasal olmayan istekler, rekabet ve kıskançlık dürtüleri, bireysel sorunlar, görev ve yetkilerin bilinmemesi vb.

Eğitim örgütü olarak okullarda, çatışmaların tahrip edici ve örgütsel yapıyı tehdit edici etkilerinin ortaya çıkmaya başlaması okullardaki tüm personeli negatif şekilde etkileyebilir (Koçak ve Başkan, 2013. s.213). Sosyal yapıya kaliteli ve yetenekli bireyler ekleyerek katkı sağlamayı amaç edinen okullarda, hedeflerin ve misyonların yerine getirilememesi, sosyal yapının sürekliliği için tehlikeli bir durumdur. Bu yüzden, çatışmaların uygun bir şekilde yönlendirilmesi ve bu şekilde yönlendirilmeyen çatışmaların sebep olabileceği negatif etkilerin bilinmesi önem arz etmektedir. Donovan (1993, s.7), Gümüseli (1994, s.65), Wanasiri (1995, s.18), Rahim (2001, s.75), Lin (2003, s.23) ve Sütü (2010, s.20) uygun şekilde yönlendirilmeyen çatışmaların organizasyonları olumsuz durumlara düşürdüğünü, örgüt sağlığını olumsuz etkilediğini ve işgörenlerin çalışma azimleri ile örgüt verimini düşürdüğünü saptamışlardır. Uygun ve düzgün yönlendirilen çatışmalar ise örgütlere ve okullara çok önemli katkılar sağlayabilmektedir (Rahim, 2001, s.75; Eren, 2004, s.553; Aydın, 2010, s.365;

Cemaloğlu, 2012, s.198; Karip, 2013, s.4). Karip (2013, s.4)'e göre iyi yönlendirilen çatışmaların sonucunda, örgütlerde daha iyi ilişkiler oluşmakta, bireyler psikolojik olarak gelişmekte, bireysel gelişime destek sağlanmakta, etkililik ve verimlilik artmakta ve örgütsel değişim sağlanmaktadır.

Toplum yapısı içersindeki bütün örgütlerde olduğu gibi, okullarda da çatışmalarının niye ve nasıl meydana geldiğinden daha önemli olan çatışmaların nasıl yönetileceğidir. Çatışmaların, örgütün gelişimine katkı sağlayabilmesi, kişiler arası iletişimi ve karşılıklı fikir alışverişini sağlayabilmesi, değişime katkıda bulunacak düşünceleri ortaya atabilmesi için etkili bir “çatışma yönetiminin” olması önemli bir hususdur (Donovan, 1993, s.17; Gümüşeli, 1994, s.65; Wanasiri, 1995, s.18; Rahim, 2001, s.75; Lin 2003, s.23; Eren, 2004, s.553; Aydın, 2010, s.365; Cemaloğlu, 2012, s.198; Karip, 2013, s.4) Bu nedenlerle okullarda yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ve bu yaklaşımların etkililikleri önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, okullarda etkin ve ilgili yöneticiler, varolan çatışmaların nedenlerini saptayan ve çatışma çözme stratejilerini uygulayabilenlerdir (Arslantaş ve Özkan, 2012).

Çatışma yönetim stilleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında Oğuz (2007) kullanılan çatışma yönetme stratejisinin kıdem, yaş, cinsiyet vb. değişkenlerce farklılaştığını tespit etmiştir. Kiernan (1992) örgüt ikliminin, Lin (2003) örgütsel bağlılığın, Warren (2005) örgütsel yapının, Ihidero (2011), Şahin (2010), Karcıoğlu, Gövez ve Kahya (2011) ise yöneticilerin iletişim becerilerinin çatışma yönetme stratejileri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Ellis (2010), Atay (2002) ve Güney (2009) okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerinin, İnandı, Tunç ve Gündüz (2013) özyeterlilik algılarının çatışma yönetme stratejilerinin önemli birer belirleyecileri olduğu sonucuna varmışlardır.

Örgütsel ortamda yöneticilerin çatışma yönetme stratejilerine etki eden pek çok değişkenden söz edilebilir. Liderlik de bu değişkenlerden şüphesiz en önemlilerinden birisidir. Karcıoğlu ve Kahya (2011) lider-üye etkileşiminin, Yıldırım (2013) yöneticilerin etkililiklerinin, Hathaway (2003), Stanley (2004) ve Odabaşoğlu (2013) liderlik davranışlarının seçilen çatışma yönetme stratejisinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Liderliğin çatışma yönetme stratejilerine etkisini inceleyen Chu (2011) hizmetçi liderliğin, Konak (2014) etik liderliğin, Arslantaş ve

Özkan (2012) öğretim liderliğinin, Garcia (2004), Pauls (2005) ve Geçmez (2009) dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin etkisi olduklarını saptamışlardır. Bu kapsamda Rahim (2001, s.72) çatışma yönetiminde dönüşümcü liderliğin uygun liderlik tarzı olduğunu, dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin çatışma yönetimi ve çözümlenmesinde yeni yöntemler için motive ettiğini ileri sürmektedir. Genel olarak eğitim örgütlerinde yöneticilerin liderlik tarzlarının çatışma yönetme stratejisine etkisi olduğu kabul edilmesine rağmen, alanda yapılan ampirik araştırmalar sınırlıdır. Şirin (2008)'nin beden eğitimi ve spor meslek yüksek okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırması özel bir alanla sınırlıdır. Bu nedenle, alanda daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki ile ilgili alanda araştırma bulunmamaktadır. Bu sebeple, okullardaki çatışmaların yönetilmesinde etkili olan örgütsel nedenler, detaylı analiz edilememiştir. Bu araştırma, okul yöneticisinin çatışma yönetme stratejisi seçiminde etkili olan liderlik tarzını incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Ankara Büyükşehir Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan merkez ilçelerdeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşüne göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetme stratejisi arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını gerçekleştirme düzeyi nedir?
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini gerçekleştirme düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları çatışma yönetme stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın bulguları, eğitim ve öğretim alanında önemli rolleri olan okul yöneticileri, öğretmenler, eğitim uzmanları, eğitim yöneticileri ve bu konuda çalışma yapan araştırmacılara önemli bazı pratik kullanımı olan veriler sunacağı düşünülmektedir.

Öncelikle okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi ile eğitim örgütleri olan okullarında tercih ettikleri liderlik tarzlarından kaynaklanan ve öğretmeni, öğrenciyi, okul çalışanlarını etkileyen sorunları çözmesine yardım edecektir. Araştırma bulgularının, okul yöneticilerinin; okulun gelişmesini, iklimini ve kültürünün oluşmasını tetikleyen etkenleri çözümleyip, bilinçli veya bilinçsizce oluşturdukları etkilerini görme, tutum ve davranışlarını değiştirme, ekip ruhu oluşturma ve problemlere yol açan durumları çözmede, etkili ve doğru liderlik uygulanmasında önemli katkılarının olacağı öngörülmektedir.

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerinin gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi ile, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların okul kültürü içersinde algıladıkları, hissettikleri örgütsel iklimin tanımlaması yapılabilecektir. Yöneticilerin kullandıkları ve benimsedikleri çatışma yönetme stratejilerinin öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer okul çalışanlarının psikolojik, dışsal, akademik ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği, bu davranışların öğretmenler üzerinde başka hangi tür etkilerinin olduğu tahmin edilebilecektir.

İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişkinin saptanmasıyla, okul yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzının, çatışma yönetme stratejilerinin oluşmasında doğrudan ve dolaylı etkileri gözlemlenerek, eğitim araştırmacılarına alternatif bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir.

İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının incelenmesi ile yöneticilere, eğitimcilere, eğitim uzmanlarına okullarda optimal ve uygun olan liderlik tarzları ile bunların hangisinin hangi çatışmalarda kullanılabileceği hakkında ışık tutacaktır.

Araştırmada genel olarak, hangi liderlik tarzının hangi çatışma yönetim stratejisi üzerinde etkisi olduğunu, hangi liderlik tarzının çatışma oluşumunu etkilediğini, sonuç olarak liderlik

tarzlarının ve çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayan değişkenlerin tanımlanmasına, anlaşılmasına olanak sağlayacağı beklenmektedir.

Varsayımlar

Belirlenen araştırma yöntemiyle, ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışmayı yönetme stratejisi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabileceği temel sayıltılarından hareket edilecektir.

Kapsam ve Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılı Ankara ili Büyükşehir Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan merkez ilçelerdeki devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin müdürleri hakkındaki görüşleriyle sınırlıdır.
2. “Çok Faktörlü Liderlik Envanteri” ve “Çatışma Yönetim Stratejileri Envanteri”nde yer alan maddeler, araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Tanımlar

Bu bölümde çatışma, çatışma yönetimi, çatışmayı yönetme stratejisi, lider, liderlik kavramları tanımlanacaktır.

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

Çatışma Yönetimi: Örgütlerde meydana gelen çatışmaların tespit edilmesi ve çatışmaları yönlendirme evrelerini anlatmaktadır (Rahim, 2002).

Çatışmayı Yönetme Stratejisi: Çatışma esnasında kişilerin önceden kestirilebilen davranış örüntüleri kapsamında düşüncülerini eyleme geçirme yönelimleridir (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 kabiliyetlerin tamamıdır (Eren, 1993).

Liderlik: Grup faaliyetlerini grup amaçlarını yerine getirmek üzere etkileme durumudur (Bass, 1985).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırma ile ilgili literatür ele alınmıştır. Özellikle liderlik türlerinden dönüşümcü ve işlemci liderlik yaklaşımları öncelikle incelenmiştir. Bu incelemeyi müteakiben, örgütlerde çatışma ve çatışmayı yönetim stratejilerine ilişkin literatüre yer verilmiştir. Bu incelemeler ışığında, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik yaklaşımları ile çatışmayı yönetim stratejileri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Liderlik

Liderlik kavramı, yönetim ve eğitim bilimleri alanında çok önemli bir yere sahip olan kavramlardan birisidir. Bu kadar önemli bir yere sahip olan bu kavramla ilgili hala çözümlenmemiş bir çok konu bulunmakta ve araştırılmaya devam edilmektedir (Cemaloğlu, 2007, s.76). Erçetin (2000), yaptığı bir araştırmasında literatürde liderlik konusu ile ilgili beş bini geçmiş araştırma ve üç yüz elliyi aşan tanımın varlığına işaret etmiştir. Böylesine geniş ilgi alanına sahip bir konu ile ilgili olarak öncelikle liderlik, lider, yönetici vb. kavramların tanımlanması ve anlamlandırılması önem arz etmektedir.

Liderlik ve Lider Kavramları

Liderlik kavramı esas olarak insanlık tarihi kadar eski bir düşüncedir. Antik çağlarda Platon'un Devleti ile başlayan liderlik araştırmaları günümüzde önemini her gün arttıran ve etkisini hissettiren bir duruma gelmiştir. İlk zamanlarda dini, askeri ve siyasi ortamlarda ortaya çıkan liderlik tartışmaları, 19. yy. dan itibaren ise örgütsel alanda kendini göstermeye başlamıştır (Bass, 1990). Kronolojik olarak sırasıyla özellikler, davranışsal ve durumsal gibi liderlik yaklaşımları ön plana çıkarken (Aydın, 2010, s.277) daha sonraları ise daha dinamik yaklaşımlar önem kazanmıştır (Bass, 1990). Liderlikle ilgili tanımlamalar çok çeşitlidir. Bu tanımlar incelendiğinde, en bilinen anlamıyla Şişman (2012, s.3) önceden belirlenmiş hedefler

ve kazanımlara ulaşabilmek için insanları etkileme ve harekete geçirme kabiliyeti tanımını yapmıştır. Drucker'e (2010, s.20) göre liderlik bireyin vizyonunu ve öngörülerini daha yükseğe çıkarması, kişisel performansını daha üst pozisyonlara taşıması, kişiliğini ise olağan limitlerinin ötesinde geliştirmesidir.

Liderlik; insanlara ilham vermek ve bireylere yol göstermektir. Bu kapsamda liderler örgütlerde değişimin ve gelişmenin sağlayıcısı olması yanında, zor zamanlarda problemleri çözen kişilerdir (Koçak, 2006, s.23). Liderlik; takımdaki bireylerin göreve, hedeflere ve örgütün amaçlarına katkıda bulunacak şekilde davranışlarını ve çalışmalarını etkileme ve yönlendirme kabiliyetidir (Bridge, 2003, s.5).

Liderlik diğer bir tanıma göre lider ile takipçileri arasında meydana gelen karşılıklı iletişim ve birbirini etkilemektir (Ateş, 2005, s.30). Yukl (1994, s.61) liderliği bireysel yetenekleri örgüt hedeflerine ulaşmak için eyleme hazırlama ve başlatma olarak belirtmektedir. Liderlik; problemi tespit etmeyi, olası çözüm durumlarını izleyenlerine anlatmayı, çözümü oluşturan işlemlerde örgütün iş yapabilme yeteneğinden yararlanabilmeyi sağlar. Oryantasyon yapabilen, akıl, süreklilik, dürüstlük, aktiflik, insanları ikna eden yetenekler isteyen bir süreçtir (Sungur, 1997, s.96).

Liderlik tanımlamalarında öz olarak anlatılmak istenen mesaj aslında aynıdır; bu mesaj da, "Liderliğin, kendine has bir takım durumları ile örgütle etkileşime girmesi ve örgütsel yapıyı eyleme geçirmesidir." Farklı bir deyişle kişi veya takım hareketlerini etkileme ve amaçlar doğrultusunda yönlendirme liderliğin özünü oluşturmaktadır (Eraslan, 2004, s.4).

Liderlik genel olarak 4 aşamadan oluşan bir süreç olarak görülür. Birinci aşama liderin kendisi ile ilgili kısımdır. İkinci aşamada lider çevresindeki bireyler, gruplar, ekipler ve organizasyonlarla etkileşim haline geçer. Üçüncü aşamada ise organizasyonu etkileyen iç ve dış faktörler liderlik üzerinde etkili olur. Son aşamada ise zamana yayılmış örgütsel kazanımlar ortaya çıkar (Keçecioğlu, 2003, s.9).

Liderlikle ilgili aslında bütün tanımlarda ortak olan dört unsur bulunmaktadır (Başaran, 2004, s:74):

- Hedef; Bireylerin bir ekip olabilmeleri için etrafında toplanacakları amaçlar, ortadan kaldıracakları istekleri ve çözüme kavuşturacakları problemleri olmalıdır. Nedensellik yani bireylerin topluca uğraşacakları bir problemin olması, ekip yaratmanın ön şartıdır.

- Lider; Ekibi oluşturan bireyler bir lidere ihtiyaç duyarlar. Lider olmadan ekip olmaz. Lider kendine has bir takım yetenekleri ile diğer bireyleri etkiler.
- Takipçiler; Ekipleri oluşturan bireyler, liderlerin çekim alanına girdiklerinde ve ondan etkilendiklerinde, liderin bir takipçisi olurlar.
- Çevre; Liderlik, sadece ekibin hedeflerine ulaşabilecek çevre yeterli, şartlar uygunsa oluşabilir. Takipçilerin kabiliyetleri, ekip içindeki durumlar, hedeflerin yakın olması, takipçilerin motivasyonu vb. durumlar liderin çevresini meydana getirir.

Liderlik kavramını oluşturan en can alıcı unsur kesinlikle liderlerdir. Liderlik tanımlarında lider ile liderlik kavramları arasında keskin bir çizgi yoktur. Halbuki lider bir kişiyi işaret ederken, liderlik ise bir tutumdur. Liderliği bireyleri harekete geçirme pratiği olarak yansıtan tanımlamalarda, liderler ise bu eylem sürecini başlatan bireylerdir. Liderler grubun bir üyesidirler ve diğer üyeler üzerinde pozitif yaptırımları olur (Çelik, 2011, s.2).

Kouzes ve Posner (2013, s.23) iyi bir lideri, model olan, vizyon yaratan , her türlü probleme ve sıkıntılara katlanıp pes etmeyen, bireyleri eyleme sevk eden ve her zaman yanlarında olduğunu hissettiren kişiler olarak tanımlamaktadır. Baltaş'a (2012, s.75) göre lider, değer yargıları ve etik anlayışıyla, tavır ve davranışları ile ortamına bir model olur. Gelişim, yenilik ve değişime, insanların bir şeyler üretmesine uygun çevre koşullarını sağlar. Başarılı liderler, izleyenlerini geliştirerek kendinden sonra gelen liderleri de yetiştirirler.

Liderler bireysel performanslarını sürekli arttırmalı, toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişimlere, örgütsel değişim çabalarına kendilerini adapte edebilmelidirler. Lider, büyük çapta gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni imkanları kavrayan, istikrarsızlık ve bilinmezliklere rağmen bu imkanları değerlendirerek yeni hareket sahaları oluşturabilen kişidir (Özden, 2013, s.89). Dubrin (2001, s.6) lideri, faaliyetleri ve bireysel özellikleri ile örgüt ve grup performansı etkileyen birey olarak tanımlamaktadır.

Liderler, kişisel sahip oldukları özellikleriyle, tavır ve davranışları ve en önemlisi tutumları ile farklıdır, grup içersinde ayırtedilirler ve farklılık oluşturma tezleriyle öne çıkarlar. Çeşitli kademelerde önemli güçleri vardır ve bu güç kaynağını kendilerinden alır. İleri görüşleri, insanları kendi saflarında devam ettirecek iletişim kabiliyetleri vardır. Sosyal ve örgütsel yapıyı, sistemleri, kuralları ve prosedürleri tartışmaya açacak azim, sebat ve sabırları vardır.

Toplumdaki diğer insanların yapamayacakları hatta hayal bile edemeyecekleri görevleri icra eder ve etkin geri dönüşler alırlar (Barutçugil, 2014, s.22).

Liderler şüphesiz bir çok özelliği bünyesinde barındırırlar. Liderlerle ilgili özelliklerden bir kısmı aşağıda sunulmuştur:

Tablo 1 : *Liderin Özellikleri*

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Sezgi gücü (geleceği görme)
Maddi ve manevi cesaret	Çalışkanlık ve araştırmacılık
Risk yükleme kapasitesi	Sade tavır (tevazu)
Maceracı eğilim	Taktik, stratejik, düzeyde bilgi ve uygulama becerisi
Yaratıcılık (yaratma ve temsil etme)	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe Kapasitesi	Geniş ve mantıki hayal gücü
Yenilikleri uygulama yeteneği	Güçlü mantık
Soğukkanlılık	Sağduyu (mümkün olanı seziş)
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Duruma uyum kabiliyeti	Değişime ayak uydurma yeteneği
Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Adalet dağıtma yeteneği (adil olma)
Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Bedeni (fiziki) ve zihni dayanıklılık	Fırsat kararları verme yeteneği vb.

Kaynak: Sertoğlu, 2010, s.57-58.

Yönetici ve Yöneticilik Kavramları

Yönetici kavramının iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak yönetim kavramının anlaşılması daha doğru bir durumdur. Yönetim esas ve en yalın tanım olarak, herkesin görüş birliğine vardığı hedeflerin sonuçlandırılması için mevcut olan bireylerin ve malzemelerin etkin bir şekilde kullanılması sürecidir (Aydın, 2010,s.70). Genel olarak yönetim, toplumsal asayiş kollamak ve kamusal eylemlerin yapılmasına yardımcı olmak maksadıyla, ulusal seviyede meydana gelen kurumsal ve formal süreçlerdir (Özer, 2006, s. 63). Kamu yönetimi, bir görev ve iştir. Kamusal sorunları çözümlmek için disiplinlerarası çalışmalar yapar (Eryılmaz, 1999, s. 3). Eğitim yönetimi ise kamu yönetiminin bir alt dalıdır. Eğitim yönetimi, “Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileşmek sürecidir” (Başaran, 2000, s. 29).

Görüldüğü üzere toplumun en küçük örgütü aileden başlayarak, okul, dernek, sendika, vakıf, üniversite, devlet vb. bütün organizasyonlarda yönetim söz konusudur. Bu kapsamda yönetici ise; bir organizasyonu önceden saptanan hedeflere ulaştırmak ve devamlılığını sağlayabilmek hususunda her türlü aktiviteyi düzenleyen, mali olanak sağlayan ve sınırlı kaynakları etkili tüketen, organizasyon ve denetim süreçlerini sağlayan bireydir (Uzun, 2014, s.12).

Yönetici, herhangi bir sistemde, iç ve dış faktörlere bağlı olarak değişen dengeyi tekrar sağlayan bireydir (Açıkalın, 1995, s. 38). Yönetici hedeflerin gerçekleşebilmesi için değişik kademelerde ve sorumluluklarda olan bireyleri bir araya getirir ve organize eder. Yöneticinin, üst seviye bireysel farklılıklarının, becerilerinin ve ya atılganlığının olmasının önemi yoktur. Belli bir seviyede akıl, düşünme yetisi, metanet ve iyimserliği olması yetebilir. Yöneticiler örgütlerin hedeflerini kişiselleştirmek yerine bunu icra edilecek görevler olarak görürler (Barutçugil, 2014, s.75).

Bu durumla beraber, yöneticilerin, sahip oldukları sorumluluklar ve formal görevleri nedeniyle örgütlerinde liderlik göstermeleri, liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Koçel, 2010, s.569). Alışlagelen davranışları olan planlama, organizasyon, yönlendirme ve denetim davranışlarının aksine, yöneticiler artık mentor, koordine sağlayıcı ve yükü hafifleten kolaylaştırıcı rollerini benimsemektedir (Lo, Ramayah ve Run, 2010, s. 1). Hedeflenen bir ülkü olarak, yöneticilerden lider davranışları da sergilemeleri umulmaktadır. Yönetici terimi, bir çok yerde ve zamanda lider ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. Eski düşünürler, "yönetici" ve "lider" kavramlarını aynı anlamı verecek şekilde ve yöneticilerin de lider olduğunu kabul ederek açıklamışlardır (Şimşek, 1998, s.15).

Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları benzese ve karıştırılsa da aslında aynı anlama gelen kelimeler değildir. Liderin temel işi organizasyonlarda temel hedefleri, vizyonları belirlemek ve bu amaçların gelişmesi için harekete geçmektir. Bu kapsamda yöneticinin görevi ise liderin belirlediği vizyonu uygulamaktır (Greenberg ve Baron, 2003, s.471). Lider örgütlerde değişimi meydana getiren bireydir. Buna karşılık yönetici organizasyonun hedeflerine ulaşması için önceden oluşturulmuş örgütsel yapı ve sistemden faydalanan bireydir. Yönetici,

örgütün politikasını, işleyişini devam ettirir, lider ise bu politikaları yaratır. Yönetici ağaç ile ilgilenirken lider ise ormanı görmektedir (Çelik, 2011, s.2).

En geniş haliyle yöneticiler, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan otoriteleri ile örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için ihtiyaç duyulan kaynakları bir araya getirir. Yöneticilik sahip olunan hiyerarşik düzenin avantajı olan bir hak ve yetki, liderlik ise bireyin bir takım sahip olduğu güçleri kullanma becerisidir. Örgütsel davranışı etkileme esnasında yöneticiler güçlerini sahip oldukları pozisyonlardan alırlarken, liderler güçlerini bireysel yeteneklerinden ve ortaya koydukları davranışlardan alırlar (Bakan ve Doğan, 2013, s.7).

Lider ve yönetici arasındaki ayrımı ortaya çıkarmak için, “fotoğrafçı” ve “ressam” örneklerine bakılabilir. Bir fotoğrafçı, gözü önünde cereyan eden durumları ve eşyaları bir araç yardımıyla, gerçek hayatta olan şekillerinin birebir aynısı olacak şekilde kaydeder. Yani yönetici olarak “işleri doğru yapar”. Bir ressam ise, gözü önünde ortaya çıksın ya da çıkmasın, eşyaları, durumları, kişisel yaratıcılığı, katkısı ve üslubu ile yaratır. Yani lider olarak “doğru işleri yapar”. Fotoğrafçı yaratma işini sadece kağıt üzerine yaparken, ressam beyninde ve tuvalinde olacak şekilde iki defa yapar (Akar, 2004, s.136).

Liderlik, bireyleri önceden saptanmış hedefler çevresinde biraraya getirme ve bu hedeflere ulaşabilmek için kişileri eyleme geçirme, akıl ve becerilerin tümüdür. Bu kapsamda yöneticilik bir “süreç” ifade ederken, liderlik ise bireyleri güdüleme gibi bir “fonksiyonu” belirtmektedir. Bundan dolayı yönetici “ süreci yönetirken”, lider “insanları motive eden ve peşinden götüren” bireydir (Werner, 1993, s.16).

Bass (1990, s.18), yönetici ve lider arasındaki farklılıkları şöyle özetlemiştir:

- Yöneticilik önceden organize olmuş bir yapının işleyişe geçmiş halidir. Örgütün performansının artması için örgüt üyelerinin katılımlarının alındığı bir yapı değildir.
- Yöneticilikte örgütün hedefi yöneticini kararı ile oluşur, örgüt üyeleri katılmaz.
- Yöneticilikte hissiyat ve iletişim ortaklığı az yada hiç yoktur. İcra edilen görevler vardır.
- Yöneticilikte örgütün üyeleri ile yönetici sosyal açıdan çok az ilişki kurarlar.

Lider ve yönetici kavramları her ne kadar aynı kavramlar olmasa da kurumlardaki yöneticilerin, okullarda eğitim lideri olan okul yöneticilerinin bu iki kavramı da bilmesi, yeri ve zamanı geldiğinde her iki kavramı da özümsemiş olarak kurumlarında bu yönde tutum ve

davranış göstermeleri önem arz etmektedir. Bu kapsamda lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo 2’de özetlenmiştir:

Tablo 2 : *Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki*

LİDER	YÖNETİCİ
Her lider az-çok yöneticidir.	Her yönetici lider değildir.
Liderlikte baskı değil inandırma vardır.	Yönetici kendisine verilen yetkilerle baskı ile iş yaptırabilir.
Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır.	Yönetici otoritesini mevzuattan alır.
Kişinin lider olabilmesi için ona tabii olan insanların varlığı zorunludur.	Yönetici için öyle bir zorunluluk yoktur.
Lider grubu tarafından seçilir.	Yönetici atama ile getirilir.
Liderin en önemli görevi etkilemektir.	Yöneticinin görevi yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.
Lider grubun diğer üyeleriyle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir.	Yönetici iş görenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli-benli olmaz.
Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır.	Yönetici çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
İş görene yöneliktir.	Yönetime yöneliktir.
Kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücünü kullanır.
Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Bedeni (fiziki) ve zihni dayanıklılık	Fırsat kararları verme yeteneği vb.
Büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.	Yönetici bu planların gerçekleştirilmesini sağlar.
Gruba karşı sorumludur.	Hem gruba hem de üstlerine karşı sorumludur.
Grup üyeleri isteyerek liderin emrine uyarlar.	Yöneticilikte böyle bir keyfiyet söz konusu değildir.
Yenilik yapar.	İdare eder.
Geliştirir.	Muhafaza eder.
İnsan üzerine yoğunlaşır.	Sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
Güven verir.	Kontrolle güvenir.
Liderin uzun bir perspektifi vardır.	Yönetici kısa görüşlüdür
Ne ve niçin diye sorar?	Nasıl ve ne zaman diye sorar?
Statükoyu değiştirmeye çalışır.	Statükoyu kabullenir.
Lider doğru işi yapar.	Yönetici işi doğru yapar.

Kaynak: Ilgar, L., 2000, s. 62-63.

Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik

1900’lü yıllarda başlayan liderlik çalışmaları, 1950’li yıllarda gelişmiş, 1980’li yıllara gelindiğinde ise, klasik liderlik kuramları dönemin gereksinimini de karşılayacak şekilde

yerini daha değişimci ve yenilikçi yaklaşımlara devretmiştir (Edizler, 2010, s.137-138). 1978 yılından itibaren Bass ve Burns çalışmalarında, liderlik tanımlamalarında yeni bir farklılaşmanın olmasının altını çizdiler. Bu farklılaşma, eskiye daha bağlı ve muhafazakar “Transaksiyonel” (işlemci, etkileşimci) liderlik ile değişikliğe, geleceğe bağlı “Transformasyonel” (dönüşümcü) liderlik davranışlarından oluşmaktaydı. Bu teorem, Kurt Lewin’in geleneksel liderlik teoremi olan demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik biçimine karşılık olarak oluşturulmuştur (Eren, 1993, s.312). Farklı bir ifadeyle, dün ile bugünü birbirine entegre edenler işlemci, bugün ile yarını birbirine entegre edenler ise dönüşümcü liderler olarak isimlendirilmiş (Bass, Avolio, Jung ve Werson, 2003, s.211) ve literatüre kazandırılmıştır.

Alman sosyolog, Max Weber’in liderlikte karizma ve karizmatik liderlik tanımlamalarından geliştirilen bu liderlik biçimi, Burns aracılığıyla bir sistem kazanmıştır (Perry, 2010, s. 70). McGregor Burns, ilk olarak siyasi liderleri incelediği çalışmalarında dönüşümcü ve işlemci liderlik farklılaşması yapmıştır. İşlemci lider; etkileşimci, muhafazakar, idari, işyaptırıcı, sürdürümcü lider vb. olarak adlandırılmış, bu liderlik biçiminin değişen toplumsal ve politik şartlarda istenilen yeterliliği sağlayamamasından dolayı dönüşümcü liderlik kuramı önem kazanmıştır (Şirin, 2008, s.46). Öncelikle ilk araştırmalarında işlemci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıkları bulmaya çalışmıştır (Allix, 2000, s.10).

Yukl (1999) ve Burns’a (Burns’dan aktaran Şirin, 2008) göre dönüşümcü liderlik, liderin güdülerini ve organizasyonun standartlarını biraraya getirerek, izleyenleri motive eder. Bu özelliğiyle işlemci liderlik ve eski yaklaşımlardan ayrılır. Birinin olduğu yerde diğeri olmaz. Bass’a (1985, s. 22) göre ise dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik birbirlerinin eksiklerini tamamlar özelliktedir. Hatta işlemci liderlikle ortaya çıkan doyum, verim ve işgücü harcamalarının dönüşümcü liderlikle uyum sağlayarak yükseldiğini belirtir. Dönüşümcü liderler, eş zamanlı olarak iyi birer de işlemci liderdirler (Bass ve Avolio, 1994, s. 546).

Teknolojinin ve bilgi çağının gelişmesi ile beliren davranışları, eğilimleri sadece değişme ve gelişme kavramları ile ifade etmek yetersiz kalmaktadır. Dönüşüm kavramının, değişim ve gelişme kavramlarının yerini alması zorunludur. Topluluklar, sosyal yapılar, şirketler, kuruluşlar ile yöneticileri ortaya koyacakları gelişme ve değişimlere hangi yönde ivme kazandıracaklarını tespit etmeye uğraşmaktadırlar. Bu etkilemeler geçtiğimiz asırdaki

dönüşümlerin takipçisi olacaktır. Aşırı ve baskın bir şekilde gelişme ve değişmelerin ortaya çıktığı zamanımızda, geleneksel tipte liderlik kavramları ile değişime ayak uydurmak olası değildir. Bu yoğunlukta değişimlere en iyi “dönüşümcü liderler”in adaptasyon sağlayacağı öngörülmektedir (Aslan, 2013, s.29).

Dönüşümcü Liderlik

Yönetim alanında hiçbir organizasyon değişim ve dönüşümleri kolaylıkla benimseyecek yapıda değildir. Gelişen teknoloji, bilim ve sanayi, liderlerin yönetsel becerilerini de kökten değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Bu kapsamda, organizasyonların devamlılığı ve sosyal faktörlere uyumu, örgütsel değişimlere dirençlerini azaltmasına ve limitlerini arttırmasına bağlıdır (Çelik, 2011, s.141). Geleneksel tipte liderlik ile değişimlere uyum sağlamak zor gözükmektedir. Örgütlerde değişim ve gelişime en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayacağı öngörülmektedir. Dönüşümcü liderlik, organizasyonlarda anlık ve verimli değişimi sağlama amacıyla olan bir liderlik davranışdır. Bu liderlikte, organizasyonun kendi iç sosyal ağının kontrol ve koordinasyonuna bağlı olan liderlik davranışını yerine, öğrenmeyi basitleştirici ve değişimci bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Dönüşümcü liderler değişime destek olmakta ve organizasyonun değerlerini ortaya çıkarmaya daha çok önem vermektedirler (Bass, 1985, s.3).

Alanyazında dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında Downston tarafından icra edilen “İsyen Liderliği” adında sosyolojik bir araştırmada belirmiştir. Daha sonra James McGregor Burns 1978 yılında “Liderlik” kitabında dönüşümcü liderliğe yer vermiştir. Burns’un araştırmaları ve kitabı, dönüşümcü liderlik ile işlemci liderliği birbirinden ayırmış, fakat daha kapsamlı bir açıklama yapmamıştır. Sunduğu fikirlerin açık ve anlaşılır olmaması, ortaya bir ölçek çıkarmaması nedeniyle sınırlı bir düzeyde kalmıştır (Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., Koopman, P.L., 1997, s.34). 1985 yılına geldiğimizde ise Bernard M. Bass, kendinden önceki araştırmacıları ayrılarak davranış tipleri ve faktörlerini de inceleyen dönüşümcü liderlik teorisini ortaya çıkarmıştır (Simic, 1998, s. 49-50). Bass, araştırmasıyla Burns’un çalışmasına ilk defa ölçülür ve daha açık bir şekil vermiştir. Bass ölçüm için “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multiple Leadership Questionnaire) oluşturmuştur. Bu ölçekle iki liderlik tipi olan dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını açıklamaya çalışmıştır (Sashkin ve Rosenbach, 1993, s.90). Dönüşümcü liderlik, Bass’ın ortaya çıkardığı ölçek ile çok farklı

kurumlarda çalışılabilmiştir. Eğitim ve öğretim örgütleri, güvenlik ve emniyet kurumları, organizasyonlar, kamu ve diğer kuruluşlarda dönüşümcü liderlik konusu araştırılmış, bu kavrama bir çok bilim insanı katkı yapmıştır (Zel, 1997, s. 64). Dönüşümcü liderlik kavramı, daha sonra ise Bass ve Bruce J.Avoli tarafından 1990, 1993 ve 1994 yılında geliştirilmiştir (Bass ve Avolio, 1994).

Dönüşümcü liderler, organizasyonlarda istenilen vazifeleri icra ederek, üyelerin özbenlik algılarını arttırarak, gizli kalmış enerjilerini açığa çıkartarak, üyeleri örgütün hedefleri doğrultusunda motive ederek, örgütsel faaliyetlerde etkinlik ve verim sağlarlar (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler karizmatik bir yapıdadırlar ve izleyenler daima liderin peşinden giderler, onu örnek alırlar. Bu liderler ahlaki açıdan yüksek seviyededirler ve izleyenleri onlara her zaman güvenir (Bass, 1997, s.23). Hunt (1996), Yukl (1999) ve Bass'a (1999, s.547) göre karizma, dönüşümcü liderlikte gerekli bir faktördür ama sadece bir başına yeterli değildir. Dönüşümcü lider, organizasyonun tamamını değişimin zorunluluğuna inandırır, onları güdüler. İzleyenlerin hepsini içerecek ve onları güdüleyecek hedefleri, personel geliştirme politikalarını geliştirir ve organizasyonun iklimini değiştirir (Bass, 1990, s. 4).

Dönüşümcü liderler, organizasyonlardaki üyeleri örgütün amaçları dışında bir vizyona yönlendirirler (Cemaloğlu, 2007, s.78). Bu liderler her zaman değişimi gerçekleştirme ve vizyon yaratma ile ilgilenir, kısa vadeli günlük olaylar yerine geleceğe odaklanırlar. Standartlar ve kurallar yerine hak, adalet, eşitlik, insan hakları gibi uluslar arası değerlere önem verirler (Özden, 2013, s. 110).

Dönüşümcü liderlerin minimum ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir: (Batemann, 2002, s.397)

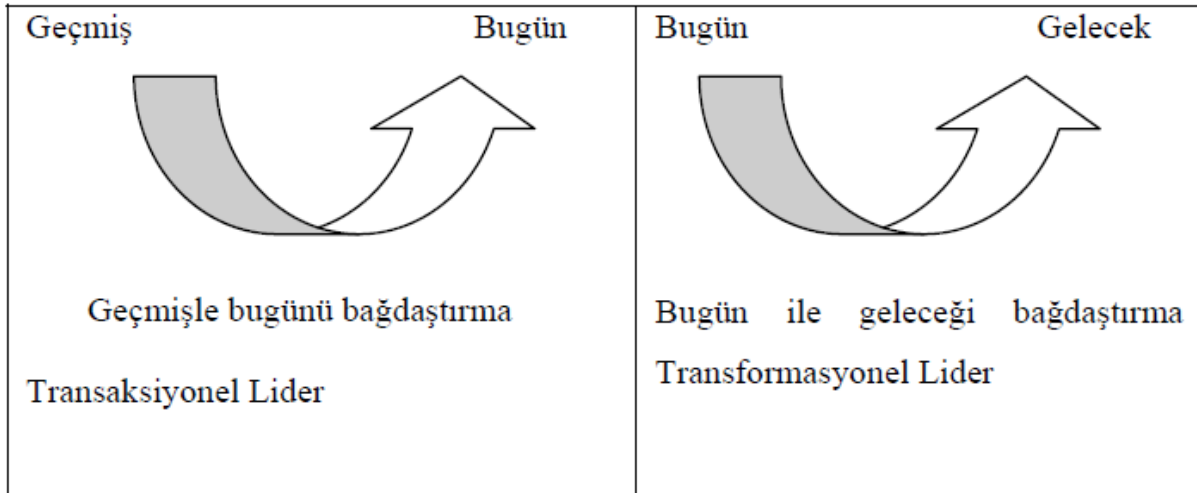
- Dönüşümcü liderlerin yazılı ya da sözlü, hal ve hareketleri ile ifade ettikleri dikkat çekici ve ayırt edici vizyonları vardır.
- Dönüşümcü liderler güven telkin ederler, istikrarlıdırlar.
- Dönüşümcü liderler kendilerini iyimser ve hoşgörülü olarak görürler.
- Kibir veya üstün görme davranışı seğilemezler.

Bu özelliklere benzer şekilde Erçetin (2000, s.66) dönüşümcü liderler için öngördüğü temel davranışları şu şekilde açıklamıştır:

- Anlaşılır ve ilgi çekici bir vizyon oluşturma,

- Vizyonu icra etmek için stratejiler oluşturma,
- Vizyonu izleyenlere hissettirme ve onlara ulaştırma,
- Vizyona olan güvenini ve pozitifliğini gösterme,
- Vizyona ulaşılması için takipçilerine güvenme,
- Ulaşılan ilk hedefleri pekiştireç olarak kullanma,
- Ulaşılan ve başarılan hedefler sonunda tebrik etme,
- Başat değerlerin önemini belirtmek için dikkat çekici eylemleri harekete geçirme,
- İzleyenlere tavır ve davranışları ile örnek olma,
- Örgüt kültürünü olumsuz etkileyen eski alışkanlıklardan kurtulma,
- Dönüşümü gerçekleştirmek için resmi toplantıları kullanma.

Dönüşümcü liderler, örgütleri halihazırdaki pozisyonlarından geleceğe ulaştırır, vizyonlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olur, izleyenlerin değişime inanmasını sağlar, kaynakları aktif kullanarak değişmiş bir kurum kültürü yaratır ve politikalarını buna göre ayarlar (Ören, 2006, s.45). Dönüşümcü lider, örgütün geleceğe odaklanmasını ve sürekliliğini sağlar. Şekil 1. bu hususu açıklamaktadır (Sönmez, 2010, s.17):



Şekil 1. Zaman yönelimi bakımından liderlik

Dönüşümcü lider, gerçek bir yönlendirici ve kabiliyetli bir liderlik ustasıdır. Bireylerin kendilerini gerçekleştirme arzularını teşvik ederek onları harekete geçmeleri için heveslendirir. İzleyenlerinin fikirlerini önemser, onları dinler ve kendilerini bütünün bir parçası hissetmelerini sağlar (Barutçugil, 2014, s.90). Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren kişiler gücünü, otoritesini ve görevlerini astları ile paylaşır. Takipçilerini ve iş arkadaşlarını

sürdürdükleri görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için çeşitli pozisyonlardan sorgulamaya yönlendirir. Bireysel çıkarlarının yerine örgütün çıkarlarını önde tutar ve astlarını da bu yönde güdüler. Yönetim hususunda genelde başarılı, çalışmayı seven, hakkaniyetli ve yardımseverlerdir (Bridge, 2003, s.34-35). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin, organizasyonun hedeflerine, politika ve vizyonuna sadık kalmalarını sağlayarak, davranış ve değer algılarında bu doğrultuda gelişimler oluşturmak için güç harcarlar (Yukl, 1989, s. 269). Bass'a (1997, s.21) göre de dönüşümcü liderler takipçilerinin duygusal ve entelektüel uyarımlarını sağlayarak bu yöndeki gereksinimlerini de karşılarlar.

Dönüşümcü liderler gelişim ve değişimde rol alan, yönlendiren, işgörenleri bilgilendiren ve yeni tutumlar gösteren önderlerdir (McShane ve Von Glinow, 2008, s.414). Bass (1990, s.19) dönüştürücü liderleri, izleyenlerinin örgütsel çıktılarına karşı daha hassas olmaları hususunda çaba gösteren bireyler olarak betimlemiştir. Bu hassasiyetin güçlendirilmesi için ise kendine güvenen, doğrular ve gerçekler peşinde koşan, geleceğe odaklanan, eleştirel bakabilen, günlük hesaplar peşinde koşmayan ve güçlülere göğüs geren bir lidere ihtiyaç duyar (Boehnke, Bontis ve Distefano, s.5-6).

Dönüşümcü liderliğin boyutları; idealleştirilmiş etki (karizma), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışlarından oluşur (Bass, 1990, s.21; Karip, 1998, s.46; Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003, s.268; Cemaloğlu, 2007, s.168). Bu boyutlar Tablo 3.de görülmektedir (Bass, 1990, s.22):

Tablo 3 : *Dönüşümcü Liderliğin Boyutları*

İdealleştirilmiş Etki	Vizyon duygusu sağlar, saygı duyulacak ve güven verecek davranışlarda bulunur, izleyenlerin öz benlik algısını artırır
Telkinle Güdüleme	Yüksek kazanımları anlatır, hedeflere odaklanırken sembolleri kullanır, kırtık hedefleri kolay düzeyde açıklar.
Entelektüel Uyarım	İzleyenleri akılcı, mantıklı ve dikkatli problem çözmeye teşvik eder.
Bireysel Destek	Her bireye kişisel olarak değer verir, onları yönlendirir.

Kaynak: Bass, 1990, s.22.

İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki, liderin izleyenlerince farklı biri olarak atfedilip kabul edilmesini ve model alınması sağlayan, liderin oluşturduğu vizyon çevresinde örgütü yönlendiren belirli yetenek ve özelliklerdir (Bass, 1990, s.22).

Alanyazında idealleştirilmiş etkinin, karizma ile eşgörülen ve dönüşümcü liderliğin önemli bir boyutu olduğunu düşünen çok fazla araştırmacı vardır (Avolio, Bass ve Jung 1999, s.444). Karizma sahibi liderler de görülen en yaygın davranışlar; otoriter tutum, kendine güven ve kararlarına sadıklılıktır. Dönüşümcü liderlerdeki karizma tanımında ise kendine güven ve öz saygının yanında izleyenlere de saygılı olmak ve güvenmek yer almaktadır (Popper ve Zakkai, 1994, s.5; Bass, ve diğ., 2003, s. 209). İzleyenler lidere içten duygularla bağlıdır ve her türlü engeli lideri ile beraber aşabileceğini düşünür.

Her ne kadar karizma ile eşgörülme düşüncesi içinde olursa aslında idealleştirilmiş etki karizmadan farklıdır (Bass, 1985; Karip, 1998). İdealleştirilmiş etki, lider ile takipçileri arasında bir iletişim, vizyon ve misyon oluşturma isteği içinde olduğu için karizmadan ayrılır. (Bass ve Avolio, 1995). Bu boyutta liderin özellikleri, tutumları takipçilerince ideal olarak alınmıştır. İdealleştirilmiş etki; davranış olarak ve atfedilen olmak üzere iki alt boyutta incelenir (Karip, 1998; Cemaloğlu, 2007, s.79). Liderin kendince önemli gördüğü temel değerler, yargılar, ilgiler hususunda fikir bildirmesi, vizyon ve misyon duygusunun gerekliliğini iletmesi, örgütü ilgilendiren kararların ahlaki getirilerini düşünmesi, ortak hedef dayanışması yaratması gibi tutumlar davranış alt boyutunu oluşturmaktadır. Liderin izleyenlerin onla işbirliğinden gururlanması, takipçilerinin saygısını kazanma, örgütün çıkarlarını kendi kazançlarından üstün tutması, güvenilir ve sağlam bir duruş sergilemesi davranışları ise lidere atfedilen özelliklerdir (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderlik için idealleştirilmiş etkiden bahsederken en önemli üzerinde durulması gereken ve gerçek bir lideri oluşturan tutum ahlaklı olmaktır. Dönüşümcü lider ile dönüşümcü olmayan lideri birbirinden ayıran husus, toplumda doğru ve etik olarak iyi kabul edilen tavır ve davranışları, iyi ve güzel niyetlerle yapmaktır. Bu liderlik öylesine önemli bir liderliktir ki, manevi olgunlukla kök salmış, ahlaki temele oturtulmuş ve doğruluk yapısı üzerine inşa edilmiştir (Bass ve Steidlmeier, 1999, s.184).

Telkinle Güdüleme

Dönüşümcü liderler bu boyutta, takipçilerini motive ederek ve astlarına ilham vererek, onların görevlerine karşı meydan okumalarını, görevlerini kavramalarını sağlarlar. Takım ruhunu harekete geçirirler (Bass, 2002, s.107; Cemaloğlu, 2007, s. 80). Farklı bir anlatımla

dönüştürücü lider ortak amaç, görev yada vizyon doğrultusunda, basit duygusal öğeler kullanarak, izleyenlerin bilgi ve beceri olarak birikimlerinin artması için ilham kaynağı olur (Cemaloğlu, 2013, s.137; Howell ve Avolio, 1993, s. 894). Liderin ilham kaynağı olması, ortaya koyduğu tavır ve tutumla, izleyenlerini işlerini en iyi yapacak şekilde güdülemesi ile olur.

Lider, takipçileri için bir güdülenme kaynağıdır. Değişimler hakkında konuşurken olumlu davranışlar içersindedir ve takipçilerini her daim motive edici davranışlarda bulunur. Takipçilerine güvenir ve hedeflerine ulaşacakları konusunda kaygı duymaz. Eyleme geçirici, örgütü hızlandıran ve dönüştüren bir vizyon oluşturur ve bu vizyonun gerçekleşmesi için sabırla, kararlarına bağlı kalarak bekler. Takipçiler, liderlerinin bu hareket tarzlarını görerek içsel bir motivasyon oluştururlar (Karip, 1998).

Telkinle güdüleme davranışı, karizmatik liderlik davranışı ile yüksek korelasyona sahiptir. Hatta Bass (1985) ilk çalışmalarında karizmanın bir alt davranışı olarak düşünmüştür. Karizmatik lider davranışının izleyenler arasında güdüleyici bir etkisinin olduğu, bireyleri duygu yönünden etkilediği, çalışmalarına hız kazandırdığı, onlara enerji aşıladığı ve takipçilerinin işgücü verimliliğini arttırdığı doğru bir yaklaşımdır (Bass, 1985, s.62).

Telkinle güdüleme boyutu ile ilgili olan liderlik davranışları şu şekildedir (Şirin, 2008, s.68):

- Lider arzu edilir ve ulaşılabilir bir vizyon ortaya koyar.
- İşgörenleri zor görünen görevleri ve hedefleri gerçekleştirmek için motive eder.
- Takipçilerinin gelişmesi için çaba harcar.
- Pozitif tavırları, şevkli konuşmasıyla takipçileri liderden ilham alır.
- Lider teşvik eder ve takım ruhunu artırır.

Entelektüel Uyarım

İşgörenlerin bir problem esnasında sorunu tespit etme, alt dallarını görme ile çözüm sırasında başvurduğu yolları kavraması, hayalgücü ve yaratıcılığındaki kişisel gelişmelerdir (Bass, 1985,s.98). Zekanın gelişmesi, rasyonel davranma ve problemin üstesinden gelmede ihtiyatlı olma davranışlarıdır. Liderler takipçilerine, varolan varsayımlarını tekrar incelemeyi ve problemlere stratejik çözüm yolları bulmalarını sağlar. Bununla beraber dönüştürücü liderler,

entelektüel uyarım yoluyla, takipçilerinin beklentilerini, değerlerini ve kabullendikleri sınırlarını farklılaştırmaya çalışırlar (Bass, 1985,s.98; Cemaloğlu, 2013, s.137).

İzleyenler yaratıcı düşünce içinde olmaları için uyarılır (Bass ve diğ., 2003, s.210) ve işgörenlerin zihinleri örgütün verimliliğine olumlu katkılarda bulunması maksadıyla güdülenir (Bass, 1985, s.99). Bu liderler değişim ve yaratıcılığı motive ederek, sorunları ve problemleri birer tehditten olmaktan çıkarır ve bu tehditleri olanaklara dönüştürür (Parry ve Proctor 2001, s.380) Örgütsel açıdan bu hususlarda yaptırım ve eleştirinin olmaması işgörenlerin sorumluluk almaları yönünde de örgüte bağlılıklarını artırır (Bass ve diğ., 2003, s.210).

Lider sorunlarla baş edilmesinde değişik fikirlerin çıkmasını motive eder ve takipçilerin düşüncelerini, fikirlerini ortaya koymasına için ihtiyaç duyulan çevresel koşulları oluşturur. Bu şekilde lider, organizasyonun entelektüel, değişimci ve dönüşümcü birikiminin boşa gitmeden kullanılması sağlar (Karip, 1998). Entelektüel uyarım, geçmişteki sorunlara farklı bakış açılarından bakmayı ister, problemlere daha kapsayıcı bakmayı öngörür ve yaratıcılığı etkin kullanarak sorun çözümünde örgütsel çatışmaları önleyebilir (Hoffman, 2007, s.21).

Güçlendirme kavramı dönüştürücü liderlerin takipçiler üzerindeki etkisini arttıracak en önemli olgulardandır. Dönüştürücü liderlerin davranışlarından biri olan entelektüel uyarım ile işgörenlerin kabiliyetlerinin artmasına tesir eden güçlendirme kavramı arasında yakın ilişki vardır. Güçlendirme ve entelektüel uyarım ile takipçilerin önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmasında serbest olarak çalışması teşvik edilir. Bu sayede birbirine güvenen ve ekip çalışmasını benimsemiş farklı bir iş ortamı oluşur (Gronn, 1997, s.276).

Friedman, Tidd, Currall ve Tsai'ye (2000, sf.34) göre dönüşümcü lider, takipçileri heyecanlandırır ve halihazırdaki duruma, yenilik karşısında olanlara, statükoculara direnç göstermeye teşvik eder. Takipçilerini sorun çözerken yeni yollar bulması için yönlendirir ve onları güdüler. Bireylerin olumsuz fikirler içinde olmasını engeller ve iyi düşünmenin gücüne inanır.

Bireysel Destek

Dönüşümcü liderliğin son boyutunda liderler, takipçilerinin faydaları, kazanımları ve gelişmeleri için kişisel gereksinimleri ile bir menajer, koç ve yol gösteren kılavuz gibi davranarak eyleme geçer ve bireysel ilgi sağlar. Takipçiler ve işgörenler kendi limitlerinin

üzerine çıkacak şekilde motive edilirler. Destekleyici bir çevre ile eğitim fırsatları sağlanır (Cemaloğlu, 2007, s.81). Dönüşümcü liderler, takipçilerine karşı kişisel ilgi göstererek her birine farklı ama genel olarak herkese eşit ve adaletli davranır. Liderin bu tavırları sonucunda bireyler kendilerini farklı, güdülenmiş ve cesaretlendirilmiş hissederler. Sonuçta örgütte işgörenlerin başarısını arttıran bir yönlendirme oluşur (Darling, 1999, s.313). Çalışanları geliştirme, onlara bir vizyon sunma ve yol gösterme davranışları ile ifade edilir. Liderler, takipçilerinin yetenek ve becerilerini keşfeder ve bu insan sermayesini etkin kullanmak için destek sağlarlar. Bu aşamada artık lider kendinden sonra gelenleri de birer dönüşümcü lider olarak yetiştirmeye çalışır (Cemaloğlu, 2013, s.138).

Bireysel destek davranışı, farklı formlarda oluşabilir. Bu davranışların en güzeli iyi ve dikkatli yapılmış bir görev sonrası teşekkür etmektir. Bu kapsamda önemli husus, yapılan görevin önemli olması değil, verilen işin iyi yapılmasıdır (Bass, 1985, s.82). Dönüşümcü liderler, ekip üyeleriyle bireysel ve etkili iletişim oluşturmaya, takipçilerinin ihtiyaç ve gereksinimlerini dinleyerek onlara vakit ayırmaya önem verirler. İşgörenlere bireysel gelişim ve yükselme olanaklarını gösterirler (Dubrin, 2001, s. 78).

Dönüşümcü liderin bireysel destek davranışı, örgüt üyelerini teşvik etmeyi, destek olmayı, kariyer olanakları sunarak bireysel gelişimlerine önderlik etmeyi ve her üyeye kişisel olarak önem göstermeyi, sevgi ve saygı duymayı öngörür. Üyelerin öz saygı algılarının geliştirilmesi için bireysel olarak değişim göstermeleri bu davranışın temelini oluşturmaktadır (Conger, 1999, s.150).

Dönüşümcü lider, takipçilerini sadece örgütün bir üyesi olarak değil, aynı anda beklentileri ve gereksinimleri olan bir işgören olarak görür. Takipçilerinin çekincelerini, ihtiyaçlarını dinler ve onlarla ilgilenir. Örgüt üyelerinin bireysel gelişimleri için teklif ve paylaşımlarda bulunur, eğitilmeleri için üyelere vakit ayırır. Takipçilerinin kişisel özelliklerine, ihtiyaçlarına ve kabiliyetlerine önem gösterirken, aynı zamanda onların diğer bireylerin ihtiyaç ve kabiliyetlerini nasıl yöneteceklerini öğretir. Böylece dönüşümcü lider, hem bireyi dönüştürür hem de bireyin diğer üyeleri dönüştürmesini nasıl sağlayacağını göstermiş olur (Karip, 1998).

İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik kuramını ortaya koyan Burns, lider ile izleyenler arasındaki alışveriş olarak bu kuramı tanımlamıştır (Bass, 1985, s.19). Bass (1985, s. 10) ise Burns'un kuramını daha da geliştirerek işlemci liderliği, lider ile takipçileri arasındaki hedef-ödül ilişkisine dayanan bir takas süreci olarak ele almıştır. İzleyenlerin liderin belirlediği hedeflere uygun davranırlarsa, ödül, zam, kariyer, yükselme gibi kazanımlar elde edebileceklerini öne sürmüştür. Bu kuram kendisinden önce oluşmuş olan Fiedler'in durumsallık teorisinin, House ve Dessler'in yol-amaç teorisi ile Yukl'ın çelişki teorisinin bir karışımı olarak belirmiştir. Geleneksel kuramlarda tek tek ele alınan lider, izleyen ve durumsal, bu yaklaşımda daha birleştirici bir şekilde sistemize edilmiştir (Şirin, 2008, 48).

İşlemci liderlikde, takipçiler mecburi olarak lidere uymak zorundadırlar. Bununla beraber takipçiler iki yönlü iletişimin olduğu örgütte lideri anlama ve onu yönlendirme potansiyeline de sahiptirler. Lider ile takipçileri arasındaki bu iki yönlü iletişimde, karşılıklı yönlendirmenin nasıl yapılacağını belirleyen liderin ve takipçilerinin arasındaki güç dağılımıdır. İşlemci lider, örgütün hedeflerine ulaşmasını takipçilerinin ihtiyaç ve beklentilerine ulaşmasını sağlayarak karşılar. Liderin etkinliği, takas işlemine benzer. İşlemci lider, çalışma anlayışı daha iyi bireylere daha fazla zam, itibar ve kariyer imkanları sağlarken, görev performansı iyi görülmeyenler ise ceza alır ve bazı haklardan mahrum kalır (Karip, 1998, s.448).

İşlemci liderler, takipçilerinin performansını arttırmak ve daha yukarlara çıkarmak için eski çalışma alışkanlıklarını verimli kılmaya ya da iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Bu tarzdaki liderleri takipçilerine yetki kullanırken ödül yöntemini, performans arttırmak için ise para ve yüksek pozisyonlar vermeyi tercih ederler. İşgörenlerin değişimci, yaratıcı tarafları göz ardı edilir (Eren, 2001, s.457). Bu kapsamda işlemci liderlik ceza ile personelde onarıcı davranış değişikliğinin meydana getirilmek istendiği, izleyecilerin başardıkları görevler sonunda saygı, övgü ve ödül kazandıkları bir liderlik yaklaşımıdır (Howell ve Avolio, 1993, s.894).

En genel tanımıyla işlemci liderlik, geleneksel ve daha muhafazakar bir liderlik anlayışı ile şekillenmektedir. Resmi otoriteye ve örgütsel yetkilere bağlıdır. İşlemci lider belirlenen amaçlara ulaşma ve çalışanların emirlere uymasını temel olarak almakta, bireylerin iş yapma yetisini ağır bir ödül ve ceza sistemi ile pekiştirmektedir. Özetle işlemci lider, örgütlerde günlük işlere daha fazla önem vermektedir (Çelik, 2011, s. 155).

Bu yaklaşımda, lider takipçilerine yön veren, onları güdüleyen, organizasyonun hedeflerini, personelin rollerini ve yapacakları işleri basit ve sade bir biçimde ortaya koyan bir roldedir. (Bateman, 2002, s.471). Lider, yapılacak işi ve hedefleri tanımlar, görevin tamamlanması için takipçilerine ihtiyaçları olan güveni telkin eder. İşlemci liderler, takipçilerine eğer görevler istenilen şekilde yapılırsa, onların gereksinimlerinin nasıl karşılanacağını da iletirler. İşgörenler hedefleri yerine getirirse, lider bu başarıdan dolayı takipçilerine olumlu motivasyonlar yapar ve ödüllendirir. Fakat işgörenler belirlenen hedeflere ulaşamazsa lider ceza ve yaptırımlara başvurur (Champoux, 1996,s.335).

İşlemci liderler, hali hazırdaki çevrede eylemlerde bulunur, risk almayı sevmez, dönüşüm ve yenileşmeden ziyade süregelen görevlerin etkili bir şekilde icra edilmesi için çaba gösterir (Boehnke, ve diğ., 2003,s.6). Bir örgütte işlemci liderin dört esas işlevi vardır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999, s.898):

- Organizasyonun hedeflerini ve amaçlarını oluşturmak,
- Personelinden beklediği çalışma koşullarını ortaya koymak,
- İşgörenlerinin kazanımlarını ve görevlerini belirtmek,
- Grubun kazanımlarını ve görevlerini ortaya koymak.

Bass, işlemci liderliğin mekanik özellikli organizasyonlarda ortaya çıkmasının daha olası olduğunu savunmuştur (Conger, 1999, s.150). İşlemci liderlik, geçmişe bağlı ve daha çok akılcı bir yaklaşımcı örgütsel davranışı yönlendirir. Bu kapsamda da eylemseldir, anlık durum ve problemlere odaklanır. Durumsal koşulları ve izleyenlerin gereksinimlerini uygun bir şekilde belirlemeye çalışır (Gül, 2003, s.14).

İşlemci liderler astları ile ortaya çıkardıkları iletişim ve etkileşim kapsamında şu davranışları sergiler (Bass, 1985, s.11):

- Ortaya konan görevlerde amaçlarını açıkça belirler ve tüm gayretini bu amaçları gerçekleştirmek için harcar.
- Astlarının ortaya koyacakları performansa karşılık ödül ve kazanımlar vaat eder ve ortaya konulan çabalar ile bu ödülleri takas eder.
- Ortaya konan performans sonucunda amaçlara ulaşırsa kısa dönemli amaçlarla yetinmeye devam edilir.

İşlemci liderlik, liderin takipçilerinin farklı ihtiyaçlarının ne kadarını karşılayabildiği ile ilgilidir. Bu liderlikte, takas edilen durumlar aynı dengede olmayabilir. Bu kapsamda iki seviyeli takas söz konusudur. Bu seviyeler, düşük ve yüksek kaliteli takastır. Düşük kaliteli takas mallar ve hizmetlere bağlıken, yüksek kaliteli takas bireysel karşılıklı etkileşime dayanır. Ayrıca işlemci liderlik de formal saygı, güven gibi ahlaki değerlerde bulunmaktadır (Cemaloğlu, 2007, s.82) İşlemci liderlikteki takas üç boyuttan oluşur. Bu boyutlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik davranışlarından oluşmaktadır (Bass, 1995; Karip, 1998, s.448; Cemaloğlu, 2007,s.79).

Koşullu Ödül

Liderin takipçileri ile hedef-ödül iletişiminde bulundukları bir durumdur. Takipçilerin umduğu kazanımları sağlamak, amaçlar ile yapılacak işlerin bitirilmesi sonucunda elde edilen ödül ve kabul davranışlarıdır. Lider ile takipçileri arasında oluşturulan bir sözleşme ile her iki tarafında elde etmek istediği sonuçlar ve arzu edilen görev tanımlamaları kabul edilir (Bass ve Steidlmeier, 1999, s.183). Lider takipçilerini belirlenen hedef doğrultusunda eyleme geçirmek için bireyleri ödül ile güdüler (Bass, 1985, s.122; Karip, 1998, s.448). Bu ödüller, mali kazanımlar, kabul görme gibi pozitif olabilir veya statü kaybı, tenkit vb. şekillerde negatif de olabilir. Bu ödüllerin ve diğer koşullu uyarıcıların kullanımı güdülenmeyi etkileyecektir. Koşullu pekiştireci tercih eden liderler, işgörenin bir görevi tamamladığında ne kazanacağını açıkça betimlerler (Bass ve Avalio, 1995).

Koşullu ödül davranışı, önceden karar verilmiş hedeflere varmak için oluşan bir nevi ödül takasıdır (Cemaloğlu ve Kılıç, 2012, s.135). Lider takipçileri için yapılacak işleri ve amaçları belirler. Çalışanlar amaçları gerçekleştirdiklerinde elde edecekleri kazanımları bilirler. Lider iyi çalışmasının sonucunda nasıl bir kazanımı olacağını bilir ve bu kazanımlara verdiği önem düzeyinde motive olur (Cemaloğlu, 2013, s.139). Bu davranış biçiminde bireyle örgüt arasında bir psikolojik sözleşme gerçekleşmiştir (Cemaloğlu, 2007, s.82).

Koşullu ödül davranışında lider, astları ile olumlu ilişkiler oluşturur. Takipçilerini kendilerinden istenilenler hususunda sürekli bilgilendirir. İzleyenleri gözlemleyerek devamlı beslemelerde bulunur, başardığı görevleri takdir ederler. Bu kapsamda ortaya çıkacak negatif sonuç, işlemci lider ile önceden sözleşmesi yapılan istendik sonuçlara ulaşamamaktır (Howell

ve Avolio, 1993, s. 891; Boehnke ve diğ., 2003, s.5). Şirin (2008, s. 54)'e göre, bu davranışın işlemci liderlikte bulunma sebebi, liderin örgütte varolan yapıyı bozmadan ödül-ceza sistemine devam etmek ve yapılacak görevleri ön planı çıkararak amaçları gerçekleştirmektir. Aslında temelinde mevcut statükoyu değiştirmeden günü kurtarmak davranışı bulunmaktadır.

İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim davranışında lider, takipçilerinin hedefleri elde edeceklerine olan güveni belli etmese de vardır ve faaliyetlerle ilgili bir problem olmazsa ortaya çıkmayı istemez. En yalın şekliyle istisnalarla yönetim, takipçilere sınırlı güven, mevcut yapının sürekliliğinin sağlanması, güçsüz iletişim ağı ve özgüven eksikliği davranışları ile kendini belli eder (Sarros ve Santora, 2001, s.385). Bu yönetim biçiminde, lider sadece sorunlar ve yanlışlar oluştuğunda devreye girer. "Bozuk değilse dokunma" tavrı genel inançtır. İşlemci liderin öncelikli hedefi, normal dışı, kuralların haricinde, örgütsel verimliliğin seviyesini düşüren, yanlış yapılan ve sorunların baş gösterdiği alanları tespit etmek ve bunları onarmaktır. Takipçilerin iş yapış şekli, problemlere ve sorunlara zamanında önlem almak ve sorunları gidermek amacıyla takip edilir. Müdahaleler, en yaygın biçimiyle yanlış yapılan davranışların tenkit edilmesi veya olumsuz dönütlerle yapılır. Bu davranış biçiminde, "daha iyi veya en iyi" gibi bir amaç görülmesi nadirdir, örgütsel yapının normal işlemesi lidere yetmektedir (Karip, 1998, s.449; Cemaloğlu, 2013, s.139).

İstisnalarla yönetim davranışı, aktif ve pasif istisnalarla yönetim olarak iki ayrı boyutta ele alınmaktadır (Bass, 1997, s. 134). Aktif tarzdaki lider, normal olmayan durumlar ve bozukluklar, düzen eksikliği meydana geldiği zaman eyleme geçer. İşlemci lider bu boyutta, takip edilecek kuralları, prosedürleri ve verimsiz iş durumlarının standartlarını açıklar, izleyenler bu kriterleri sağlayamazlarsa ceza alırlar. Görev tanımlamalarının açıkça yapılmış olması izleyenlerin standartlara uyma davranışlarını artırır ve liderle önceden belirledikleri bu standartlara uymak için motive olurlar. Bu davranış biçimini seçen liderler odak noktasına problemleri koyarak, kuralların uygulanmasını sağlarlar (Bass ve Avolio, 1995).

Pasif tarzdaki lider ise, örgüt içersinde bir problem oluştuğunda takipçilerine karşı faaliyette bulunur. Normal zamanlarda müdahalelerden uzak durur ve karışmamaya çalışır. Bu liderler örgütteki faaliyetlere karıştıklarında da genellikle artık problem geri dönülmez bir yol almıştır.

Çoğunlukla bu tarz liderler, durumlara göre eyleme geçtikleri için düşük performans ve eylemlerindeki etkisizliklerinden dolayı yetersiz duruma düşmektedirler. Bu durumlarla paralel şekilde, bu liderler herhangi bir şikayet, sıkıntı gelmeden faaliyette bulunmazlar (Bass ve Avolio, 1995).

Bu yönetim davranışında hiçbir zaman daha iyiye ulaşmak gibi bir amaç güdülmediğinden genellikle kendi kendini yönetme hususunda aşama kaydetmiş bireyler için daha etkili bir idare biçimidir (Cemaloğlu, 2007, s.83).

Laissez-faire Liderlik

Esas olarak laissez-faire liderlik, liderin varlığı ile yokluğunun belli olmadığı, sadece adının olduğu bir davranış biçimidir. Bu tip lider, takipçilerini serbest bırakır, onlarla bir alışveriş ya da sözleşme davranışında bulunmaz. Böylesine bir liderlik genelde liderlik yeteneğine sahip olmayan, otorite sahiplerince yetkilendirilmiş yöneticilerde ortaya çıkar. Lider, yönlendirmekten, karar almaktan kaçınır, ödül sistemine itibar etmez ve takipçilerini motive etmek için hiçbir faaliyette bulunmaz. Takipçileri lidere gereksinim duyduğunda, ona danıştıklarında yardım etmez, sorulan soruları cevaplamaz. Sorumluluk almaktan kaçınır (Karip, 1998, s.449; Cemaloğlu, 2013, s.140).

Bu davranış biçimini benimseyen liderler, sorumluluklarını sahiplenmeyerek, işlerini yapmakta yeterli olamamaktadırlar. Bu nedenle, laissez-faire liderliğinin, liderlik davranışları arasında hiçbir zaman yeterli bir yer davranış olarak yer alacağı öngörülmemektedir (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997, s. 21). Bass'a (1997, s.134) göre de bütün liderlik biçimleri arasında en az yeterli olan bu tip liderliktir. Laissez-faire tipi liderlikte, etkileme ve önderlik en düşük seviyededir. Lider ile izleyenleri fazla iletişime ve karşılıklı etkileşime minimum seviyede girerler. Bu liderlikte bir yönetme davranışına asgari düzeyde gereksinim duyulduğu için, astlara serbestlik tanınmakta ve her astın belirlenen sınırlar içinde hedef belirleyebilmekte, planlama yapabilmektedir (Bass, 1990, s.21; Eren, 2001, s.411).

Karip (1998, s. 449) özellikleri dolayısıyla laissez-faire liderlik davranışının, işlemci liderliğin bir alt boyutu olmadığını savunmaktadır. Çünkü bu liderlik de bir alışveriş ve takas mantığından ziyade bir boşvermişlik görülmektedir. Sezer'e (2005, s.45) göre de laissez-faire liderlik, bir liderlik tarzı değildir. Burada lider mevcut durumdan kaçmakta, kararları

ertelemekte, ödül ve güdüleme gibi davranışlar göstermemekte, sorumluluk almamakta ve takipçilerini fazlaca serbest bırakmaktadır.

Şirin'in (2008, s.56) ifadesiyle "tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir." Buraya kadar olan kısımda dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik genel olarak ele alınmıştır. Bu iki liderlik tarzları arasında genel olarak Tablo 4. de belirtilen farklar bulunmaktadır:

Tablo 4 : *İşlemci ve Dönüşümcü Liderlik*

	İşlemci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Zaman Yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (İç ve dış)
Ödül Sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç Kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar Verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye İlişkin Tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış Açısı	İçsel	Dışsal
Görev Tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal.

Kaynak: Çelik, 2011.s. 156.

Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Organizasyonlarda farklı seviyelerde meydana gelen çatışmalar örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin karşıkönulmaz olgularıdır. Örgüt bireylerinin kişilik, kültür, değer yargıları, kabiliyetleri, gereksinimleri ve inançlarının farklı olması nedeniyle her örgüttü çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bu çatışmaların iyi anlaşılıp iyi yönetilmesi örgütlerin verimliliğine büyük kazanç sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticiler ve liderler için çatışma yönetimi kavramı

başat konulardan birisidir. Bu kapsamda çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarının öğrenilmesi ve uygulanması önem kazanmaktadır.

Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı farklı anlamlarda ve bilimlerde çeşitli anlamlarla ele alınan bir konudur. Bu nedenle sosyal bir gerçek olarak, ekonomiden psikolojiye, yönetimden siyasete bir çok bilim dalında çok farklı anlamlar kazanmıştır (Aydın, 2010, s.340; Cemaloğlu, 2012, s.198). Bireylerin birbirleriyle iletişime geçtiği her durumda çatışmalar kaçınılmaz olduğundan (Karip, 2013, s.1) çatışma kavramını bir tanımla açıklamak zordur. Bu kavram bireylerin kişisel özelliklerinden dolayı farklı bireylere değişik anlamlar yüklediğinden tek bir tanım yapmak zorlaşmaktadır (Gümüseli, 1994, s.24). En genel anlamıyla çatışma, bir örgütte kişilerin ve ekiplerin, ortak iş yapma probleminden ortaya çıkan ve günlük işlerin aksamasına veya bozulmasına yol açan durumlar olarak tanımlayabiliriz (Eren, 2004, s.553).

Kişiler, ekipler ve organizasyonlar hedeflerine varmak için çabalarken, diğer kişiler, ekipler ve gruplarla devamlı bir etkileşimdedirler. Bu etkileşim esnasında, farklı gruplar arasındaki faaliyetlerde meydana gelen anlaşmazlıklar ve tutarlı olmama durumları çatışmaları oluşturur (Rahim, 2002, s.207). Çatışma, tarafların içsel ve dışsal faktörleriyle biçimlenen, kişisel veya ekip performansını pozitif veya negatif yönde değiştiren, bireyler arası bir süreçtir (Lin, 2003, s.17). Çatışma, bireylerin değişik değer, fikir, kültür, gereksinim, özelliklerinden meydana gelen olağan uyuşmazlıklardır. Çatışmalar zıtlıklardan kaynaklanır, değişik arzu ve ilgileri veya çekememezliği gösteren ahenksiz tavırlardır (Bilgin, 2008, s.2). Kelly'e (2006, s.22) göre çatışmalar en az iki birey arasında fikir, inanç ve hissiyattaki farklılaşmanın sebep olduğu temelinde kötülük olmayan içsel anlaşmazlıklardır.

Anlaşmazlıklar ve tutarlı olmama durumu, grupların sınırlı bir kaynağı dağıtımı, beraberce yapılan bir faaliyette değişik davranışlarda bulunmayı arzu etmesi veya ortak kültürel ve toplumsal değer yargılarına sahip olmamaktan kaynaklanabilir. Çatışma, tarafların kendi içlerinde veya aralarında, değişik sebeplerden dolayı oluşan uyuşmazlık, anlaşamama, ters gitme davranışları ile beliren ve uygun üstesinden gelinmediği takdirde taraflara ve örgüte zararı dokunan dinamik bir süreçtir (Gümüseli, 1994, s.28). Çatışma kavramı aslında duygusal bir kavramdır, toplumsal manası; çatışmaya müdahil olan gruplardan ve verilen stratejik

kararlardan oluşmaktadır. Çatışmalar bağımlı ilişkilerdir ve anlaşmazlığa düşen gruplar birbirine bağlıdır (Bodtker ve Jameson, 2001, s.260-261).

Karşılıklı etkileşim içinde olan bireyleri çatışmaya yönelten, bilişsel ve duygusal özelliklerini harekete geçiren durumlara gösterdikleri reaksiyonlardır. Örgütler, geliştikçe yapısal olarak daha karmaşık olur ve kişisel olarak farklı düşünen bireylerin ve grupların sayısı fazlalaşır. Kişisel ve ekipsel olarak farklılıklar fazlalaştıkça da örgütlerde çatışmalar yoğunlaşır (Başaran, 2004, s.323). Örgütlerde çatışmalar, en az iki sosyal veya kişisel taraf aşağıdaki olgulardan biri ile etkileşime geçtiğinde oluşabilir (Rahim, 2002, s.207):

- Bir kişi ya da ekipten kendi gereksinim ve ilgilerine aykırı düşen bir eylemde olunmasının talep edilmesi.
- Bir kişi ya da ekibin seçimlerinin uygulamaya geçmesine izin vermeyecek veya aykırı düşecek bir eylem tarzının bulunması.
- Ekiplerin gereksinimini gidermeyecek, sınırlı bir kaynaktan birden çok ekibin yararlanmayı arzulaması.
- Kamusal veya sosyal bir alanı eş zamanlı olarak paylaşmak zorunda olan ekiplerin kültürel ve milli değeri inanç yargılarının birbirleriyle uyuşmaması.
- Beraberce yapılan faaliyetlerde diğer taraftan değişik davranışlarda bulunulması.
- Ekiplerden birinin bir görevi, işi, faaliyeti icra ederken beklentilerinin karşılanması diğer ekibin hareket ve hızına bağlı olması.

Örgütte meydana gelen taraflar arası sorunlar her zaman çatışmayla sonuçlanmayabilir. Fakat çatışmalar örgütsel davranışın her daim oluşabilecek yadsınamaz bir gerçeğidir. Bu nedenle örgütlerde her zaman bir çatışma olabilir (Eren, 2007, s. 527; Basaran, 2004. s.323). Yöneticilerden örgütlerdeki bütün çatışmalara son vermesini istemek ütöpik bir durum olacaktır, bu nedenle örgüte zarar verecek nitelikteki çatışmaları asgariye indirmesi yeterli olacaktır.

Çatışma Yaklaşımları

Organizasyonlarda çatışmaların örgütsel yapının daimi bir parçası olması, çatışma kavramını popüler bir duruma getirmiş ve bir çok bilim insanı tarafından bu kavram farklı şekillerde araştırılmıştır. İlk yaklaşımlarda olumsuz, örgüte zarar veren ve kaçınılması gereken bir konu

olarak düşünülse de, ilerleyen zamanlarda daha olumlu bir bakış açısı geliştirilmiş ve örgüt için yararlı, değişim için gerekli bir süreç olduğu kanısına varılmıştır (Uzun, 2014, s.51). Geçmişten günümüze, çatışma olgusu yönetim bilimciler tarafından çeşitli yaklaşımlarla ele alınmıştır (Can, 2002, s.47). Bu konu ile ilgili alanyazı incelendiğinde, örgütlerde beliren çatışmalara ilişkin geleneksel, davranışsal (neoklasik) ve modern (etkileşimci) yaklaşım olmak üzere üç genel durumdan söz edilmektedir (Gümüşeli, 1994, s.29; Brooks, 2003, s.230-231; Sütü, 2007, s.5; Özgan, 2006, s.16; Karip, 2013, s. 6-7). Tablo 5.de çatışmaya ilişkin genel yaklaşımlar sunulmuştur:

Tablo 5 : *Çatışmaya İlişkin Genel Yaklaşımlar*

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Çatışma, birey ve grupların yeteneklerinin, enerjilerinin azalmasına neden olur. Çatışma, yanlış politikaların, kuralların, geçersiz hedef ve hayallerin bir sonucudur.	Çatışma, rekabeti artırır. Birey, grup ve örgütlerin yeteneklerinin artmasına neden olur.
Çatışma, insan psikolojisini etkiler ve insanların duygularını incitir. Bu nedenle de insanlar, sahip oldukları potansiyelleri kullanamazlar.	Çatışma, insan varlığının doğal bir sonucudur.
Çatışma, kaynakların israf edilmesine, varlıkların zarar görmesine neden olur. Bu nedenle de örgüt ve ülkelerin etkinliğini azaltır.	Çatışma, rekabet yaratarak, kullanılmayan kaynakların, yeteneklerin kullanılmasını sağlar. Çatışma, değer yaratır, kaynak yaratır ve bu nedenle de örgüt ve ülkelerin etkinliğinin artmasına neden olur.
Çatışma, istenmez ve bu nedenle de çatışmadan kaçınılması gerekir.	Bir dereceye kadar olan çatışma istenir. Bu nedenle de belli bir derecedeki çatışma desteklenmelidir.

Kaynak: Rao, 2004; akt. Uzun, 2014, s.52.

Geleneksel Yaklaşım

Çatışma ilk zamanlarda, örgütün yapısı için olumsuz etkileri olan ve engellenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmiştir. Klasik yönetim yaklaşımının savunucuları Fayol, Weber, Gulick ve Taylor, çatışmaları örgüte bir tehdit olarak görmüşler ve bunu engellemek için örgüt yapısının sınırlarını kesin olarak belirleyerek çatışmaları önlemeye çalışmışlardır (Gümüşeli, 1994, s.30). Geleneksel yaklaşıma göre çatışmalar, örgütsel yapının eşgüdümlü ve verimli devamlılığını engelleyen bir durumdur (Koçel, 2010, s.545). Çatışma durumu, kesinlikle

negatif bir davranış gibi algılanıp, şiddet, ortadan kaldırma, problem, gibi negatif anlam taşıyan sözcükler ile yan yana kullanılmakta ve önlenmesi zaruri bir süreç olarak betimlenmektedir (Can, 2002, s.47; Robbins, 2003, s.164).

Klasik yönetim davranışı, çatışmanın engellenmesi veya üstüne gidilmesi için, otoritenin açıkça belirlendiği, uzmanlaşmanın olduğu, dikey örgütlenme yapısına sahip klasik bir “örgüt reçetesi” sergilemektedir. Organizasyonlarda ahenk ve koordinasyonda sadece bu tip bir yapı ile korunabilir. Weber’in bürokrasi yaklaşımı çatışmalara ya da standartlardan sapacak durumlara yer vermez. İşgörenlerin tavır ve hareketleri katı bir biçimde kısıtlanmıştır. Taylor’a göre de düşünmek eylemini sadece yönetim kademesindekiler yapar. Çünkü örgüt bu kademeyi düşünme eylemini icra etsinler diye istihdam etmiştir. İşgörenlerin hedefi de, otoritenin sözünü dinlemektir. Böylesine bir yönetim tarzında da eğer otorite sahipleri görevlerini tam ve uygun bir düzeyde icra ediyorlarsa, çatışmalar da tamamen engellenmiş olmalıdır (Karip, 2013, s.6).

Klasik yaklaşıma göre çatışma, yetersiz etkileşim, bireyler arasındaki güvensizlik, yönetenlerin işgörenlerin ihtiyaç ve arzularına tepkisiz davranmaları sonucu belirir ve örgüt için fonksiyonel bir durum değildir (Robbins ve Judge, 2012, s. 455). Sadece Mary Parker Follet bu yaklaşım içerisinde çatışmayı olumsuz ve kesinlikle yokedilmesi lazım olan bir durum olarak benimsememiştir. Dinamik yönetim yaklaşımının temsilcisi olan Follet, gelişimi destekleyici çatışmanın örgüt için önemli bir etken olduğunu belirtmiştir (Karip, 2013, s.7).

Klasik yaklaşımın çatışmayı genel olarak örgütün statükosundan kaynaklanan, örgüt için arzu edilmeyen, ve ortadan kaldırılması gereken bir husus olarak tanımladığı ve çatışmalarda davranış boyutuna yer vermediği görülmektedir (Gümüşeli, 1994, s.29-32). Bu nedenle de örgütlerde insan ilişkilerine ve davranışlara önem veren kuramlarla beraber, çatışma da farklı tanımlanmaya başlanmıştır. Örgüt yapısında 1940’lara kadar hakimiyetini sürdüren ve çatışmanın gerekliliğini ve etkililiğini önemsemeyen bu yönetim tarzı, zamanımızda etkinliğini yitirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.307).

Davranışçı Yaklaşım

Davranışçı yaklaşıma göre araştırmacılar, çatışmayı örgütlerin doğal ve kaçınılmaz bir süreci olarak görmüş ve bu süreçten faydalanmak, onu örgütle uyumlaştırmak gerektiğini

belirtmişlerdir (Şirin, 2008, s.79). Bu görüşe göre, çatışma doğası gereği basit olmayan örgütlerin olağan bir sürecidir ve üstünü örtmek imkansızdır. Bu nedenle çatışmaların meydana geldiği onay görmelidir (Gümüşeli, 1994, s.32). Elton Mayo ile başlayan davranışsal biçime göre, çatışma engellenmesi veya minimum düzeye düşürülmesi gereken bir durumdur. Çatışmalar örgütlerin gerçeğidir ve mali olarak da örgüte olumsuz etkileri olmaktadır. İşgörenler arasında ahenği bozan bir takım insanların meydana getirdiği bir problemdir. Bu yüzden de işgörenler arasındaki ayrılıklar örgütün verimini azaltır (Karip, 2013, s.7). İnsan ilişkileri yaklaşımında çatışmaların yok edilmesi algısının yerine belli düzeyde izin verilmesinin faydalı olabileceği görüşü hakimdir. Fakat yine de bir takım davranışçı görüşü savunanlar, çatışmanın örgütte istenmediğini ve olsa bile asgari seviyede kalması gerektiğine inanmaktadırlar (Carlisle'den akt. Gümüşeli, 1994, s.33).

Modern Yaklaşım

Modern yaklaşım, örgütlerde çatışmayı normal olarak algılayıp benimsemekte, örgütün verimliliği için belli bir düzeyde olmasının gerektiğine inanmaktadırlar. Bu kapsamda da çatışmaları teşvik eder. Modern yaklaşımı savunan bilim insanlarına göre, uyum, ahenk ve koordinasyon içindeki sessiz ekipler, durağan, sakin ve rahat oldukları için organizasyonlarda yenileşme ve değişime faydaları olmaz (Can, 2002, s.309). Rahim'in (1992) modern yaklaşımına göre çatışma engellenemez bir olgudur. Bu yaklaşımda ahenk içindeki örgüt, etkinliğinden kayıplar yaşayabilir. Hedef, işbirliği içinde çalışan bir örgüt yapısı değildir. Asıl hedeflenen, örgütün karşısına çıkan sorunları analiz edebilme ve çözümleme kabiliyetini arttırmasıdır. İş birliği ve ahenk içinde çalışan ekipler örgütte durağanlığa, sabit bir başarı ile yetinmeye ve hatalı bile olsa ekibin kararlarına katılma davranışlarına yönelebilirler. Modern yaklaşım bu kapsamda çatışmayı bir zaruret olarak benimser. İşgörenler örgütün hedeflerine ulaşmaya çalışırken, değişik ve karşıt fikirleri söylemeye, yaratmaya motive edilmelidirler (Rahim'den akt. Karip, 2013, s.8).

Bu yaklaşımı savunanlar, çatışmayı engellenemez bir olgu gibi görselerde aşırısından da uzak durulması gerektiğini ifade ederler. Çünkü, minimum düzeydeki çatışma, durgunluk, ilgili olmama durumu, yeniliklere karşı ilgisizlik gibi tutumlara yol açarken, maksimum düzeydeki çatışmalarda vakitin etkin kullanılmaması ve uyumun sağlanamaması gibi tutumlara yol açmaktadır (Brooks, 2003, s.231). Bu yaklaşımda, belli bir seviyede çatışma etkililik için bir

önşart gibi algılanabilir. Çatışma, sorunların aşılmasına yarar sağladığı düzeyde fonksiyoneldir. Etkili yönlendirilmeyen ve kontrolsüz çatışmalar, işgörenlere ve örgütsel yapıya zararlı olabilir. Modern yaklaşım, çatışmanın pozitif doğurguları olduğu kadar, negatif doğurgularının da olduğunu ve çatışma yönetiminin çok zor ve meşakkatli bir süreç olduğunu onaylar (Karip, 2013, s.9)

Çatışma Türleri

Literatür tarandığında, örgütlerde beliren çatışmalar farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Bu ayrımlardan birinde çatışmalar nitelikleri, kaynakları, örgütsel yeri ve tarafların özelliklerine göre sınıflandırılırken, diğer bir durumda da fonksiyonelliğine, örgütsel konumlarına, taraflarına göre de türlere ayrıştığı ifade edilmektedir (Aşçıoğlu, 2007, s.13). Daha kapsamlı ve farklı açılardan yapılan bir ayrımı da Rahim yapmıştır. Rahim'e (2001, s.20) göre çatışma türleri kaynaklarına ve düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Rahim'in sınıflandırmasının daha anlamlı ve çatışmaların özelliklerinin farkedilmesine daha fazla yarar sağlayacağı benimsenmiştir (Karip, 2013, s. 20). Bu kapsamda da, çatışma türleri Rahim'in (2001, s.21) yaptığı sınıflandırmaya göre açıklanacaktır.

Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri

Çatışmalar çatışmaya sebep olan, çatışma yaşanmadan önceki şartlara göre sınıflandırılabilir. Çatışmalar duygusal, fikirsel, hedef, kültürel ayrılıklar gibi ayrılıklardan oluşabilir. Çatışmaların tam olarak anlaşılması ve buna göre analiz edilebilmesi için kaynaklarına göre sınıflandırılabilir (Rahim, 2001, s.21; Karip, 2013, s.20).

Duyuşsal Çatışma

Bu çatışma psikolojik çatışma olarak da adlandırılır. Gruplar ortak bir sorunun üstesinden gelmeye uğraşırken, sorunla ilişkili olarak, duygularının ve hissettiklerinin benzeşmediğini anlarlar. Bu aykırılık, duyuşsal bir çatışma yaratır (Rahim, 2001, s.21; Karip, 2013, s.20).

Bilişsel Çatışma

Grupların düşünme faaliyetlerinde, algılarında ve hükümlerindeki aykırılıklar bilişsel çatışmaya kaynaklık eder. Bu çatışmada gruplar, eş veya benzer bilgiyi çeşitli şekillerde algırlar. Grupların anlamlandırmaları mantıki olarak benzeşmezlik gösterir (Rahim, 2001, s.21; Karip, 2013, s.21).

Çıkar Çatışması

Kısıtlı oranda bir kaynağın dağıtımında grupların seçenekleri, arzuları uyuşmaz. Çatışma bu kısıtlı kaynaktan hangi grubun ne kadar alacağından olabileceği gibi paylaşım sorununun nasıl üstesinden gelineceği, paylaşımın hangi metotla yapılacağından da meydana gelebilir (Rahim, 2001, s.21; Karip, 2013, s.20).

Değer Çatışması

Grupların birtakım hususlarda değerlerinin farklılaşmasından meydana gelir. Bu çatışma ideolojik çatışma olarak da adlandırılır (Rahim, 2001, s.21). Mesela eğitici ve yönetici arasındaki dayanın okullarda bir eğitim metodu olarak seçilip seçilmemesine ilişkin değer ayrılıkları çatışmaya sebep verebilir (Karip, 2013, s.21).

Amaç Çatışması

Grupların seçtiği hedeflerin benzeşmemesi amaç çatışmasına sebep olur. Amaçların bazılarının benzeşmeyeceği gibi bazen de gruplardan birinin hedefine ulaşması diğer grubun hedefinin tamamiyle kaybolması anlamına gelebilir (Rahim, 2001, s.22). Mesela bir fabrikada A üretim metodunun uygulanmasını talep eden grubun hedefi gerçekleştiğinde A üretim metodu uygulanmıştır. Karşı grubun talep ettiği B üretim metodu kabul görmemiş. Konu dışı bırakılmıştır. Bu durumun tek istisnası A ve B üretim metodlarının bazı şartlarda her ikisinin de uygulanabilir veya gerçekleştirilebilir olmasıdır. Bu vaziyette hedefler uzlaştırılabilir (Karip, 2013, s.21).

Gerçekçi ya da Gerçekçi Olmayan Çatışma

Gerçek çatışmalar mantıki bir sebebe dayanır. Çatışmanın hedefler, değer yargıları, işlevler, metotlar gibi kapsamla ilgili gerçekçi bir sebebi vardır. Gerçekçi olmayan çatışma ise ortamın gerilimini düşürmek, tepkisizlik, karşıtlığı belirtmek gibi gereksinimlerden veya kusurdan oluşabilir. Gerçekçi olmayan, ussal bir sebebe dayanmayan bu tipteki çatışmaların bir hedefi olmayıp, kendisi bir hedeftir. Gerçekçi olmayan çatışmalarda gerçek hedef açığa çıkarılmaz (Rahim, 2001, s.22; Karip, 2013, s.22).

Kurumsallaşmış ya da Kurumsallaşmamış Çatışmalar

Kurumsallaşmış çatışmalarda gruplar eskiden karar verilmiş ve kesin bir dille açıklanmış kurallara göre eylemde bulunurlar. Bu sebeple, grupların tutumları önceden bilinebilir özelliktedir ve karşılıklı etkileşimleri devamlılık gösterir (Rahim, 2001, s.22; Karip, 2013, s.22).

Cezalandırıcı Çatışma

Bu çatışmada hedef elden geldiğince çok zarar vermek, karşı tarafı cezalandırmaktır. Gruplardan her biri diğer gruba verdittiği zarar oranınca kendi grubunu kazançlı görür. Organizasyonlarda iş görenler diğer tarafın zararının kendileri için hiçbir kazanım sağlamadığı zamanlarda bile diğer tarafa zarar sağlayacak bir çatışmaya başvurabilirler (Rahim, 2001, s.23; Karip, 2013, s.23).

Yanlış Atfedilen Çatışma

Çatışma sebebi yanlış bireye atfedilir. Mesela, bir okulda bir öğretmenin farklı bir okula nakledilmesi ile ilgili karar Milli Eğitim Bakanlığınca alınmış olsa da öğretmen memnuniyet duymadığı bu kararı yöneticisine atfedebilir. Okul müdürünü bu atamayı yapmakla suçlayabilir. Sebebi yanlış bireye atfetme bilgi eksikliği veya bir hatadan kaynaklanabilir (Rahim, 2001, s.23; Karip, 2013, s.23).

Yanlış Yöneltilen Çatışma

Yanlış atfedilen çatışmadan ayrı olarak yanlış yöneltilen çatışmada gruplar kinlerini kızgınlıklarını ve hareketlerini çatışmayla alakası olmayan başka gruplara yönlendirirler. Bu

yönlendirme çoğu zaman isteyerek yapılır, bir hatadan veya bilgi eksikliğinden kaynaklanmaz. Çatışmanın gerçek ilgilileri arasında güç farkı çok olduğunda güçsüz olan taraf kendisine çatışmayla alakası olmayan daha zayıf bir rakip seçebilir. Örneğin başarısız bir öğrenci bir yazılı yoklamadan bir tek doğru cevabı olmasa bile öğretmenin diğer öğrencilere kopya verdiğini ve kendisinin de kopya alamadığı için başarısız olduğunu savunabilir. Burada ussal olarak bir çarpıtma ve gayri meşru bir durum oluşturarak kendi savını kabul ettirme hedefi vardır (Rahim, 2001, s.23; Karip, 2013, s.24).

Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri

Örgütsel çatışma örgüt içi ve örgütler arasındaki çatışma olarak ayrılabilir. Örgüt içi çatışmalar da birey içi, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma olarak ayrılabilir (Karip, 2013, s.24).

Birey İçi Çatışma

Bu tip çatışma iş görenden ihtisas konusu hedefleri, kazanımları, değer yargıları ile ilgili olmayan performans, uygulamalar talep edildiğinde belirir. İşgörenin kendi içinde çelişen roller alması da birey içi çatışmalara sebep verebilir (Rahim, 2001, s.23; Karip, 2013, s.24).

Bireyler Arası Çatışma

Bu tipteki çatışmalar hiyerarşik yapıdaki astla üst arasındaki farklılıklardan oluşabileceği gibi aynı seviyedeki iş görenler arasındaki farklılıklardan da kaynaklanabilir (Rahim, 2001, s.23; Karip, 2013, s.24).

Grup İçi Çatışma

Bir ekip içinde ekip üyeleri arasında ekibin hedefleri, yapacakları işler, kurallar, standartlar hususundaki farklılıklardan meydana gelen çatışmalardır. Çatışma işgörenler arasında oluşabileceği gibi ekip üyeleri ile ekip lideri veya ekip içindeki küçük gruplar arasında da oluşabilir (Rahim, 2001, s.23 ; Karip, 2013, s.24).

Gruplar Arası Çatışma

Bir organizasyonda ekipler arasında meydana gelen çatışmalardır. Mesela idare ile iş gören, maliyeyle araştırma geliştirme, eğitim kurumlarında zümreler arasındaki çatışmalar gruplar arası çatışmalardır (Rahim, 2001, s.24; Karip, 2013, s.24).

Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışma nedenleri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Aydın (2010, s. 341) çatışma nedenlerini iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, ortak karar vermek, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlık alanları, iletişim, örgütün karmaşıklığı, bürokratik özellikler, personel farklılığı, denetimsel davranışlar ve kişisel davranış etkenleri olarak alırken, Eren (2004, s. 555)'e göre ise çatışmaların temel sebepleri örgüt içi bağımlılıklar, hedeflerdeki ayrılımlar ve algısal farklılıklardır. Gutknecht ve Miller (akt. Şirin, 2008, s.49), çatışmaların olağan bir düzeyde, örgütün yapısına ve algısal ayrımlarla ilişkili olarak yükseldiğini, başarı sisteminin, uzmanlaşmanın ve yenileşmenin çatışmalara kaynak olabileceğini belirtmiştir. Gümüşeli (1994, s.36-46) çatışmanın nedenlerini, amaç, kişilik ve statü farklılıkları, örgütün büyüklüğü, işbölümü, işler arası fonksiyonel bağımlılık, yetki ve sorumluluğun belli olmaması, iletişim engelleri ve sınırlı kaynaklar olarak ele almıştır. Bütün bu sınıflandırmalar temelde birbirine benzemektedir. Bu nedenle de çatışmalara kaynaklık eden faktörler üç temel konu altında toplanacaktır. Bu faktörler; örgütsel yapıdan kaynaklanan faktörler, bireysel faktörler ve iletişim faktörleridir.

Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

İşbölümü

İşbölümü, birlik olarak yapılması gereken bir işin, farklı işgörenler tarafından icra edilebilecek şekilde, mantıksal olarak, kendi parçalarına bölünmesi olarak tanımlanabilir. İşbölümünün olağan bir sonucu olarak, gruplar, birimler kendi aralarında özel davranış biçimleri ve değer yargıları geliştirirler. Bu değer yargılarını geliştirdikçe ayrılıklar artar ve çatışmalara sebep olabilir (Aydın, 2010, s.342).

Örgütler yapıları gereği karmaşık durumdadırlar ve gruplar ile birimler birbirine girmiş vaziyettedir. Bu nedenle de tamamlanması birkaç birimce kabul edilen ve paylaşılamayan işler

olduğu gibi, hiçbir birimin veya ekibin elini sürmek istemediği bazı görevler ise açıkta kalabilmektedir. Bu durumda örgütlerdeki çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 2004, s. 556). Örgütlerdeki hiyerarşik yapı içerisinde işgörenler beraber mesai yapar, fakat değişik kıstaslarla ödül alırlar. Yukarılara doğru yükseldikçe bireyin doyumunu artarken aşağıya doğru inildikçe azalmaktadır. Örgütlerde iş bölümü yapısal olarak karmaşık hale geldikçe, teşviklerin, yapılan çabaları dengeleyen standartların yürürlüğe konması güçleşir. Örgütte ayrımcılığı pekiştiren bir ödül sisteminin (bir tarafın kazanmasının diğer tarafı geçmesine bağlı bir sistem) çatışmaları da arttıracak aşıkardır. Bu nedenlerle iş bölümü ayrımcılığa neden olmakta, örgütsel çatışmaların bir kısmının bu ayrımcılıklardan meydana geldiğine inanılmaktadır (Aydın, 2010, s.345).

Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışma seviyesi ilişkilidir. Örgüt büyüdükçe, örgütün hedefleri ve hedeflere ulaşmak için kullanılan araçlar karmaşık bir hal almakta, dikey örgüt yapısındaki seviyeler çoğalmakta, yeni örgütsel roller ve uzmanlık dalları belirlemekte, bütün bu faktörlerde çatışmaların yaşanmasına imkan vermektedir (Ertürk, 2009, s. 138). Örgütler yapısal olarak genişledikçe, amaçlar daha az belirgin, iletişim daha formal, uzmanlaşma işgörenlerin haklarını korumak için daha çok baskı yaratan, etkileşimin çok olmadığı bir hal alabilir. Örgütün büyümesi ayrıca, ast-üst ilişkisini daha formal bir biçime getirerek personelin iletişimini kısıtlayacak ve çatışma için elverişli şartları oluşturacaktır (Aydın, 2010,s. 357).

İşlevsel Bağımlılık

İşbölümü ve uzmanlık nedeniyle, bir organizasyondaki iki veya daha fazla şubeden birinin hedefine ulaşabilmesinin, diğer şube veya şubelerin görevlerini uygun şekilde yapmasına bağlı olması bu şubelerin birbirine işlevsel bağımlılıklarını gösterir. Organizasyonlarda bu nedenle ilgili olarak çatışmalara, imkanların ortak kullanılması yol açmaktadır (Aydın, 2010, s.346). Örgütlerde işbölümünün beklenen bir çıktısı olarak farklı görevler ve bunları yerine getiren personel ve ekipler arasında bir işlevsel bağımlılık meydana gelir. Bu işlevsel bağımlılık da, çeşitli hedef ve istekleri bulunan ekipler arasında çatışmalar yaratabilir (Gümüşeli, 1994, s.41). Eren (2004, s.555) örgütlerde, örgüt içi bağımlılıkların çatışmalara yol

açtığını öngörmekte ve bu çatışmaları ise kıt kaynaklara karşılıklı bağımlılık, görevlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar, örgütsel görevlerde ve sorumluluklarda karışıklıklar olarak ele almaktadır.

Ortak Karar Verme

Organizasyonlarda, ekipler arası çatışmaların ortaya çıkmasında en önemli etkenlerden birisi de ortak karar verme durumudur. Bir organizasyonda, ortak karar verme ihtiyacı çeşitli sebeplerden dolayı zaruri olabilir. Bu sebeplerin ikisi çok önemlidir. Bunlar, organizasyonun ekipleri arasında kaynakların paylaşımı ve bu ekiplerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasıdır. Bir organizasyonu meydana getiren ekiplerin kıt bir kaynağa bağımlılıkları artarsa, söz konusu kaynağa ilişkin ortak karar verme ihtiyacı da artar. Aynı şekilde, faaliyetlerin zamanlandırılmasında da, ekipler arası bağımlılık yükselirse, zamanlamayla ilgili ortak karar verme zarureti de artar. Sınırlı kaynaklar ve zamanlama problemleriyle ilgili ekipler arası bağımlılık, ekip üyelerinde dış ortamı kontrolünde bulundurma sebebiyle, içsel bir baskı oluşturur. Bu da örgütlerde ortak karar verme konusunda bir çatışma yaratabilir (Aydın, 2010, s.346). Örgütler genişledikçe, birey ve grupların kendi başlarına serbestçe karar alması kolay olmamakta, gruplar arası koordinasyon önem kazanmaktadır. Özellikle yetki ve otoritenin paylaşımı konusunda çatışma ihtimali artmakta, yetkinin nasıl uygulanacağı hususundaki düşünce farklılıkları çatışmaların nedeni olabilmektedir (Şirin, 2008, s. 92).

Bürokratik Nitelikler

Sıradanlaşma, uzmanlıklar ve olağanlaşma bürokrasinin artmasına yardımcı olan temel faktörlerdir. Görevlerin düzenlenmesinde sıradanlaşmanın az olduğu örgütlerde çatışma ihtimali çoğalmaktadır. Yapılacak görevler tam olarak belli değilse, belirsizlikler çoğaldıkça çatışmalar artmaktadır (Aydın, 2010, s.357). Bunun yanı sıra bir çok örgütte, bürokrasinin işlemlerinden doğan katı ve soğuk bir örgüt iklimi vardır. Bu iklim de işgörenler arasındaki ilişkileri formal bir hale getirirken, iletişimi azaltarak çatışmalara kaynaklık etmektedir.

Kaynakların Sınırlılığı

Örgütteki işgörenler, görevlerini yerine getirebilmek için örgütün kaynaklarına gereksinim hissederler. Kaynakların sınırlı olması ve her zaman elde edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık yükselir (Ertürk, 2009, s. 135). İşbirliği, paylaşım ve empati davranışlarının temel olmadığı örgütlerde ortak kaynakların kullanımı çatışma konusudur (Koçel, 2010, s. 651). Örgütlerde, işbölümü ve uzmanlaşma oldukça, kıt kaynakların paylaşımı ve faaliyetlerin zamanladırılması devamlı bir çatışma kaynağıdır (Aydın, 2010, 347). Aslında örgütlerde bir çok çatışmanın esasında kıt kaynakların kullanımı söz konusudur. Hedef bu kıt kaynakların paylaşımından maksimum miktarda elde edebilmektir. Çünkü daha fazla kaynağı (para, maddi ve işgören gücü) elde eden grup örgütte daha etkin ve güçlü bir pozisyona yükselmektedir (Eren, 2004, s.555).

Denetim Biçimi

Örgütlerde bireylerin icra ettikleri faaliyetlerin sorgulanması ve kontrolü denetim işlevinin en önemli parçalarıdır. Bu denetimin hedefi, görevlerin yapılışını yerinde görmek, doğru ve güzel yapılan işleri yaygınlaştırmak, onarılması gereken hataları düzeltmek ve örgütteki bireylerin kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktır. Fakat bu işlemi yaparken ihtiyatlı olmak gerekir. Çünkü örgütteki işgörenler yakından izlenmekten ve denetlenmekten hoşlanmazlar. (Gümüseli, 1994, s.44). Likert'e göre yakın (tek tek) denetim, genel denetime oranla çok fazla çatışma oluşturmaktadır. Eğer bireyler, kendi faaliyetlerini planlar ve kontrol ederse, yapısal ve yetkisel çatışmalar azalmaktadır (Likert'ten akt. Aydın, 2010, s.358).

Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Kişilik

Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri fazlaca rastlanan örgütsel davranışlardan birisidir. Bireylerin değişik hedef, tutum, kabiliyet ve özellikleriyle doğmaları kişilik çekişmelerinin buna bağlı olarak da çatışmaların önde gelen sebeplerindendir (Koçel, 2010, s. 653). Örgütlerde bireyler arasındaki kişilik ayrılıkları çatışmaya sebep vermektedir. Fazla otoriterlik, önyargılı olmak, kendine saygısının az olması gibi kişilik belirtilerinin çatışmayla ilgisini araştıran bilim insanları, baskıcı ve yetkici tiplerin çatışma yaratmaya daha müsait

olduklarını bulmuşlardır. Ayrıca değişime direnç gösteren statükocu bireyler de örgütlerde çatışmalara sebep olmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.315).

Rol ve Statü

Örgütteki işgörenlerin rol ihtiyaçları ile ilgili doyumsuzluklarının çatışma sebebi yaratacağına ilişkin fazlaca kanıt vardır. Belli bir statüde olan işgörenin kendini değerlendirme stiline, işgörmeye işlevini oldukça etkiliyebileceği ve işgörenle aynı bölümde mesai yapan personel arasında çatışma oluşturacağı öngörülmektedir (Aydın, 2010, s. 360). Örgütlerde statüden meydana gelen çatışmalar çok sıktır. Örgütlerde bazı bireyler veya ekipler kendi statülerini, diğer bireylerden daha farklı ve yüksek yerlerde görebilir. Bununla beraber, farklı insanlar da birtakım bireyleri ve ekipleri yüksek statüde görebilir. Statüdeki bu farklılaşmalar bireyin kendini değerlendirmesini ve örgütsel etkileşimi olumsuz etkileyerek çatışmalara neden olabilir (Gümüşeli, 1994, s.42).

İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütlerde beliren ve örgüt hedeflerine baskı yapan bir çatışmada iletişim sisteminden dolayı yaşanmaktadır. Bilginin informal yollarca iletilmesi, bilginin iletim esnasında değişmesi, otorite ile bilginin uygun bir şekilde paylaşılmaması iletişimi bozan bir etki yaratmakta ve çatışmanın şartlarını oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak, resmi iletişim kanallarında dikey örgütlenme tipi bir denetim varsa, rol ve statüler iletişimi engelliyorsa, gruplaşmalar oluşacak ve çatışmalar meydana çıkacaktır. Aynı şekilde mana zorlukları, olağandışılık, bilginin iletiminde sapmalar, mesajda farklılıklar oldukça, iletişim kesintiye uğrayacak ve çatışmalar oluşacaktır (Aydın, 2010, s.356).

Mesaj iletiminde geç kalınması, eksik anlayışlar, mesajın kapalı ve örtük olması vb. sebeplerden kaynaklanabilecek iletişim eksiklikleri bireyleri ve ekipleri farklı kararlara yönlendirebilir (Koçel, 2010, s. 652). Bu kapsamda Hocker ve Wilmot'a göre, kişiler arası çatışmaların asıl sebebi iletişimdir. Çatışma ile iletişim arasında şöyle bir ilişki bulunmaktadır:

- İletişim tipi çoğunlukla çatışmalara imkan verir.
- İletişim tipi çatışmayı yansıtır.
- Çatışmalar iletişime bağlı olarak onarıcı ve zarar verici bir yön kazanır.

- İletişim ve çatışma birbirinden ayrılmaz bir bütündür (Hocker ve Wilmot'tan akt. Şirin, 2008, s.96).

Çatışmanın Sonuçları

Çatışma ne iyi ne de kötüdür. Çatışma kötülüklerin işareti olabileceği gibi yeni olanaklarında emaresi olabilir. Çatışmanın sonuçlarının pozitif yada negatif olması çatışmanın nasıl kavrandığı ve yönlendirildiği ile ilgilidir. Çatışmanın negatif olgu olarak anlaşılması çatışmanın manası hakkında gerekli bilgiye haiz olamamaktan ve geçmişteki negatif tecrübelerden hareketle çatışmaya zarar verici bir mana vermekten oluşabilir. Bir tecrübe veya edinimle ilgili bilgi eksikliği bu tecrübeyle ilgili yanlışlara mahal verir. Yanlışlar ise o tecrübe ile karşı karşıya kaldığımızda hatalı varsayımlara ve hatalı bir kavrayışla eyleme geçirmesi sonucunu doğurur (Karip, 2013, s.33).

Çatışmanın personel ve organizasyonu için iyi ya da kötü olduğu hakkındaki fikirler manasız bir çıkmaza dönüşebilir. Çatışmanın getirilerinin ve çatışma esnasında meydana gelen olguların iyi ve kötü yanları çatışmanın özelliğine, grupların davranışlarına ve sonuçlara ilişkin sosyal hükümlere bağlı olarak değişir. Çatışmanın iyi ve kötü yanlarına ilişkin yapılan tartışmalar çoğunlukla iki farklı düşünce etrafında toplanmaktadır. Hendricks (1991) yaptığı öngöründe bu zıtlığı gösterir. Hendricks çatışmayla ilgili yanlışları beş başlıkta toplamış ve bu yanlışların zıttı gerçeklerden bahsetmiştir (Hendricks 'den akt. Karip, 2013, s.33). Tablo 6 . da bu durum açıklanmıştır.

Çatışmayla ilgili yanlışlar ve gerçekler olarak anlamlandırılan bu yargılar kesin olarak doğru olan iki zıt anlayışı göstermekten ziyade, değişik anlayışların ifadendirilmesinde farklılıkların kullanımı şeklinde düşünülmelidir. Genellikle iki değişik terimi anlatmak için ters ifadelerden yararlanılabilir (Karip, 2013, s.33).

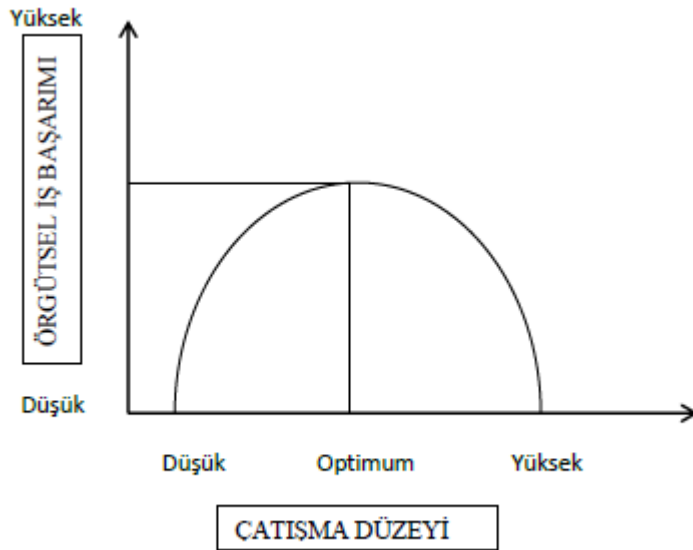
Tablo 6 : *Çatışmaya İlişkin Yanlışlar ve Gerçekler*

Yanlışlar	Gerçekler
Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir.	Yönetim çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yaptığı ile yargılanmalıdır.
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 sağlar.
Hiç bir şey yapmazsanız, çatışma kendi haline bırakılan çatışma daha da kendiliğinden çözülür.	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
Çatışma mutlaka çözülmelidir.	Acil çözüm yaklaşımı, başarı olasılığını düşürür.

Kaynak: Hendricks, 1991; akt. Karip, 2013, s.34.

Çatışmanın getirilerinin örgütsel iş başarımı ile ilgisi çokça tartışılan bir konudur. Bu konuda Rahim (1992) çatışmanın örgütsel iş başarımı üzerinde ters etkileşimli ters “U” şeklinde bir etkisi olduğunu öngörür. Şekil 2.de bu durum gösterilmektedir (Rahim’den akt. Karip, 2013, s.35).



Şekil 2. Çatışma Düzeyinin Örgütsel İş Başarımına Etkisi

Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Bir çok kişi çatışmanın ekip ve organizasyon işlevini azalttığını varsaysa da bu varsayım genellikle doğru değildir (Robbins ve Judge, 2012, s. 476). İyi yönlendirilip idare edilen çatışmaların örgütler için hayati önemi vardır (Eren, 2004, s.554). İyi bir şekilde yönlendirilen çatışmalar örgüte çok önemli faydalar sağlar. Çatışma, sorunların belirlenmesinde ve sonuçlandırılmasında etkili bir araçtır. Değişik düşünceler, bilgiler ve seçeneklerin ortaya çıkması, tartışmalar sonucunda ortak bir karara ulaşılması kararların etkinliğini yükseltir (Karip, 2013, s.36). Çatışmanın iyi yönlendirildiği taktirde meydana gelebilecek olumlu sonuçları şu şekildedir (Eren, 2004, s.554):

- Çatışma esnasında gruplar kendi düşüncelerini doğruluğunu kanıtlamak maksatıyla bütün yaratıcılıklarını koyacaklardır, bunun sonucunda özgün ve olumlu düşünceler belirecek, bu düşüncelerden de yönetimin istifade etme imkanı olacaktır.
- Çatışma sonucunda değişim ve yenilik için sorgulama davranışları artacak ve yeni davranışları uygulamaya koyacak veriler elde edilecektir.
- Örgütü çokça zamandır meşgul eden kişisel ve örgütsel problemler sorgulanıp çözüm için bütün yoğunluk ve odaklanma bu problemlere verilerek örgütteki negatif iklim azalacaktır.
- Herhangi bir grupla ilişkisi olmayan ve çatışmalara girmeyen, fikir beyan etmeyen işgörenlerin, problemlerin çözümünde düşündüklerini ifade etmeye zorlanması sağlanacaktır.
- Organizasyonun etkililiğini ve iş başarısını düşüren bir çok problem ortaya çıkacak, alaka ve çözme arzusu ile biraraya gelerek motivasyonu düzeltecektir.
- Çatışan gruplar ve kişiler çatışma ile kendi kabiliyet ve niteliklerini anlama yeterliliğine sahip olabileceklerdir. Bunun sonucunda yetersiz taraflarını bulup bunları çözmek için gerekli tedbirleri alabileceklerdir.

Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Gruplar arasında etkileşimin kısıtlı olduğu, grupların gerçek fikir, tutum, hedef, isteklerini bildirmediikleri çatışmalarda çatışma olgusu ve çatışmanın sonuçları negatif, iş gören ve organizasyon için ise yıkıcı hale gelir. Çatışmalar etkin bir şekilde yönlendirilmediğinde kaynakların uygunsuz kullanımı, grupların stres seviyesinin artması ve işgüçlerinin hatalı olarak kullanılması gibi olumsuzluklara sebep verebilir (Karip, 2013, s.40). Çatışmanın örgütsel ve işgörenle ilgili negatif sonuçları şöyle özetlenebilir (Rahim, 2001):

- Stres ve örgütten uzaklaşma.
- Örgütte etkileşimde bozulma ve düşme.
- Örgüt ikliminde birbirine güven duymama davranışının artması.
- Bireylerin iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının azalması.
- Değişime direncin çoğalması.

Çatışma Yönetimi

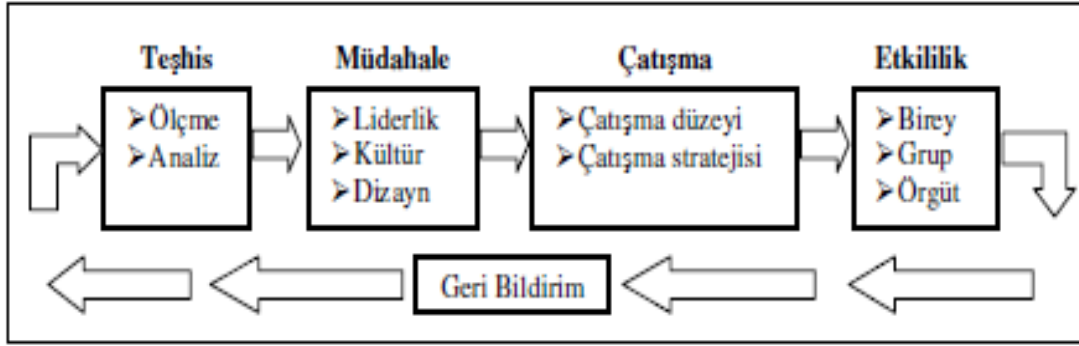
Çatışmaya ilişkin alanyazı tarandığında, çatışma çözmek ile yönetmek terimlerinin birbiriyle iç içe girdiği, bir çok yerde aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığı farkedilmektedir. Fakat

bu terimler aynı şeyler değildir. Çatışma yönetimi, çatışmanın örgütün hedeflerine ulaşmasında ne kadar etkisi olduğunun incelenerek, fonksiyonel olup olmadığına karar vermektedir (Geçmez, 2009, 86). Çatışma yönetimi kavramı, anlaşmazlığı istenilen şekilde sonlandırabilmek için çatışmada yer alan grupların veya üçüncü şahısların bir grup faaliyette ve zıt faaliyette bulunmasıdır. Bu faaliyetler çatışmanın sonlandırılması veya çatışmanın işleyişinin değiştirilmesi amacıyla olabilir. Çatışma yönetiminin maksadı, pozitif, onarıcı, ussal bir şekilde çatışmanın bitirilmesi olabileceği gibi, diğer tarafa kendini kabul ettirmeye yönelik de olabilir. Çatışma çözme kavramı ise, çatışmanın gruplar arasında anlaşma ve hemfikir olma ile sonlandırılmasını içererek çatışma yönetiminden farklılaşır (Karıp, 2013, s.43).

Çatışmaların organizasyonların vazgeçilmez bir olgusu olması, örgütsel gelişmeye katkı sağladığının kabullenilmesi neticesinde idare konumunda bulunanların çatışmayla ilgili anlayışları süreç içinde değişmiştir. Örgütlerde çatışmaların engellenmesi, yok edilmesi davranışı yerini çatışmanın örgüte fayda kazandıracak biçimde yönetilmesi davranışı önem kazanmıştır (Akkirman, 1998, s.3). Organizasyonlarda çatışmaların etkin bir şekilde idare edilmemesi, organizasyonda çatışmayı daha da arttıran bir örgüt iklimine sebep verebilir. Yukarılardan aşağılara doğru daha da artan bir gerilim durumuna ve örgüt ikliminin kötüleşmesine neden olur. Bu şekilde sağlıklı bir hüviyete bürünen organizasyonun bozulma emareleri göstermesi beklendik bir sonuçtur (Aydın, 2010, s.365).

Çatışmanın uygun yönetilmesi, örgütte etkileşimin çoğalmasını ve gruplaşmaların azalmasını, örgüte ve görevlere ilişkin olumlu tutumların gelişmesini sağlayabilir, böylece bireyler arasında bütünlük ve bağlılık oluşturulabilir. Hiç bir gruba girmeyen işgörenlerin, problemlerin üstüne gitmesi için motive edilir. Çatışma yönetimi bireylerin kendi değerlerinin farkına varmalarına yardımcı olur (Erdoğan, 2000, s.135). Örgütlerde çatışmaları engellemek veya çözüme kavuşturmak için öncelikle çatışmanın nedenlerini iyi araştırmak gerekir. Bu maksatla idareciler, ilk olarak çatışma sebeplerini nesnel bir biçimde sorgulamak, bulmak ve çatışmaları önleyen veya çözen metotları uygulamalıdır (Genç, 2005, s. 258).

Çatışma yönetimi, çatışmaların belirlenmesi ve çatışmalara müdahale edilmesi davranışlarından oluşmaktadır. Rahim (2002, s.222) çatışmaların yönetilmesi sürecini şu şekilde açıklamıştır:



Şekil 3. Çatışma Yönetim Süreci

Çatışma yönetme sürecindeki basamaklar farklı kaynaklarda çeşitli şekillerde belirtilmekle beraber genel olarak altta tespit edilen aşamalardan oluşmaktadır (Rahim, 2001; Karip, 2013, s. 46.):

- Öfke kontrolü yapmak
- Faaliyete geçmeden önce ayrıntılı düşünmek
- Pozitif bir örgütsel iklim oluşturmak
- Çatışma yönetimi sürecinde genel kaidelere uymak
- Sorunu birebir tartışmalarla belirlemek
- Beyin fırtınası metodu ile varsayılan çözümlere ulaşmak
- Muhtemel çözümleri düşünmek ve en iyi olanları tespit etmek
- Ortaya çıkarılan çözümlerin işe yarayıp yaramadığını takip etmek.

Çatışma yönetiminde verimliliğin elde edilebilmesi için idareciler ve işgörenler çatışma yönetimine ilişkin temel kabiliyetlerini ilerletmek zaruretindedirler. Bu temel kabiliyetler dört başlıkta toplanabilir (Karip, 2013, s.49):

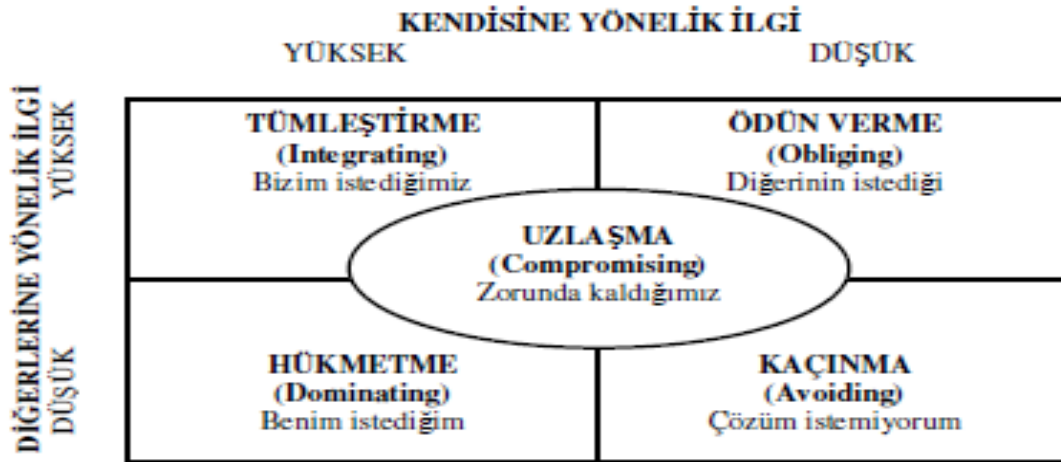
1. Entelektüel kabiliyetler: Plan, sorunu belirleme, sorgulama, çözme ve nesnellik
2. Duygusal kabiliyetler: Kararlı olma, çözüm odaklılık, göreve yönelik arzu, çabuk iletişim kurma
3. Personel arası kabiliyetler: Hassasiyet, güven vermek, etkileşim
4. Yönetimsel kabiliyetler: Motivasyon, danışmanlık, koordinasyon yeteneği

Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetimi kavramında çok derin bir alanyazı söz konusudur. Örgüt ve yönetim biçimleri, çatışmayı değişik şekilde inceleyerek farklı stratejiler gösterirler. Çatışmanın

yönetiminde çatışmaların her daim çözülmesi ve anlaşma olması beklenmez. Çatışmanın örgütün verimliliği için, belirli bir seviyede olması ve alternatif olgularda en uygun stratejilerle idare edilmesi lazımdır. Bu kapsamda çatışma yönetim stratejisi, çatışma esnasında personelin bilinen davranış biçimleri ile kendilerini belirtme tutumlarıdır (Gümüşeli, 1994, s.22).

Çatışma yönetme stratejileri hususunda alanyazı incelendiğinde, değişik bir çok sınıflandırmanın olduğu görülmektedir. Fakat bu sınıflandırmalardan, 1964 senesinde Blake ve Moutan'ın öngördüğü ve ilerleyen zamanlarda Hall, Lawrence ve Lorsh, Thomas, Rahim ve Bonama tarafından kullanılan tümleştirme (bütünleştirme), ödün verme (uyma), hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejileriden oluşan beşli gruplandırma en yaygın olanıdır (Gümüşeli, 1994, s.23; Rahim, 2002, s. 220; Cemaloğlu, 2012, s. 199; Karip, 2013, s.63; Konak ve Erdem, 2015, s.73) Bu stratejilerden hangisinin seçileceği grupların kendilerine ilişkin ve diğer gruba ilişkin ilgisinin seviyesine göre belirlenir (Karip, 2013, s. 63). Bu stratejiler Rahim (2002, s.217) tarafından şu şekilde sistematize edilmişlerdir :



Şekil 4. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetimi stratejilerinde iki boyut bulunmaktadır. Bu boyutların ilki, gruplardan her birinin kendi yönelim ve gereksinimlerinin giderilmesine gösterdikleri dikkatin seviyesini, ikincisi ise gruplardan her birini öteki grubun yönelim ve gereksinimlerinin giderilmesine gösterdikleri dikkatin seviyesini “yüksek” ve “düşük” biçiminde belirtir. Bu boyutlar çatışma

esnasında grupların çatışma stratejilerini seçmelerinde çok önemlidir. Gruplardan her birinin seçmiş olduğu çatışma yöneticisi stratejisi, kendisinin ve diğer grubun gereksinim, yönelim ve yararlarına gösterilen önemin ortak bir fonksiyonudur (Karip, 2013, s.64).

Tümleştirme (Bütünleştirme) Stratejisi

Bu stratejide birey kendisinin ve diğer tarafın ihtiyaçlarını algılayarak ve kendini onun yerine koyarak empati yoluyla çözüme varmaya gayret gösterir. Empati, birebir ilişkiler, demokratik yaklaşımlar baskındır. Bundan dolayı stratejinin temelinde “kazan-kazan” kuralı daha çok uygulanmaktadır (Cemaloğlu, 2012, s.200). Bu stratejinin sorun çözme, koordinasyon, pozitif sonuç biçiminde de tanımlandığı bilinmektedir. Çatışmaya katılan gruplarca onaylanabilir etkin bir sonuca varmak için gruplar arası koordinasyonu mecbur tutmaktadır. Açıklık, bilginin iletimi, farklı düşüncelere yer verilmesi ve alternatiflerin araştırılması bu stratejinin özelliklerindendir (Rahim, 2001, s.29; Rahim, 2002, s.218).

Gruplar bir araya gelerek asıl sorunu ve çözüm yollarını karşılıklı güven ve açıklıkla tartışır. Her iki grup için de uygun bir sonuca varmak için aralarındaki uyumsuzlukları sorgularlar. Bu stratejinin esası “kartların ortaya konmasıdır.” Gruplar etkili bir koordinasyon ile gerçek sorunun sebeplerini ve anlayış farklılıklarını yapıcı bir şekilde gösterebilirler. Bu şekilde her iki grup da çözüm yollarıyla ilgili kısıtlı anlayışlarını değiştirebilirler. Bu stratejinin öteki stratejilerden farklılaşan unsurları karşılaşma ve sorun çözmedir. Karşılaşmada etkili bir iletişimle, iletişim hataları yok edilir ve çatışmanın asıl sebepleri sorgulanır. Sorun çözmede ise her iki grubun da gereksinimleri için en yüksek doyumu sağlayacak bir yol aranır (Karip, 2013, s.64).

Bütünleştirme stratejisinin karışık olgularla etkin bir biçimde mücadele etmede yararlı olduğu öngörülmektedir. Gruplardan birisinin tek başına sorunu çözemediği ve daha etkili bir sonuca ulaşmak için grupların düşüncelerinin birleşimine farklı bir anlatımla “sinerjiye” gereksinim hissedildiği anlarda faydalı olacağı benimsenmektedir. Fakat bu stratejinin uygulanması için sürenin sınırlı olmaması gerekir. Bütünleştirme stratejisi organizasyonun hedefleri, misyonu ve vizyonu gibi uzun vadeli programlarında etkili bir stratejidir (Rahim, 2002, s.218).

Ödün Verme- Uyma Stratejisi

Birey kendi ihtiyaç, arzu ve beğenilerinden vazgeçerek diğer tarafın isteklerine uyduğu bir stratejidir. Bu stratejide “kaybet-kazan” temeline bağlıdır (Cemaloğlu, 2012, s.200). Farklı bir anlatımla uyan taraf, diğer tarafın ihtiyaç ve gereksinimlerini yerine getirmek için ayrılıklara önem göstermemeye, paydaş konuları vurgulamaya odaklanır. Diğergamlık ve özveri bu stratejinin davranışsal öğelerindendir. Diğergamlık ve özveri diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılamak için cömertlik, iyilik severlik veya itaat biçimine değişebilir. Uyma gösteren taraf kendi gereksinimlerini diğer tarafın gereksinimlerine kurban eder (Rahim, 2001, s.29; Rahim, 2002, s.218-219).

Uyma stratejisi diğer tarafla etkileşimin devamı ve sürekliliğine gösterilen önemin, isteklerin ve gereksinimlerin doyurulmasına gösterilen önemden daha yüksek olduğu zamanlarda etkindir. Etkileşimin devamlılığına dikkat gösteriliyorsa ve diğer tarafla çatışmayı devam ettirmek, çözüm için tartışmalara girmek, öteki tarafla olan etkileşimi kötü etkileyecekse diğer tarafın ihtiyaçlarını onaylamak ve özellikle karşı tarafı mutlu edecek bir çözümde karar kılmak en olası tercih olarak görülebilir (Karip, 2013, s.66).

Hükmetme (Üstünlük) Kurma Stratejisi

Hükmetme stratejisinde çatışan gruplar kendileri için yüksek ilgi, öteki taraf için ise düşük ilgi durumundadırlar. Bu strateji “kazan-kaybet” olarak da adlandırılabilir. (Rahim, 2001, s.29; Cemaloğlu, 2012, s. 200). Bu strateji, gruplardan birinin diğer tarafın ihtiyaç ve arzularını dikkate almadan kendi hedeflerini ve kazanımlarını düşünüp problemi kendisine fayda sağlayacak şekilde çözmeye uğraşmasıdır. Organizasyonlarda genel olarak yetki sahibi olan ve güce sahip olan taraf, diğer tarafa yaptırımlar uygulayarak kendi hedeflerine ulaşmaya çalışır. Bu strateji, baskı, otorite kullanımı ve hatta bazı zamanlar fiziksel güç kullanımını bile destekler (Kirel, 1997, s.481). Kimi zamanlar, üstünlük sağlayan bireyler bedeli ne olursa olsun çatışmadan karlı olarak çıkmak isterler. Üstünlük kuran idarecilerin, genel olarak makamsal yetkilerini kullanarak işgörenlerin itaatini oluşturma ve kişisel arzularını zorla yaptırma düşüncesinde oldukları söylenebilir. Makamsal gücü vasıtasıyla problemi çözmeye çalışan idareci bu davranışını “ burada amir benim, benim dediğim olacak” biçiminde gösterir, isteklerini zor kullanarak onaylattırmaktan, emirlerine itaatten zevk duyar (Rahim, 2001,s.29).

Bu strateji, rekabet olarak da adlandırılır. Çatışma hiyerarşik yapı içersindeki bireyler arasında gerçekleşiyorsa, üst konumundaki kişi, astının arzularına, emirlerine zorla uymasını sağlayabilir. Resmi olarak zor kullanma otoritesi olmayan bir taraf, “blöf, aldatma ve daha üstteki personel” vasıtasıyla diğer tarafı zorlayabilir. Genellikle otorite ve yetkinin kullanıldığı örgütlerde, bu strateji yaygınlaşır. Hükmetme davranışını başaran birey, sadece hükmettiği taraf değil, örgütteki öteki insanların da düşüncesinde algısının yükseleceğini düşünür. Bu stratejinin seçilmesinin en önemli faktörlerinden birisi bu durumdur. Üstünlük kurma stratejisi, kısa vadede öncelikle üst-ast arasındaki çatışmaları çözsede, uzun vadede örgütün verimliliğine ilişkin negatif etkileri olur (Karip, 2013, s.67).

Kaçınma Stratejisi

Kaçınma stratejisi, çatışmayı umursamamakla ilişkilidir. Bu fikirde olan idareciler, çatışmanın oluşmasına ve önemine gereken dikkati vermezler ve ilerleyen zamanlarda kendi kendine söneceğine inanırlar. Bu durumda, bir çatışmanın yaşandığını umursamamak ile taraflar kimi zaman birbirlerine uyum göstererek problemleri çözer, kimi zaman ise çatışmalar daha da kök salar ve genişler (Eren, 2004, s. 565). Kaçınma stratejisinde taraflar, her iki grup içinde düşük seviyede ilgi göstermektedirler. Çatışmadan kaçmak, çatışmayı diğer gruba bırakmak, masadan ayrılmak bu stratejinin temelidir (Şirin, 2008, s.120). Geri çekilmeler, çatışmaları daha elverişli bir döneme kadar bırakma yada baskı unsuru olan durumdan tamamen uzaklaşma biçiminde oluşabilir. Kaçınan birey, kişisel gereksinimlerini sağlama hususunda öteki taraf kadar yenilgiye uğramıştır. Kaçınma stratejisi genel olarak, çatışma durumlarına ve çatışan gruplara kayıtsızlık olarak betimlenir. Çatışmalara girmeyen birey, üzerinde zaman harcanılması gereken bir çatışmayı kabullenmez (Rahim, 2001, s. 29-30; Rahim, 2002, s.220). Bu strateji, genellikle taraflar arasındaki tansiyonun etkili bir iletişim oluşturamayacak kadar çok olduğu zamanlarda tercih edilebilir. Çatışma, tarafların daha iyi sorgulayabilecekleri ve birbirleriyle konuşabilecekleri bir döneme kadar ileriye aktarılabilir. Lakin problemlerle ilgili fikir üretmek için bir bekleme zamanına gereksinim vardır. Bu bekleme süresi geçmeden problemlerle ilgili çalışmak, tarafların beklenti ve gereksinimlerini gidermekten çok, taraflar için negatif getirileri olabilir (Karip, 2013, s.68).

Uzlaşma Stratejisi

Bu strateji, bireylerin her ikisinin de kendi düşünce ve anlayışları haricinde diğer tarafın düşünce ve anlayışlarına değer vermelerine ihtiyaç duyar. Bireyler, uzlaşmanın herkese fayda sağlayacağını farkında olduklarından çift taraflı olarak ödün vermeye razı olurlar (Gümüşeli, 1994, s. 105). Çatışan işgörenler hem kendilerine hem de diğer işgörelere orta seviyede anlayış tanıma düşüncesindedirler. Bu strateji verme- alma, ortak çözüm bulma gibi tanımlamalarla daha iyi betimlenir. Bundan dolayı, iki taraf da bu stratejinin seçildiği zaman uygulanması için, bazı istemedikleri şeyleri feda etmek zorunda olabilirler (Rahim, 2001, s.30; Rahim, 2002, s.220). Bu strateji tipik bir kazan-kazan yaklaşımıdır. Her iki taraf da kazanır ve iki tarafında gereksinimleri doyurulur (Karip, 2013, s.68). Uzlaşma stratejisi, kaçınma stratejisiyle aynı şekildedir. Net bir başarı veya başarısızlık olarak elle tutulur bir sonuç göstermez. Çatışmadaki tüm taraflar, ödün verir ve çaba gösterir. Bu strateji ile çatışmalar yalnız kısa vadeli olarak engellenir. Bu nedenle sürekli kullanılan bir çözüm değildir (Aydın, 2010. s.370).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bölümlere yer verilmektedir.

Araştırma Modeli

Araştırma, Ankara Büyükşehir Belediye sınırları merkez ilçelerde bulunan resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşüne göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetme stratejisi arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçladığından ilişkisel tarama modeline uygundur. Tarama modelleri geçmiş zamanda veya günümüzde halihazırda olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2006, s.81). Araştırma modelinde, biri bağımsız/dışsal (okul yöneticilerinin liderlik tarzı), biri bağımlı/içsel (okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri) olmak üzere iki değişken bulunmaktadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara Büyükşehir Belediye sınırlarında bulunan merkez ilçelerde resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrene ilişkin, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Bölümü (2015)'nden elde edilen bilgiler Tablo 7'de verilmektedir:

Tablo 7: *Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım*

Eğitim Bölgesi	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı		
		Erkek	Kadın	Toplam
Altındağ	98	684	1926	2615
Çankaya	152	1043	3557	4600
Etimesgut	76	725	2371	3096

Gölbaşı	57	193	758	951
Keçiören	123	1564	3671	5235
Mamak	132	978	2441	3419
Yenimahalle	103	1003	2761	3764
Toplam	741	6190	17485	23675

Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme (multi-stage sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme (stratified sampling) yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsili edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s.86). Araştırmanın evrenini oluşturan Ankara Büyükşehir Belediye sınırları merkez ilçelerdeki yedi eğitim bölgesinde bulunan okullar belirlenmiş ve tabakalandırmada bölge büyüklüğü esas alınmıştır. Araştırma evrenini oluşturan bölgelerde bulunan ilköğretim kurumlarının toplam sayısı ve genel toplam içindeki oranı hesaplanmıştır. Daha sonra her bölgeden kaç okulun örnekleme dahil edileceği, bölgelerdeki ilkokul ve ortaokul sayısının toplam okul sayısı oranına göre hesaplanmıştır. Tablo 8’de örnekleme alınan okul sayısı ve oranları verilmektedir.

Tablo 8: *Örnekleme Alınan İlköğretim Kurumu Sayısı ve Oranları*

Eğitim Bölgesi	Bölgedeki Toplam İlköğretim Kurumu Sayısı	Oran (%)	Örnekleme Alınan İlköğretim Kurumu Sayısı
Altındağ	98	13	6
Çankaya	152	20.5	11
Etimesgut	76	10	5
Gölbaşı	57	7.5	4
Keçiören	123	16	8
Mamak	132	18	9
Yenimahalle	103	15	7
Toplam	741	100	50

Örnekleme belirleme sürecinin ikinci aşamasında basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, örnekleme seçilen her bir öğenin istatistiksel olarak aynı şansa sahip olduğu ve tamamen rastgele seçildiği yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2013, s.85). Oranlama yoluyla her bir bölgeden kaç okulun örnekleme dahil edileceği belirlendikten sonra, bunların hangi okullar olacağına, basit seçkisiz

örnekleme yoluyla karar verilmiştir. Tablo 9’ta örnekleme alınan ilköğretim kurumu ve sayılarına yer verilmektedir:

Tablo 9: *Örnekleme Alınan Devlet Okulları*

Eğitim Bölgesi	Okullar	Bölgedeki Devlet Okulu Sayısı	Örnekleme Alınan Devlet Okulu Sayısı
Altındağ	Cebeci Ortaokulu, Cumhuriyet İlkokulu, İnönü İlkokulu, Polis Amca Ortaokulu, Örnek Atıf Bey Ortaokulu. Ulus İlk Meclis İlkokulu	98	6
Çankaya	Ahmet Andiçen İlkokulu, Dr.Reşit Galip İlkokulu, Eşref Bitlis Ortaokulu, Kavaklıdere Ortaokulu, Kütükçü Alibey Ortaokulu, Necla-İlhan İpekçi Ortaokulu, Nurçin Sayan İlkokulu, Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik İlkokulu, Seyranbağları İlkokulu, Teğmen Kalmaz İlkokulu, Tevfik İleri Ortaokulu	152	11
Etimesgut	Eryaman Cumhuriyet Ortaokulu, Eryaman Bahar İlkokulu, Hafize Özal Ortaokulu, Şair Zihni Ortaokulu, Toplu Konut İlkokulu.	76	5
Gölbaşı	Atatürk İlkokulu, Balbudak Ortaokulu, Cemil Yıldırım Ortaokulu, Sevgi Çiçeği İlkokulu	57	4
Keçiören	29 Ekim İlkokulu, Aşık Veysel Ortaokulu, Atatürk Ortaokulu, Barış Yolu İlkokulu, Faik Erbağı İlkokulu, İbn-i Sina Ortaokulu, İhsan Aras Ortaokulu, Talia Yaşar Bakdur Ortaokulu.	123	8
Mamak	29 Ekim Ortaokulu, Açıkalın Ortaokulu, Ayşe Zeki Sayar İlkokulu, Demirlibahçe İlkokulu, Mehmet Rıfat Börekçi İlkokulu, Mehmet Çekiç Ortaokulu, Saimekadın İlkokulu, Sibel İsmet Çatık Ortaokulu, Tuzlucaıyır İlkokulu	132	9
Yenimahalle	Barbaros İlkokulu, Celayir İlkokulu, Fatih İlkokulu, Gazi Osman Paşa İlkokulu, Mimar Sinan Ortaokulu, Nasrettin Hoca İlkokulu, Öğretmen Kubilay Ortaokulu.	103	7
Toplam		741	50

Bir sonraki adımda, evrenden örnekleme alınacak öğretmen sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2013, s.94).

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

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 $p=q=0.5$ alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, $d=0.05$ örnekleme hatası ile teorik t değeri 1.96 ya denk gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2013, s. 98). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için belirlenen değerler, formülde yerine konulduğunda:

$$n = \frac{23675 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (23675 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{23026,5504}{60,8979} = 378$$

Örneklem büyüklüğünün belirlenen formül çerçevesinde hesap edilmesi neticesinde büyüklüğün en az 378 kişiden oluşması gerektiği tespit edilmiştir. Fakat araştırmanın veri toplama sürecinde karşılaşılabilecek güçlükler de hesap edildiğinde ve belirlenen örneklem

büyükliğünün altına düşmemek için örnekleme alınan toplam 50 okuldan 450 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Bu maksatla toplam 450 adet anket dağıtılmış, 28 anket geri dönmemiş, 7 ankette güvenilirliği uygun bulunmadığı için çıkarılmıştır. Geriye kalan 415 anket ile araştırma uygulanmıştır. Tablo 10’da araştırma için belirlenen örnekleme ait bilgilere yer verilmektedir:

Tablo 10: *Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım*

Eğitim Bölgesi	Okul Sayısı	Toplam Öğretmen Sayısı	Ulaşılması	Örnekleme
			Hedeflenen	Alınan
			Öğretmen Sayısı	Öğretmen Sayısı
Altındağ	6	221	50	47
Çankaya	11	483	100	96
Etimesgut	5	201	25	23
Gölbaşı	4	195	25	22
Keçiören	8	517	100	94
Mamak	9	338	100	85
Yenimahalle	7	350	50	48
Toplam	50	2305	450	415

Örnekleme alınan öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre incelemesi Tablo 11.de sunulmuştur:

Tablo 11: *Araştırmanın Örnekleminin Demografik İncelemesi*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	334	19.5
	Erkek	81	80.5
Yaş	21-30	104	25.1
	31-40	126	30.4
	41-50	132	31.8
	50+	53	12.8

Okul Türü	İlkokul	217	52.3
	Ortaokul	198	47.7
	Altındağ	47	11.3
	Çankaya	96	23.1
Okulun Bulunduğu İlçe	Etimesgut	23	5.5
	Gölbaşı	22	5.3
	Keçiören	94	22.7
	Mamak	85	20.5
Eğitim Durumu	Yenimahalle	48	11.6
	Önlisans	19	4.6
	Lisans	359	86.5
	Yüksek Lisans	37	8.9
Branş	Sınıf	174	41.9
	Diğer	241	58.1
	1-5 yıl	86	20.7
Mesleki Kıdem	6-10 yıl	72	17.3
	11-15 yıl	53	12.8
	16-20 yıl	78	18.8
	20 yıl üstü	126	30.4
Toplam		415	100

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin beşte dördünün kadın, dörtte birinden biraz fazlasının 41-50 yaş aralığında, yarısından biraz fazlasının ilkokulda çalıştığı, dörtte birine yakınının Çankaya’da görev yaptığı, beşte dördünden fazlasının lisans mezunu olduğu, yarısından fazlasının diğer branşlarda öğretmenlik yaptığı, üçte birine yakınının mesleki kıdeminin yirmi yıldan fazla olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

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 liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (MLQ) (5x Kısa) ile çatışma yönetim stratejilerini belirlemek amacıyla Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Rahim Organizational Conflict Inventory II- Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılmıştır. Araştırma için belirlenen ölçme araçlarının kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Bu ölçeklerde

bulunan madde sayıları sırasıyla; 36 ve 28 olarak belirlenmiş ve katılımcılara sunulan ölçek formu oluşturulmuştur. Bu ölçeklere ek olarak, araştırma formunda, cinsiyet, yaş, görev yapılan eğitim kademesi (ilkokul-ortaokul), çalışılan okulun ilçesi, eğitim durumu, branş, toplam hizmet süresine yönelik katılımcıların kişisel bilgilerini içeren bir bölüm yer almaktadır. Ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X)

Bu araştırmada ilköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek amacıyla çok faktörlü liderlik anketi kullanılmıştır. Çok faktörlü liderlik anketini (MLQ-5X) dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını ölçmek için 1995'te Bass ve Avolio geliştirmiştir. Bu ankette liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla 45 madde bulunmaktadır. Ölçeğin kullanım izni www.mindgarden.com adresinden alınmıştır (Ek 3). Dönüşümcü liderlik alt boyutları; idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, işlemci liderlik alt boyutları; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire liderliktir. Liderliğin ayrıca ekstra çaba, etkililik ve doyum olmak üzere üçte çıktısı vardır. Bu araştırmada dönüşümcü liderlik alt boyutları ve etkileşimci liderlik alt boyutları puanları hesaplanmış, çıktı boyutuna ilişkin veriler değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur. Ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları Tablo 12 de verilmiştir:

Tablo12: *Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları*

Dönüşümcü Liderlik	Madde Numaraları	Toplam Madde Sayısı
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	10,18,21,25	4
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	6,14,23,34	4
Telkinle Güdüleme	9,13,26,36	4
Entelektüel Uyarım	2,8,30,32	4
Bireysel Destek	15,19,29,31	4
İşlemci Liderlik		
Koşullu Ödül	1,11,16,35	4
İstisnalarla Yönetim (aktif)	4,22,24,27	4
İstisnalarla Yönetim (pasif)	3,12,17,20	4
Laissez-faire Liderlik	5,7,28,33	4
Liderlik çıktıları		
Ekstra çaba	39,42,44	3
Etkililik	37,40,43,45	4
Doyum	38,41	2

Likert tipindeki bu ölçme maddeleri, (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Oldukça Sık, (5) Her zaman olarak SPSS 15.0 programında kullanılmak üzere kodlanmıştır. Ölçeğin uygulandığı öğretmenlerin cevaplarından ortaya çıkan puanlar 5.00-1.00= 4.00 puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek yöneticilerin liderlik stilleri aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 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) olarak değerlendirmeye tutulmuştur.

Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (davranış) için .87, idealleştirilmiş etki (atfedilen) için .86, telkinle güdüleme için .91, entelektüel uyarım için .91, bireysel destek için .90 bulunmuştur. İşlemci liderlik boyutunda ise koşullu ödül için .87, istisnalarla yönetim (aktif) için .74, istisnalarla yönetim (pasif) için .82, laissez-faire liderlik için .83 olarak bulunmuştur.

Gellis (2001, s.22) tarafından yapılan çalışmada ise ölçeğin cronbach alpha katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (atfedilen) için .81, idealleştirilmiş etki (davranış) için .78, telkinle güdüleme için .80, entelektüel uyarım için .89, bireysel destek için .77 bulunmuştur. İşlemci liderlik boyutunda ise koşullu ödül .74, istisnalarla yönetim (aktif) .70, istisnalarla yönetim (pasif) .75 olarak bulunmuştur.

Cemaloğlu (2007, s.174) tarafından yapılan araştırmada ise, ölçeğin cronbach alpha katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (atfedilen) için .87, idealleştirilmiş etki (davranış) için .57, telkinle güdüleme için .86, entelektüel uyarım için .85, bireysel destek için .83 bulunmuştur. İşlemci liderlik boyutunda ise koşullu ödül .83, istisnalarla yönetim (aktif) .50, istisnalarla yönetim (pasif) .32, laissez-faire liderlik .64 olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin cronbach alpha katsayısı .94'tür. İşlemci liderliğin cronbach alpha katsayısı .60'tır. Dönüşümcü liderlikle ilgili maddelerin toplam varyansı açıklama oranı .63'tür. İşlemci liderliğin faktör yük değerleri .46 ile .79 arasındadır. Toplam varyansın açıklama oranı .60'tır.

Taşçı (2014, s.41) ise; ölçeğin cronbach alpha katsayılarını; dönüşümcü liderlik boyutunda idealleştirilmiş etki (davranış) .92, idealleştirilmiş etki (atfedilen) .91, telkinle güdüleme .92, entelektüel uyarım .91, bireysel destek .91, işlemci liderlik boyutunda koşullu ödül .91, istisnalarla yönetim (aktif) .89, istisnalarla yönetim (pasif) .85, laissez-faire .92 olarak

bulmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu .50 ile .89 arasında değişmektedir.

Örgütsel Çatışma Envanteri (Rahim Organizational Conflict Inventory II)

Örgütsel Çatışma Envanteri Rahim tarafından geliştirilmiş ve Gümüşeli (1994) Türkçe'ye uyarlamıştır. Bu ölçek alanyazında çoğu zaman ROCI-II olarak geçmektedir. Bu araştırmada ölçeğin, yöneticilerin çatışmayı yönetim stratejilerini belirlemek amacıyla ROCI-II-B 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 kullanımı için izin alınmıştır. (Ek 4) Ölçeğin alt boyutları ve madde numaraları Tablo 13. de verilmiştir:

Tablo13: *Örgütsel Çatışma Envanteri Alt Boyutları ve Madde Numaraları*

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, (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğunlukla, (5) Her zaman olarak SPSS 15.0 programında kullanılmak üzere kodlanmıştır. Ölçeğin uygulandığı öğretmenlerin cevaplarından ortaya çıkan puanlar 5.00-1.00= 4.00 puanlık 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 Türkçe'ye çeviren ve uyarlayan Gümüşeli'nin yaptığı güvenirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı, müdürler için .81, öğretmenler için .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

Öğretmenlere uygulanmak üzere toplam 450 anket dağıtılmıştır. Bazı öğretmenlerin boş bırakması, getirmemesi, ilgisiz kalmaları vb. sebeplerle 28 anket dönmemiştir. Geriye kalan 422 anket, kodlama işlemine başlamadan önce teker teker gözden geçirilmiştir. Yapılan incelemede 4 anketin anket formunda yer alan bazı ölçme araçlarının boş bırakıldığı, 1 ankette tüm soruların orta düzeyde, 2 ankette ise en yüksek düzeyde cevaplandığı görülmüştür. Bu sebeple hatalı görülen ve amaca uygun olmayan bu 7 anket değerlendirme dışı bırakılmış, kalan 415 anket üzerinden işlem yapılmıştır. Bu işleme müteakiben öğretmenlerin anketlere verdikleri cevaplar kodlanarak SPSS 15.0 paket programı yardımıyla bilgisayara girilmiştir.

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 anketi cevaplayan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımlarını belirlemek için frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra ise öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stili ve çatışmayı yönetim stratejisine yönelik algılarını ölçmek için aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin liderlik stilleri ile çatışmayı yönetim stratejileri arasında ilişki olup olmadığını anlamak için pearson korelasyon analizinden, 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

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları ile alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin bulgular Tablo 14'te verilmiştir:

Tablo14: *Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Stillerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

Boyutlar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Dönüşümcü Liderlik	415	3.62	.72
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	415	3.54	.83
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	415	3.82	.76
Telkinle Güdüleme	415	3.75	.77
Entelektüel Uyarım	415	3.46	.79
Bireysel Destek	415	3.50	.84
İşlemci Liderlik	415	2.90	.40
Koşullu Ödül	415	3.68	.73
İstisnalarla Yönetim (aktif)	415	3.05	.70
İstisnalarla Yönetim (pasif)	415	2.58	.71
Laissez-faire Liderlik	415	2.30	.89
Genel	415	3.26	.42

Tablo 14 incelendiğinde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ($\bar{X} = 3.62$), işlemci liderlik davranışlarından ($\bar{X} = 2.90$) daha fazla gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ayrıca, işlemci liderlik tarzının ($S = .40$), dönüşümcü liderlik tarzına ($S = .72$) kıyasla daha homojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ($\bar{X} = 3.82$) ve telkinle güdülemeyi ($\bar{X} = 3.75$), en az entelektüel uyarımı ($\bar{X} = 3.46$); işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından ise en çok koşullu ödülü ($\bar{X} = 3.68$) ve istisnalarla yönetimi (aktif) ($\bar{X} = 3.05$), en az laissez-faire ($\bar{X} = 2.30$) tercih ettikleri görülmektedir. Buna ek olarak, dönüşümcü liderlik tarzında idealleştirilmiş etki (davranış) ($S = .76$); işlemci liderlik tarzında ise istisnalarla yönetim (aktif) ($S = .70$) alt boyutlarının, diğer alt boyutlara kıyasla daha homojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir.

Başka bir anlatımla, okul yöneticileri, işlemci liderliğe kıyasla, dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla sergilemektedir. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdülemeyi; işlemci liderliğin ise koşullu ödül alt boyutunu üst düzeyde gerçekleştirdikleri ileri sürülebilir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketinin telif haklarından dolayı, bu ölçeğe ait ifadelere yer verilememiştir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışmayı çözme stratejilerine ilişkin bulgular Tablo 15.de verilmiştir:

Tablo 15: Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetme Stratejilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Tümleştirme	415	3.57	.81
Ödün Verme	415	3.09	.74
Hükmetme	415	2.71	.81
Kaçınma	415	3.02	.63
Uzlaşma	415	3.41	.68
Genel	415	3.16	.45

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre, yöneticiler çatışmayı yönetim stratejilerinden en fazla tümleştirme ($\bar{X} = 3.57$) stratejisini kullandıkları görülmektedir. Bu stratejiyi sırasıyla, uzlaşma ($\bar{X} = 3.41$) ve ödün verme ($\bar{X} = 3.09$) stratejileri izlemektedir. En az kullanılan stratejiler ise kaçınma ($\bar{X} = 3.02$) ve hükmetme ($\bar{X} = 2.71$) stratejileri olduğu

görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın kaçınma stratejisinde ($S = .63$), en heterojen dağılımın hükmetme ve tümleştirme ($S = .81$) stratejilerinde gerçekleştiği görülmektedir.

Başka bir anlatımla, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin, çatışmayı yönetim stratejilerinden tümleştirme ve uzlaşmayı üst düzeyde, hükmetmeyi ise düşük düzeyde gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Tümleştirme Boyutuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden tümleştirme boyutuna ilişkin bulgular Tablo 16’da verilmektedir:

Tablo 16: *Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Tümleştirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler*

Maddeler	n	$\bar{X}$	S
Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	415	3.65	1.02
Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	415	3.59	1.01
Bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar.	415	3.48	1.03
Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	415	3.34	.99
Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	415	3.60	.95
Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir.	415	3.79	.99
Genel	415	3.57	.81

Tablo 16 incelendiğinde, tümleştirme stratejisinde öğretmenlerin en yüksek değeri “Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir.” ($\bar{X} = 3.79$); en düşük değeri ise “Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.” ($\bar{X} = 3.34$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın “Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.” ($S = .95$), en heterojen

dağılımın ise “Bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar.” ($S = 1.03$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden tümeleştirme boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X} = 3.57$) dikkate alındığında, “çoğunlukla” bu stratejiyi kullandıkları görülmektedir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlere göre, yöneticilerin empati yaparak çatışmaları bütünleştirmesi, örgütsel anlamda çatışmaların yönetilmesinde yarar sağlamaktadır.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Ödün Verme Boyutuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden ödün verme boyutuna ilişkin bulgular Tablo 17’de verilmektedir:

Tablo 17: *Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Ödün Verme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	415	3.34	1.07
İsteklerimizi koşulsuz benimser.	415	2.57	1.11
Bizlere ödün verir.	415	2.65	1.06
Bizim önerilerimize uyar.	415	3.28	.97
Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	415	3.60	.98
Genel	415	3.09	.74

Tablo 17 incelendiğinde, ödün verme stratejisinde öğretmenlerin en yüksek değeri “Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.” ($\bar{X} = 3.60$); en düşük değeri ise “İsteklerimizi koşulsuz benimser.” ($\bar{X} = 2.57$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın “Bizim önerilerimize uyar.” ($S = .97$), en heterojen dağılımın ise “İsteklerimizi koşulsuz benimser.” ($S = 1.11$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden ödün verme boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X} = 3.09$) dikkate alındığında, “bazen” bu stratejiyi kullandıkları görülmektedir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlere göre, yöneticilerin öğretmenlerin isteklerini öne çıkararak onlara ödün vermesi çatışmaların çözülmesinde yararlı bir stratejidir.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Hükmetme Boyutuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden hükmetme boyutuna ilişkin bulgular Tablo 18’de verilmektedir:

Tablo 18: *Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.	415	2.25	1.19
Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.	415	2.33	1.22
Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır	415	2.56	1.25
Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.	415	3.48	1.08
Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır.	415	2.93	1.13
Genel	415	2.71	.81

Tablo 18 incelendiğinde, ödün verme stratejisinde öğretmenlerin en yüksek değeri “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.” ($\bar{X} = 3.48$); en düşük değeri ise “Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.” ($\bar{X} = 2.25$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.” ($S = 1.08$), en heterojen dağılımın ise “Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.” ($S = 1.25$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden hükmetme boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X} = 2.71$) dikkate alındığında, “bazen”, fakat düşük seviyede bu stratejiyi kullandıkları görülmektedir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlere göre, yöneticiler öğretmenlere baskı yapmadan, fikir ve düşüncelerini özgürce dile getirebilecekleri bir ortamı yaratmakta ve örgütsel gelişime fayda sağlamaktadırlar.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Kaçınma Boyutuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden kaçınma boyutuna ilişkin bulgular Tablo 19’da verilmektedir:

Tablo 19: *Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.	415	3.14	1.15
Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaya kaçınır.	415	2.73	1.14
Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır.	415	3.23	1.12
Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	415	2.12	1.16
Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz.	415	3.04	1.13
Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.	415	3.85	1.21
Genel	415	3.02	.63

Tablo 19 incelendiğinde, kaçınma stratejisinde öğretmenlerin en yüksek değeri “Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.” ($\bar{X} = 3.85$); en düşük değeri ise “Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.” ($\bar{X} = 2.12$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın “Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır.” ($S = 1.12$), en heterojen dağılımın ise “Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.” ($S = 1.21$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden kaçınma boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X} = 3.02$) dikkate alındığında, “bazen” bu stratejiyi kullandıkları görülmektedir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlere göre, yöneticiler gerektiği zaman çatışmaları yönetmek için kötü sözler, ifadelerden kaçınmakta, öğretmenlerin kendilerini ifade etmeleri için gerektiği kadar geri durmaktadırlar.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Uzlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden uzlaşma boyutuna ilişkin bulgular Tablo 20’de verilmektedir. Tablo 20 incelendiğinde, uzlaşma stratejisinde öğretmenlerin en yüksek değeri “İsteklerimizi dikkate alır.” ($\bar{X} = 3.70$); en düşük değeri ise “Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.” ($\bar{X} = 2.54$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın “Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.” ($S = .93$), en heterojen dağılımın

ise “Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.” ($S = 1.13$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları çatışmayı yönetim stratejilerinden uzlaşma boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X} = 3.41$) dikkate alındığında, “çoğunlukla” bu stratejiyi kullandıkları görülmektedir.

Tablo 20: *Yöneticilerin Kullandıkları Çatışmayı Yönetim Stratejilerinden Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler*

Maddeler	n	$\bar{X}$	S
Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır.	415	3.52	1.00
Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.	415	3.60	.97
İsteklerimizi dikkate alır.	415	3.70	.96
Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.	415	3.46	.94
Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.	415	3.65	.93
Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.	415	2.54	1.13
Genel	415	3.41	.68

Başka bir anlatımla, öğretmenlere göre, yöneticiler çatışmaları yönetirken çok defa tarafları biraraya getirip anlaşmalarını sağlayarak, örgütsel verime katkı sağlamaya çalışmaktadırlar.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını öğrenmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile çatışmayı yönetim stratejileri arasındaki ilişki Tablo 21. de gösterilmiştir.

İlköğretim kurumu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde; Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (atfedilen) ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .77$, $p < .01$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .64$, $p < .01$), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.32$, $p < .01$), “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .24$, $p < .01$), “uzlaşma” çatışma yönetimi stratejisi arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .71$, $p < .01$) bir

ilişki olduğu görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .59$) toplam varyansın % 59'unun, ödün vermedeki ($r^2 = .40$) toplam varyansın % 40'inin, hükmetmedeki ($r^2 = .10$) toplam varyansın % 10'unun, kaçınmadaki ($r^2 = .05$) toplam varyansın % 5'inin, uzlaşmadaki ($r^2 = .50$) toplam varyansın % 50'sinin idealleştirilmiş etki (atfedilen)den kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin atfedilen idealleştirilmiş etki liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı, hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin de azaldığı söylenilebilir.

Tablo 21: *Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Çatışmayı Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Değerleri*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Dönüşümcü Lid.	-	.90	.87	.90	.91	.91	.83	.69	-.28	.23	.73
2. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)		-	.71	.75	.79	.79	.77	.64	-.32	.24	.71
3. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)			-	.75	.72	.71	.69	.51	-.19	.20	.58
4. Telkinle Güdüleme				-	.79	.74	.72	.61	-.18	.18	.66
5. Entelektüel Uyarım					-	.80	.75	.64	-.27	.20	.67
6. Bireysel Destek						-	.76	.67	-.28	.22	.68
7. Tümleştirme							-	.76	-.34	.32	.84
8. Ödün Verme								-	-.28	.36	-.28
9. Hükmetme									-	.01	-.27
10. Kaçınma										-	.34
11. Uzlaşma											-

$p < .01$.

İlköğretim kurumu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde; Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (atfedilen) ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .77$, $p < .01$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .64$, $p < .01$), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.32$, $p < .01$), “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .24$, $p < .01$), “uzlaşma”

çatışma yönetimi stratejisi arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .71, p < .01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .59$) toplam varyansın % 59'unun, ödün vermedeki ($r^2 = .40$) toplam varyansın % 40'inin, hükmetmedeki ($r^2 = .10$) toplam varyansın % 10'unun, kaçınmadaki ($r^2 = .05$) toplam varyansın % 5'inin, uzlaşmadaki ($r^2 = .50$) toplam varyansın % 50'sinin idealleştirilmiş etki (atfedilen)den kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin atfedilen idealleştirilmiş etki liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı, hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin de azaldığı söylenilebilir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davranış) ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .69, p < .01$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .51, p < .01$), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.19, p < .01$), “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .20, p < .01$), “uzlaşma” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .58, p < .01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .47$) toplam varyansın % 47'sinin, ödün vermedeki ($r^2 = .26$) toplam varyansın % 26'sinin, hükmetmedeki ($r^2 = .03$) toplam varyansın % 3'ünün, kaçınmadaki ($r^2 = .04$) toplam varyansın % 4'inin, uzlaşmadaki ($r^2 = .33$) toplam varyansın % 33'ünün idealleştirilmiş etki (davranış)den kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin davranış olarak gösterdikleri idealleştirilmiş etki liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı, hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin de azaldığı söylenilebilir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından telkinle güdüleme ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .72, p < .01$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .61, p < .01$), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.18, p < .01$), “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .18, p < .01$), “uzlaşma” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .66, p$

< .01) bir ilişki olduğu görülmektedir. Telkinle güdüleme alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .51$) toplam varyansın % 51'inin, ödün vermedeki ($r^2 = .37$) toplam varyansın % 37'sinin, hükmetmedeki ($r^2 = .03$) toplam varyansın % 3'ünün, kaçınmadaki ($r^2 = .03$) toplam varyansın % 3'ünün, uzlaşmadaki ($r^2 = .43$) toplam varyansın % 43'ünün telkinle güdülemeden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin telkinle güdüleme liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı, hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin de azaldığı söylenilebilir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .75$, $p < .01$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .64$, $p < .01$), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.27$, $p < .01$), “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .20$, $p < .01$), “uzlaşma” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .67$, $p < .01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Entelektüel uyarım alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .56$) toplam varyansın % 56'sının, ödün vermedeki ($r^2 = .40$) toplam varyansın % 40'ının, hükmetmedeki ($r^2 = .07$) toplam varyansın % 7'sinin, kaçınmadaki ($r^2 = .04$) toplam varyansın % 4'ünün, uzlaşmadaki ($r^2 = .45$) toplam varyansın % 45'inin entelektüel uyarımdan kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin entelektüel uyarım liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı, hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin de azaldığı söylenilebilir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel destek ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .76$, $p < .01$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .67$, $p < .01$), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.28$, $p < .01$), “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .22$, $p < .01$), “uzlaşma” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .68$, $p < .01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bireysel destek alt boyutunda determinasyon katsayısı

dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .57$) toplam varyansın % 57'sinin, ödün vermedeki ($r^2 = .45$) toplam varyansın % 45'inin, hükmetmedeki ($r^2 = .07$) toplam varyansın % 7'sinin, kaçınmadaki ($r^2 = .04$) toplam varyansın % 4'ünün, uzlaşmadaki ($r^2 = .46$) toplam varyansın % 46'sının bireysel destekten kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin bireysel destek liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı, hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin de azaldığı söylenilebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik stillerinin tüm boyutlarıyla tümleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı, hükmetme stratejisiyle negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin işlemci liderlik tarzları ile çatışmayı yönetim stratejileri arasındaki ilişki Tablo 22. de gösterilmiştir:

Tablo 22: *Yöneticilerin İşlemci Liderlik Stilleri ile Çatışmayı Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Değerleri*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Koşullu Ödül	-	.19	-.34	-.47	.72	.58	-.26	.18	.62
2.İstisnalarla Yönetim (aktif)		-	.18	.03**	.12	.10	.19	.05**	.08**
3.İstisnalarla Yönetim (pasif)			-	.61	-.29	-.13	.34	.08**	-.23
4.Laissez-faire Liderlik				-	-.43	-.26	.38	.06**	-.35
5.Tümleştirme					-	.76	-.34	.32	.84
6.Ödün Verme						-	-.28	.36	.72
7.Hükmetme							-	.01**	.27
8.Kaçınma								-	.34
9.Uzlaşma									-

$p < .05$; ** $p > .05$.

İlköğretim kurumu yöneticilerinin işlemci stilleri alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde;

İşlemci liderlik alt boyutlarından koşullu ödül ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .72$, $p < .05$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .58$, $p < .05$), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.26$, $p < .05$), “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .18$, $p < .05$), “uzlaşma” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .62$, $p < .05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Koşullu ödül alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .51$) toplam varyansın % 51’inin, ödün vermedeki ($r^2 = .33$) toplam varyansın % 33’ünün, hükmetmedeki ($r^2 = .06$) toplam varyansın % 6’sının, kaçınmadaki ($r^2 = .03$) toplam varyansın % 3’ünün, uzlaşmadaki ($r^2 = .38$) toplam varyansın % 38’inin koşullu ödülünden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin koşullu ödül liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı, hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin de azaldığı söylenilebilir.

İşlemci liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetim (aktif) ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .12$, $p < .05$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .10$, $p < .05$), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .19$, $p < .05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İşlemci liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetim (aktif) ile “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi ve “uzlaşma” çatışma yönetimi stratejisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p > .05$). İstisnalarla yönetim (aktif) alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .01$) toplam varyansın % 1’inin, ödün vermedeki ($r^2 = .01$) toplam varyansın % 1’inin, hükmetmedeki ($r^2 = .03$) toplam varyansın % 3’ünün istisnalarla yönetim (aktif)den kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif) liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, ödün verme, hükmetme stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı söylenebilir.

İşlemci liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetim (pasif) ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.29$, $p < .05$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.13$, $p < .05$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

.05), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .34$, $p < .05$), “uzlaşma” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.23$, $p < .05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İşlemci liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetim (pasif) ile “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p > .05$). İstisnalarla yönetim (pasif) alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .08$) toplam varyansın % 8’inin, ödün vermedeki ($r^2 = .02$) toplam varyansın % 2’sinin, hükmetmedeki ($r^2 = .11$) toplam varyansın % 11’inin, uzlaşmadaki ($r^2 = .05$) toplam varyansın % 5’inin istisnalarla yönetim (pasif)den kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin istisnalarla yönetim (pasif) liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin arttığı, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de de azaldığı söylenilebilir.

İşlemci liderlik alt boyutlarından laissez-faire liderlik ile “tümleştirme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.43$, $p < .05$), “ödün verme” çatışma yönetimi stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.26$, $p < .05$), “hükmetme” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = .38$, $p < .05$), “uzlaşma” çatışma yönetimi stratejisi arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı ($r = -.35$, $p < .05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İşlemci liderlik alt boyutlarından laissez-faire liderlik ile “kaçınma” çatışma yönetimi stratejisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p > .05$). Laissez-faire liderlik alt boyutunda determinasyon katsayısı dikkate alındığında; tümleştirmedeki ($r^2 = .18$) toplam varyansın % 18’inin, ödün vermedeki ($r^2 = .06$) toplam varyansın % 6’sının, hükmetmedeki ($r^2 = .14$) toplam varyansın % 14’ünün, uzlaşmadaki ($r^2 = .12$) toplam varyansın % 12’sinin laissez-faire liderlikten kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin arttığı, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de de azaldığı söylenilebilir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları çatışma yönetme stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını anlamak için regresyon analizi

yapılmıştır. Tümleştirme alt boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi Tablo 23. de gösterilmiştir:

Tablo 23: *Tümleştirme Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	.27	.19	-	1.39	.16	-	-
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	.28	.05	.29	5.63	.00	.78	.27
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	.10	.05	.10	2.14	.03	.70	.11
Telkinle Güdüleme	.09	.06	.09	1.78	.07	.72	.09
Entelektüel Uyarım	.14	.06	.14	2.46	.01	.75	.12
Bireysel Destek	.18	.05	.19	3.48	.01	.76	.17
Koşullu Ödül	.11	.06	.10	2.08	.03	.71	.10
İstisnalarla Yönetim (aktif)	-.02	.03	-.02	-.65	.51	.12	-.03
İstisnalarla Yönetim (pasif)	.01	.04	.01	.08	.93	-.29	.01
Laissez-faire Liderlik	-.01	.03	-.01	-.15	.88	-.44	-.01
R = .83, R ² = .69, F _(9,405) = 104.21, p = .00							

Yordayıcı değişkenlerle (liderlik stilleri alt boyutları) bağımlı (tümleştirme) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (atfedilen) (r = .78), bireysel destek (r = .76), entelektüel uyarım (r = .75), telkinle güdüleme (r = .72), koşullu ödül (r = .71) ile pozitif ve yüksek seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutlarla tümleştirme arasındaki en düşük ilişki istisnalarla yönetim (aktif) (r=.12) arasındadır. Fakat, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonlara bakıldığında ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen) r = .27, bireysel destek r = .17, entelektüel uyarım r = .12, telkinle güdüleme r = .09, koşullu ödül r = .10 olarak hesaplandığı görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif), laissez-faire değişkenleri birlikte, tümleştirme arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, R = .83, R² = .69, p < .01. Adı geçen dokuz değişken birlikte, tümleştirme

stratejisindeki toplam varyansın yaklaşık % 69'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon kat sayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin tümleştirme stratejisi üzerindeki göreceli önem sırası; idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (davranış), koşullu ödül, telkinle güdüleme, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez-fairedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (davranış), koşullu ödülün tümleştirme stratejisinin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildirler. Regresyon analizi sonuçlarına göre, tümleştirme stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir. *Tümleştirme = 0.27 + 0.28 idealleştirilmiş etki (atfedilen) + 0.1 idealleştirilmiş etki (davranış) + 0.09 telkinle güdüleme + 0.14 entelektüel uyarım + 0.18 bireysel destek + 0.11 koşullu ödül + 0.01 istisnalarla yönetim (pasif) - 0.02 istisnalarla yönetim (aktif) - 0.01 laissez-faire.*

Başka bir anlatımla, yöneticilerin seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme stratejisinin en güçlü yordayıcısı okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki (atfedilen), daha sonra ise bireysel destektir. Bu stili ise entelektüel uyarım izlemektedir. Burada dikkat çeken diğer bir bulgu ise, koşullu ödül haricinde yöneticilerin diğer işlemci liderlik özelliklerinin tümleştirme stratejisine önemli bir etkisinin olmamasıdır.

Çatışma yönetimi stratejilerinden ödün verme alt boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi Tablo 24. de gösterilmiştir. Yordayıcı değişkenlerle (liderlik stilleri alt boyutları) bağımlı (ödün verme) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, bireysel destek ($r = .67$), idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($r = .65$), entelektüel uyarım ($r = .64$), koşullu ödül ($r = .58$), idealleştirilmiş etki (davranış) ($r = .51$) ile pozitif ve orta seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutlarla ödün verme arasındaki en düşük ilişki istisnalarla yönetim (aktif), ($r = .10$) arasındadır. Fakat, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonlara bakıldığında ise, bireysel destek $r = .20$, idealleştirilmiş etki (atfedilen) $r = .16$, entelektüel uyarım $r = .15$, koşullu ödül $r = .07$, idealleştirilmiş etki (davranış) $r = -.08$ olarak hesaplandığı görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif), laissez-faire

değişkenleri birlikte, ödün verme arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $R = .72$, $R^2 = .53$, $p < .01$.

Tablo 24: *Ödün Verme Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	.10	.227	-	.437	.66	-	-
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	.19	.05	.22	3.39	.00	.65	.16
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-.10	.05	-.10	-1.69	.09	.51	-.08
Telkinle Güdüleme	.11	.06	.11	1.66	.09	.61	.08
Entelektüel Uyarım	.22	.06	.24	3.24	.00	.64	.15
Bireysel Destek	.26	.06	.29	4.20	.00	.67	.20
Koşullu Ödül	.09	.06	.09	1.50	.13	.58	.07
İstisnalarla Yönetim (aktif)	-.04	.03	-.04	-1.12	.26	.10	-.05
İstisnalarla Yönetim (pasif)	.10	.04	.10	2.09	.03	-.13	.10
Laissez-faire Liderlik	.06	.04	.08	1.67	.09	-.27	.08
R = .72, $R^2 = .53$, $F_{(9,405)} = 49.64$, $p = .00$							

Adı geçen dokuz değişken birlikte, ödün verme stratejisindeki toplam varyansın yaklaşık % 53'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon kat sayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin ödün verme stratejisi üzerindeki göreceli önem sırası; bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (davranış), istisnalarla yönetim (pasif), koşullu ödül, laissez-faire, istisnalarla yönetim (aktif) dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (atfedilen), istisnalarla yönetim (pasif) davranışları ödün verme stratejisinin önemli bir yordayıcısıdır. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildirler. Regresyon analizi sonuçlarına göre, ödün verme stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir. $\text{Ödün verme} = 0.10 + 0.19 \text{ idealleştirilmiş etki (atfedilen)} + 0.11 \text{ telkinle güdüleme} + 0.22 \text{ entelektüel uyarım} + 0.26$

bireysel destek + 0.09 koşullu ödül + 0.10 istisnalarla yönetim (pasif) + 0.06 laissez-faire – 0.04 istisnalarla yönetim (aktif) – 0.10 idealleştirilmiş etki (davranış).

Başka bir anlatımla, yöneticilerin seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerinden ödün verme stratejisinin en güçlü yordayıcısı okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek, daha sonra ise entelektüel uyarımdır. Burada dikkat çeken diğer bir bulgu ise, koşullu ödül haricinde yöneticilerin diğer işlemci liderlik özelliklerinin ödün verme stratejisine önemli bir etkisinin olmamasıdır.

Çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme alt boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi Tablo 25. de gösterilmiştir:

Tablo 25: *Hükmetme Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.84	.32	-	5.80	.00	-	-
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-.25	.08	-.26	-3.14	.01	-.32	-.15
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	.09	.08	.08	1.08	.27	-.19	.05
Telkinle Güdüleme	.18	.09	.18	2.09	.03	-.19	.10
Entelektüel Uyarım	-.04	.09	-.04	-.38	.69	-.27	-.01
Bireysel Destek	-.06	.08	-.06	-.71	.47	-.28	-.03
Koşullu Ödül	-.10	.09	-.09	-1.06	.28	-.26	-.05
İstisnalarla Yönetim (aktif)	.22	.05	.19	4.01	.00	.19	.19
İstisnalarla Yönetim (pasif)	.12	.07	.10	1.78	.07	.34	.08
Laissez-faire Liderlik	.20	.06	.22	3.64	.00	.38	.17
R = .49, R ² = .24, F _(9,405) = 14.15, p = .00							

Yordayıcı değişkenlerle (liderlik stilleri alt boyutları) bağımlı (hükmetme) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, laissez-faire (r = .38) ile pozitif ve orta düzeyde, istisnalarla yönetim (aktif) (r = .19) ile pozitif düşük seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) (r = -.32) ile negatif ve orta, bireysel destek (r = -.28), entelektüel uyarım (r = -.27), koşullu ödül (r = -.26) ile negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki

söz konusudur. Alt boyutlarla hükmetme arasındaki en düşük ilişki istisnalarla yönetim (aktif), ($r = .19$) arasındadır. Fakat, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonlara bakıldığında ise, laissez-faire $r = .17$, istisnalarla yönetim (aktif) $r = .19$, idealleştirilmiş etki (atfedilen) $r = .15$, telkinle güdüleme $r = .10$ olarak hesaplandığı görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif), laissez-faire değişkenleri birlikte, hükmetme arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $R = .49$, $R^2 = .24$, $p < .01$. Adı geçen dokuz değişken birlikte, hükmetme stratejisindeki toplam varyansın yaklaşık % 24'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon kat sayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin hükmetme stratejisi üzerindeki göreceli önem sırası; idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire, istisnalarla yönetim (aktif), telkinle güdüleme, istisnalarla yönetim (pasif), koşullu ödül, idealleştirilmiş etki (davranış), bireysel destek, entelektüel uyarımdır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire, istisnalarla yönetim (aktif), telkinle güdüleme davranışları hükmetme stratejisinin önemli bir yordayıcısıdır. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildirler. Regresyon analizi sonuçlarına göre, hükmetme stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir.

Hükmetme = 1.84 + 0.09 idealleştirilmiş etki (davranış). + 0.18 telkinle güdüleme + 0.22 istisnalarla yönetim (aktif) + 0.12 istisnalarla yönetim (pasif) + 0.20 laissez-faire - 0.25 idealleştirilmiş etki (atfedilen) - 0.04 entelektüel uyarım - 0.06 bireysel destek - 0.10 koşullu ödül.

Başka bir anlatımla, yöneticilerin seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisinin en güçlü yordayıcısı okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki (atfedilen), daha sonra ise işlemci liderlik özelliklerinden laissez-faire, liderliktir. Burada dikkat çeken diğer bir bulgu ise, dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerinin her ikisinin de hükmetme stratejisi ile düşük düzeyde ilişkisinin olmasıdır.

Çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma alt boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi Tablo 25. de gösterilmiştir. Yordayıcı değişkenlerle (liderlik stilleri alt boyutları) bağımlı (kaçınma) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($r = .25$), bireysel destek ($r = .22$), entelektüel uyarım ($r = .20$) ve idealleştirilmiş etki (davranış) ($r = .20$) ile pozitif ve düşük seviyede bir ilişki olduğu

görülmektedir. Alt boyutlarla kaçınma arasındaki en düşük ilişki istisnalarla yönetim (aktif), ($r = .05$) arasındadır. Fakat, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonlara bakıldığında ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen) $r = .06$, bireysel destek $r = .04$, entelektüel uyarım $r = .06$ ve idealleştirilmiş etki (davranış) $r = .06$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 26: *Kaçınma Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.36	.26	-	5.13	.00	-	-
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	.15	.06	.20	2.27	.02	.25	.11
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	.08	.06	.10	1.31	.19	.20	.06
Telkinle Güdüleme	-.09	.07	-.11	-1.26	.20	.18	-.06
Entelektüel Uyarım	.09	.07	.12	1.20	.22	.20	.06
Bireysel Destek	.06	.07	.09	.93	.35	.22	.04
Koşullu Ödül	.02	.07	.03	.37	.70	.19	.01
İstisnalarla Yönetim (aktif)	-.04	.04	-.05	-.96	.33	.05	-.04
İstisnalarla Yönetim (pasif)	.09	.05	.11	1.80	.07	.08	.08
Laissez-faire Liderlik	.14	.04	.20	3.15	.01	.06	.15
R = .35, R ² = .12, F _(9,405) = 6.20, p = .00							

İdealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif), laissez-faire değişkenleri birlikte, kaçınma arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $R = .35$, $R^2 = .12$, $p < .01$. Adı geçen dokuz değişken birlikte, kaçınma stratejisindeki toplam varyansın yaklaşık % 12'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon kat sayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kaçınma stratejisi üzerindeki göreceli önem sırası; idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire, entelektüel uyarım, telkinle güdüleme, istisnalarla yönetim (pasif), idealleştirilmiş etki (davranış), bireysel destek, istisnalarla yönetim (aktif), koşullu ödüdür. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-

testi sonuçları incelendiğinde ise idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire davranışları kaçınma stratejisinin önemli bir yordayıcısıdır. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildirler. Regresyon analizi sonuçlarına göre, kaçınma stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir. $Kaçınma = 1.36 + 0.15 \text{ idealleştirilmiş etki (atfedilen)} + 0.08 \text{ idealleştirilmiş etki (davranış)} + 0.09 \text{ entelektüel uyarım} + 0.06 \text{ bireysel destek} + 0.02 \text{ koşullu ödül} + 0.09 \text{ istisnalarla yönetim (pasif)} + 0.14 \text{ laissez-faire} - 0.04 \text{ istisnalarla yönetim (aktif)} - 0.09 \text{ telkinle güdüleme}$

Başka bir anlatımla, yöneticilerin seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisinin en güçlü yordayıcısı okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki (atfedilen) daha sonra ise işlemci liderlik özelliklerinden laissez-faire liderliktir.

Çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma alt boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi Tablo 27. de gösterilmiştir:

Tablo 27: *Uzlaşma Stratejisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	.88	.20	-	4.38	.00	-	-
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	.24	.05	.30	4.78	.00	.70	.23
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-.01	.05	-.02	-.28	.77	.58	-.01
Telkinle Güdüleme	.14	.05	.16	2.52	.01	.66	.12
Entelektüel Uyarım	.11	.06	.13	1.89	.06	.67	.09
Bireysel Destek	.16	.05	.20	3.01	.01	.68	.14
Koşullu Ödül	.07	.05	.07	1.22	.22	.62	.06
İstisnalarla Yönetim (aktif)	-.04	.03	-.04	-1.19	.23	.08	-.05
İstisnalarla Yönetim (pasif)	.01	.04	.01	.38	.70	-.23	.01
Laissez-faire Liderlik	.02	.03	.03	.68	.48	-.35	.03
R = .75, R ² = .56, F _(9,405) = 57.66, p = .00							

Yordayıcı değişkenlerle (liderlik stilleri alt boyutları) bağımlı (uzlaşma) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($r = .70$) ile pozitif ve yüksek seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Bireysel destek ($r = .68$), entelektüel uyarım ($r = .67$), telkinle güdüleme ($r = .67$), koşullu ödül ($r = .62$) ile pozitif ve orta seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutlarla uzlaşma arasındaki en düşük ilişki istisnalarla yönetim (aktif), ($r = .08$) arasındadır. Fakat, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonlara bakıldığında ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen) $r = .23$, bireysel destek $r = .14$, telkinle güdüleme $r = .12$ olarak hesaplandığı görülmektedir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif), laissez-faire değişkenleri birlikte, uzlaşma arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $R = .75$, $R^2 = .56$, $p < .01$. Adı geçen dokuz değişken birlikte, uzlaşma stratejisindeki toplam varyansın yaklaşık % 56'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon kat sayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin uzlaşma stratejisi üzerindeki göreceli önem sırası; idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), laissez-faire, idealleştirilmiş etki (davranış), istisnalarla yönetim (pasif) dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, telkinle güdüleme davranışları uzlaşma stratejisinin önemli bir yordayıcısıdır. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildirler. Regresyon analizi sonuçlarına göre, uzlaşma stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir. *Uzlaşma = 0.88 + 0.24 idealleştirilmiş etki (atfedilen) + 0.14 telkinle güdüleme + 0.11 entelektüel uyarım + 0.16 bireysel destek + 0.07 koşullu ödül + 0.01 istisnalarla yönetim (pasif) + 0.02 laissez-faire – 0.04 istisnalarla yönetim (aktif) – 0.01 idealleştirilmiş etki (davranış)*

Başka bir anlatımla, yöneticilerin seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisinin en güçlü yordayıcısı okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki (atfedilen) daha sonra ise bireysel destektir. Buradaki önemli bir bulgu ise işlemci liderlik özelliklerinden koşullu ödül hariç diğerlerinin uzlaşma strateji ile önemli ilişkisinin olmamasıdır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın tartışmalarına, sonucuna ve önerilerine yer verilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin; genellikle dönüşümcü liderlik tarzlarını gerçekleştirdikleri; dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok idealleştirilmiş etkiyi (davranış) ve telkinle güdülemeyi, en az entelektüel uyarım ve bireysel desteği; işlemci liderlik davranışlarından ise en çok koşullu ödül ve istisnalarla yönetimi (aktif), en az laissez-faireyi tercih ettikleri; çatışma yönetim strateji olarak tümleştirme ve uzlaşmayı daha çok, kaçınma ve hükmetmeyi daha az tercih ettikleri; okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları sergiledikçe, tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanma düzeyleri arttığı, hükmetme stratejisi düzeyi azaldığı; ilköğretim kurumu yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirmenin en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (davranış), koşullu ödül olduğu; ödün vermenin en güçlü yordayıcısının bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (atfedilen), istisnalarla yönetim (pasif); hükmetmenin en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire, istisnalarla yönetim (aktif), telkinle güdüleme; kaçınmanın en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire; uzlaşmanın en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, telkinle güdüleme liderlik tarzları olduğu saptanmıştır.

Tartışma

Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzlarını gerçekleştirme düzeyi nedir?” şeklindeydi. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; ilköğretim kurumu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarından daha çok uyguladıkları bulunmuştur. Bu bulgu, Şahin (2003), Cemaloğlu (2007), Cemaloğlu ve Kılınç (2012), Cemaloğlu ve Okçu (2012), Cemaloğlu, Sezgin ve Kılınç (2012), Şirin (2008), Geçmez (2009), Çiçek (2010), Dursun (2009), Kazancı (2010), Kul (2010), Kurt (2009), Lee (2012), Odetunde (2013) ve Taşçı (2014)’in araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Değişim, gelişim ve yenileşmeye açık birer kurum olan eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik tarzının işlemci liderliğe göre daha çok uygulanması beklenen bir olgudur.

Burada ilköğretim kurumu yöneticileri, dönüşümcü liderlik stilini daha çok uyguluyor gözükseler de, işlemci liderlik tarzını uygulama seviyeleri de genel olarak yüksektir. Bu kapsamda şimdiye kadar gerçekleştirilen çalışmalarda dönüşümcü liderliğin işlemci liderliğin bir devamı, birbirinden ayrılmaz olduklarını öne süren yaklaşımlarda çoğunluktadır (Bass ve Avolio, 1994; Cemaloğlu, 2007). Altun (2003) da çalışmasında okul yöneticilerinin bir liderlik stili ile yetinmemesini daha çok liderlik stilleri göstermesi gerektiğini belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin gerçekleştirmesi gereken liderlik stillerini araştırırken, ulusal düzeydeki kamu idaresinde biçimsel özelliklerini ve yönetici tayin politikalarının da etkisi unutulmamalıdır (Taşçı, 2014, s.82). Yöneticiler her zaman özgür ve hür iradeleri bir liderlik stili seçmemekte, çoğu zaman bürokratik uygulamalara, işlemlere boğulmaktadır. Bu yüzden arzu edildiği gibi dönüşümcü liderlik tarzlarını göstermekten zaman zaman işlemci liderlik stillerine kaydıkları olmaktadır. Küçükahmetoğlu’nun (2012) çalışmasına göre, eğitim kurumu idarecileri, yasal mevzuatı çok iyi bilip uygularken, işgörenlerin eğitim kurumuna olan bağlılıklarını arttırmak, onları motive etmek için yeterli performans göstermemektedirler.

Bu çalışmadan çıkarılan bir diğer bulguda, ilköğretim kurumu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından en fazla idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdülemeyi, en az ise entelektüel uyarım ve bireysel desteği tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuç, Cemaloğlu ve Kılınç (2012), Cemaloğlu ve Okçu (2012), Dursun (2009), Şirin (2008) ve Taşçı (2014)’in araştırma sonuçlarıyla benzerdir. Bu sonuçlara göre, ilköğretim kurumu

yöneticilerinin tavır ve eylemleri ile takipçilerini etkilediği, onlara yol gösterdiği, model olduğunu söyleyebiliriz. Okullarda, izleyenlerin liderlerini takip etmesi, onların motive edici akımlarına kapılması aslında öngörülen bir sonuçtur (Taşçı, 2014, s.83). Barutçugil'e (2014, s.91) göre de, dönüşümcü liderler kendileriyle ilgili yüksek değerler ve pozitif algılar oluşturarak insanları motive ederler. Bu tip liderler, takipçilerini eğitir, yetiştirir, yönlendirir, teşvik ederler. Böylece de bir dönüşüm sağlarlar. Liderin, ortak hedefler doğrultusunda yürümeyi vurguladığı, verdiği kararların ahlaki getirilerini hesapladığı idealleştirilmiş etki (davranış) ve takipçilerini bir vizyon algısı etrafında toplayan, takım ruhunu ortaya çıkaran, onları motive eden telkinle güdüleme davranışı, organizasyonlar için pozitif bir durum yaratmaktadır (Bass, 1997; Cemaloğlu, 2013; Karip, 1998). Okul yöneticileri araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarından; davranışlarıyla ve eylemleriyle vizyonun önemine ilişkin model davranışlar sergilemesi, sözlerle ve sembollerle vizyona bağlanacak istek oluşturması, okuldaki işgörenlere ilham ve güç kaynağı olması, iyi iletişim kurması şaşılabilecek bir durum değildir (Sezgin, 2012, s.153).

Bu araştırmanın diğer bir bulgusu ise, yöneticilerin işlemci liderlik özelliklerinden en çok koşullu ödül ve istisnalarla yönetimi (aktif), en az ise laissez-faire liderlik stilini tercih etmesidir. Bu bulguyu Cemaloğlu, (2007, s.81), Cemaloğlu, Sezgin ve Kılınç (2012, s.57), Cemaloğlu ve Okçu (2012, s. 222), Şirin (2008, s.183), Geçmez (2009, s.118), Dursun (2009, s.71)'un araştırmaları desteklemektedir. Okul müdürlerinin koşullu ödül davranışını çokça kullanması beklenen bir durumdur. Çünkü Türk Milli Eğitim Sistemi'nde okul yöneticileri öğretmenlerin pozitif davranışlarını aylıkla ödüllendirir, takdir ve teşekkür belgeleriyle motive eder, ayrıca öğretmenlerin başarılarını sözlü olarak da takdir eder (Dursun, 2009, s.72). Bir takas anlayışı kapsamında gerçekleşen koşullu ödül davranışını yöneticilerin sıkça kullanması, genel anlamıyla yetkilerini, sahip oldukları güçleri etkin kullandıklarına da işaret eder. Yöneticiler astlarına hedefleri açıkça belirler ve bunun sonucunda da ödül veya ceza uygular. Okullardaki yöneticilerde bu özelliğin yüksek çıkmış olması bürokratik yönetim tarzının etkisinin kendini göstermesinden de kaynaklanabilir. Bu ödüllerin ve diğer koşullu pekiştireçlerin uygulanması doğal olarak da motivasyonu etkileyecektir. Koşullu ödül kullanan liderler, bireyin bir amacı gerçekleştirdiğinde ne kazanacağını açık olarak betimlerler (Avolio ve Bass, 2004, s. 97). Laissez-faire liderliğin düşük çıkması okullar için etkili bir durumdur. Takipçilerine sınırsız özerklik tanıyan, faaliyetlerine karışmayan, onları serberst bırakan bir

liderlik anlayışı eğitim ve öğretimin bir sistem içerisinde yürütüldüğü okullar için hiç de uygun değildir. Karip'e (1998) göre bu tip liderlik genellikle atanmış yöneticilerde görülür. Bu liderler liderlikten kaçır, karar almaz, ödöl ve motivasyonları uygun kullanmaz. Bu nedenle de örgütler için bir tehlikedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini gerçekleştirme düzeyini belirlemektir. Çalışmanın bulguları incelendiğinde ilköğretim kurumu yöneticileri çatışma yönetim stratejisi olarak en çok tümleştirme ve uzlaşma daha sonra ise ödün vermeyi kullanmaktadırlar. En az ise hükmetme stratejisini seçmektedirler. Bu bulgular, Donovan (1993, s.145), Gümüşeli (1994, s.160), Niederauer (2006, s.106), Şirin (2008, s. 220), Geçmez (2009, s.119), Karcıoğlu ve Kahya (2011, s.348), Arslantaş ve Özkan (2012, s.562), Odabaşioğlu (2013, s.54)'nın araştırmaları ile paralellik taşımaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticiler “çoğunlukla” tümleştirme yaklaşımını kullanmaktadır. Bu bulguyu Odabaşioğlu (2013, s.54), Arslantaş ve Özkan (2012, s.562), Karcıoğlu ve Kahya (2011, s.348)'nın araştırmaları desteklemektedir. İlköğretim kurumu yöneticilerinin tümleştirme çatışma yönetimi stratejisini öncelikli olarak kullanmaları okullarda meydana gelen çatışmalara devamlı ve katılımcı çözümler getirdiğinden pozitif bir durumdur. Okullarda meydana gelen çatışmaları örgütün etkililiğini arttıracak şekilde “yapıcı” bir strateji ile çözmek ve yönetmek, sadece yöneticinin çatışmanın taraflarının beklentilerine ve ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde hareket ettiğı, çatışmayı her iki tarafa da fayda sağlayacak bir hareket tarzı ile çözen bir yaklaşımı kabullendiğı zaman olanaklıdır. Çatışan gruplar arasında iletişimi sağlayan, açıklığı öne çıkaran bir yönetici, tümleştirme stratejisini içsel olarak benimsemiştir (Niederauer, 2006, s.107; Şirin, 2008, s.223). Tümleştirme stratejisindeki anket soruları incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre “Bir sorunun gerektiğı şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir” maddesi en çok öne çıkan maddedir. Aslında bu bulguda yöneticilerin bu stratejiyi seçerek çatışmaları iletişimle, işbirliğı ile çözmeye odaklandıklarını göstermektedir. Karip (2013,s.113)'e göre tümleştirme stratejisini kullanan yöneticiler, problemleri diğır tarafla işbirliğı içinde çözmeye çalışır. Hem bireysel gereksinimlerinin hem de diğır tarafın gereksinimlerinin karşılanması için direkt

soruna yönelir. Bu strateji “analitik, tümleştirici bir dille anlaşmayı gerektirir. Analitik dil; sorunun tanımlanması, belirlenmesi, kapsamı ve özelliklerine ilişkin söylemlerin kullanılması ve diğer tarafın görgü kuralları kapsamında çözüme girdilerinin talep edilmesi manasına gelir. Böyle bir strateji bilginin akışını ve iletimini kolaylaştırır. Bu yaklaşım hem etkin hem de optimal çözümü olanaklı kılar. Böylece her iki taraf da problemin yapıcı bir biçimde çözüleceğine inanır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu ise, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi olarak “çoğunlukla” ve ikinci öncelikli olarak uzlaşma stratejisini kullanmalarındır. Bu bulgu Gümüşeli (1994, s.160), Wanasiri (1995, s.73), Niederauer (2006, s.106), Şirin (2008, s. 220), Geçmez (2009, s.119), Karcıoğlu ve Kahya (2011, s.348), Arslantaş ve Özkan (2012, s.562), Odabaşoğlu (2013, s.54)’nın araştırmalarında da benzer şekildedir. Özellikleri itibarıyla tümleştirme stratejisine en benzer stratejinin uzlaşma stratejisi olduğu düşünülürse, ilköğretim kurumu yöneticilerin uzlastırma stratejisini ikinci olarak kullanmaları bir tutarlılık sayılabilir. Yöneticilerinin çatışmaları yönetmede öncelikle tümleştirme stratejisini seçmeleri, bu stratejiyi kullanmaya uygun ortam olmadığı zamanlarda ise uzlaşma stratejisini seçmeleri okullarda çatışma yönetimi için öngörülen bir durumdur (Gümüşeli, 1994, s.165; Niederauer, 2006, s.108; Şirin, 2008, s. 224). Uzlaşma stratejisindeki anket soruları incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre “İsteklerimizi dikkate alır” ve “Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.” maddeleri en çok öne çıkan maddelerdir. Bu bulgu, uzlaşma stratejisi bir orta yol sağlanması olarak düşünüldüğü, ayrılıkların bir denge noktasında çözülmeye uğraşıldığı bir strateji olduğu için oldukça geçerlidir. 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, 2013, s.117).

Araştırmada diğer bulgu ise, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi olarak ödün verme stratejisini “bazen ” ve üçüncü sırada kullanmalarındır. Bu bulgu Gümüşeli (1994, s.160), Wanasiri (1995, s.73), Niederauer (2006, s.106), Şirin (2008, s. 220), Arslantaş ve Özkan (2012, s.562)’ın bulguları ile paralellik göstermektedir. Ödün verme stratejisini kullanan ilköğretim kurumu yöneticilerinin kendi ilgi ve gereksinimleri ile ilgilenmesinin düşük, diğer tarafın gereksinimleri ile ilgilenmesinin yüksek olması, belirli bir akademik geçmişe, bilgi altyapısına sahip izleyenlerin bulunduğu okullarda bu stratejinin

kullanılması için uygun bir ortam yaratmaktadır. Ödün verme stratejisindeki anket soruları incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre “Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.” ve “Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.” maddeleri en çok öne çıkan maddelerdir. Ödün verme stratejisi, diğer grubun kazanımlarını sağlaması için aykırılıkları dikkate almamak ve paydaş hususların üzerinde durmayı öne çıkardığı, ödün veren bireyin kişisel kazanımlarından ziyade öteki tarafın kazanımlarını önemseydiği bir strateji (Rahim, 2002) olduğu için öğretmenlerin ödün veren yöneticilerde en çok bu maddelere katılmaları araştırmanın bulguları ile uyumludur. Bu durum öğretmenlerin örgüte karşı motivasyonunda ve ilgisinde artış sağlayabilir (Gümüşeli, 1994, 167). Fakat ödün verme stratejisini uygulayan yönetici kendi gereksinimlerini karşılayamadığı için uzun vadede bireyi negatif etkileyeceğinden uygun bir etkileşim ve çatışma yönetme stratejisi olmayacaktır (Karip, 2013, s.114).

Araştırmanın ikinci problemine ilişkin bir diğer bulgu ise, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi olarak kaçınma stratejisini “bazen ” ve dördüncü sırada kullanmalarındır. Bu bulgu Gümüşeli (1994, s.160), Wanasiri (1995, s.73), Niederauer (2006, s.106), Şirin (2008, s. 220), Karcıoğlu ve Kahya (2011, s.348), Arslantaş ve Özkan (2012, s.562)’nın bulguları ile benzerdir. Karşılıklı etkileşimi engellediği için kaçınma stratejisinin az kullanılması okullarda beklenen bir durumdur. Ayrıca ödün verme ile kaçınma stratejisi arasında ortalama değerlerden bakımından çok fazla fark gözükmemektedir. Bunun nedeni yöneticilerin bu iki stratejiye yönelik olarak sergiledikleri değer ve görüş yargılarında tam bir birlik içersinde olmamalarından kaynaklanabilir (Gümüşeli, 1994, 165). Kaçınma davranışı vazgeçme, problemi başka insanlara yükleme, uzaklaşma ile ilişkilendirildiği için (Rahim, 2002) öğretmenlerin bu strateji ile ilgili anket sorularından en çok “Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.” maddesini öne çıkarması öngörülen bir davranıştır. Ayrıca bu durum, yöneticilerin bu davranışlarının yönetici ve öğretmenler arasında yaşanabilecek gereksiz ve kavgaya dönüşme olanağı olan çatışmaları önleme veya halihazırda varolan çatışmaları iki tarafında memnun olacağı bir şekilde çözümlemeye katkı sağlayacağı için uygundur (Gümüşeli, 1994, s.168). Kaçınma davranışını benimseyen yönetici fiziksel veya psikolojik olarak çatışmadan ayrılma eylemlerinde bulunur. Bu eylemler konunun değiştirilmesi, sorunun reddi, sorunun hafife alınması, karşı tarafı sorunun sebebi olarak görme vb. davranışlar olabilir. Bazı zamanlarda kaçınmayı kullanan taraf iletişimi kesecek şekilde uzak durmayı

seçebilir. Kaçınma stratejisi hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayamayacağı gibi her iki tarafında ihtiyaçlarını karşılamaz. Bu nedenlerle etkili ve uygun bir çatışma çözme yöntemi değildir (Karip, 2013, s.117).

Araştırmanın ikinci problemine ilişkin son bulgu ise, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi olarak hükmetme stratejisini “bazen ” fakat “nadiren” ortalamasına yakın ve en az tercih etmeleridir. Bu bulgu Gümüseli (1994, s.160), Wanasiri (1995, s.73), Şirin (2008, s. 220), Karcıoğlu ve Kahya (2011, s.348), Arslantaş ve Özkan (2012, s.562) Odabaşıoğlu (2013, s.54)’nın bulguları ile desteklenmektedir. Düşüncelerin paylaşılmasını önlediği için yöneticilerin eğitim kurumlarında bu stratejiyi en az düzeyde kullanması uygun bir hal tarzıdır. Bu kapsamda, hükmetme stratejisinin esasında çatışmada karşı tarafın zararına da olsa, kendi fikirlerini onaylatma anlayışı bulunmaktadır. Eğitim kurumlarında yöneticilerin hükmetme stratejisini kullanması makam gücünden kaynaklanan bir yetkidir. Eğitim örgütü olan okullarda ise çatışmaları yönetmek, makamsal güçten çok uzmanlık gücünün kullanılmasını gerektirir. Zorlama, ceza, azar, baskı vb. eylemleri içeren bu strateji, okullarda verimlilik ve etkililiği düşüren bir çatışma yönetimi stratejisi olduğu için, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin en az bu stratejiyi tercih etmeleri olumlu bir sonuçtur (Gümüseli, 1994, s.166; Niederauer, 2006, s.108; Şirin, 2008, s. 224). Öğretmenlerin hükmetme stratejine yönelik olarak anket cevapları incelendiğinde, “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.” ve “Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır.” maddelerinin öne çıkması, hükmetme stratejisini kullanan yöneticilerin kazan-kaybet odaklı olması, zorlayıcı davranışları içermesi, hedefe ulaşmak için her şeyin yapılması, karşı tarafın çıkarlarını ve beklentilerinin görmezlikten gelinmesi davranışlarını (Rahim, 2002) içerdiği için beklenen bir durumdur. Bu strateji tek taraflı, zorlayıcı, suçlayıcı, hükmedici, önyargılı çatışma yönetim davranışıdır. Bu stratejinin kullanımı, diğer tarafla olan ilişkilere zarar verir ve uygun bir çatışma yönetimi stratejisi değildir (Karip, 2013, s.115).

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesidir. İlköğretim kurumu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile çatışmayı yönetim stratejileri arasındaki ilişki için korelasyon sonuçlarına bakıldığında; dönüşümcü

liderliğin tüm alt boyutları (İdealleştirilmiş Etki(Atfedilen), İdealleştirilmiş Etki (Davranış),Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım, Bireysel Destek) ile çatışmayı yönetim stratejilerinden tümleştirme, uzlaşma, ödün vermee ile pozitif ve orta/yüksek düzeyde ilişki, kaçınma ile pozitif ve düşük düzeyde, hükmetme ile düşük düzeyde ve negatif bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir. Bu bulgular Şirin (2008, s. 249), Geçmez (2009, s.119) ve Uzun (2014, s.114)'un çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Cemaloğlu'nun (2011) eğitim kurumlarında gerçekleştirdiği çalışmaya göre, dönüşümcü liderlik özellikleri, örgüt sağlığını pozitif şekilde etkilemektedir. Bu kapsamda dönüşümcü liderlik özelliklerinin uygun birer çatışma yönetimi tarzı olan tümleştirme, uzlaşma strarejileri ile pozitif ve yüksek seviyelerde ilişkini çıkması eğitim örgütleri olan okullar için olumlu birer durumdur.

Araştırmanın bu kapsamdaki diğer bir bulgusu da, yöneticilerin atfedilen idealleştirilmiş etki (atfedilen) liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı, hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin de azaldığıdır. Bu bulgu Şirin (2008, s.250)'in ve Geçmez (2009, s.119)'in çalışmalarında da öne çıkan bir bulgudur. Okul yöneticilerinin izleyenlerin kendisi ile çalışmaktan onur duymalarını hissettirmesi, örgütün faydasına olacak hususları kendi kazanımlarından daha üstün görmesi, izleyenlerin kendisine karşı saygılı davranması, güçlü ve yetkin bir birey görüntüsü vermesi gibi liderlik özelliklerinin seviyesini arttırdıkça, işgörenlerin en üst seviyede doyuma ulaştıran, problemleri işbirliği içinde çözen, etkili iletişim ve güvene bağlı olan tümleştirme stratejisi ile karşılıklı olarak kazanımların bir kısmından feragat ederek ortak noktada birleşmeyi hedefleyen uzlaşma çatışma yönetimi stratejisinin de uygulanma seviyesinin yükseldiği, zorlama, baskıcı ve cezayı öngören hükmetme stratejisinin gerçekleşmesinin azaldığı söylenebilir.

Bu araştırmada diğer bir bulgusu da, yöneticilerin idealleştirilmiş etki (davranış) liderlik davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri yükseldikçe çatışmaların yönetiminde kullanılan tümleştirme, uzlaşma stratejilerinin ortaya çıkma düzeyinin de arttığı, hükmetme stratejisinin gerçekleştirme düzeyinin de azaldığıdır. Bu bulguyu Şirin (2008, s.250), Geçmez (2009, s.119)'in araştırmaları da desteklemektedir. Okul yöneticilerin kendileri için öneme sahip değerler ve tutumlarla ilişkin söylemlerde bulunması, bir hedef birliğinin önemini vurgulaması, aldığı kararların ahlaki doğruluğuna önem göstermesi vb. liderlik özelliklerini ortaya koyma seviyelerinin yükselmesi ile, okullarda aykırı fikirlere yer veren, değişik bilgi ve

beceriye sahip işgörenlerin katkılarının alındığı tümleştirme stratejisinin, bu stratejiyi en iyi destekleyen uzlaşma stratejinde çatışma yönetimlerinde kullanılmasının arttığı söylenebilir. Aynı zamanda, dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve idealleştirilmiş etki (davranış) özellikleri bir çok kaynakta karizma olarak da adlandırılmaktadır. Bu kapsamda karizmatik liderlik özelliğine sahip yöneticilerin organizasyonlar için pozitif çatışma yönetim stratejilerini tercih ettikleri düşünülebilir. Karizmatik lider, benimsediği hedefine, davasına tutkuyla bağlıdır. Bu adanmışlık örgütteki diğer bireyler için de olumlu bir etki yaratır ve onları da davayı benimsemiş, hedefleri içselleştirilmiş hırslı insanlara dönüştürür (Barutçugil, 2014, s.71). Bu nedenle de böylesine bir örgütte çatışmalar en uygun stratejiler olan tümleştirme ve uzlaşma ile çözülür.

Bu araştırmanın bir diğer bulgusu, önceki dönüştürücü liderlik özelliklerine benzer şekilde yöneticilerin telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışlarını gösterme düzeyleri yükseldikçe çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme ve uzlaşmanın seçilmesinin artması, hükmetmenin azalmasıdır. Bu bulguyla Şirin (2008, s.250), Geçmez (2009, s.119)'in araştırmaları da benzerlikler göstermektedir. Takipçilerine telkinle güdüleme sağlayarak bir vizyon yaratan, sorunlarla ilgili izleyenlerinin fikirlerini alarak bilgiyi paylaşan ve onları entelektüel olarak uyaran, zorlu işleri başarmaları için işgörelere yardımcı olup, iletişim kanalını açık tutan yöneticilerin (Sezgin, 2012, s.150) işbirliğine, katılımcılığa önem veren tümleştirme ile optimal kararın alınmasını sağlayan uzlaşma yaklaşımlarını kullanması, yetki ve otorite ile sadece tek taraflı çözüme ulaşmayı amaçlayan hükmetmeden kaçınması beklenen bir sonuçtur.

Genel olarak dönüştürücü lider, izleyenleri ile beraber çalışacak ve onlara ekip olmanın ve örgütün önemini hatırlatmaya devam edecektir. Dönüştürücü liderlik, bazı durumlarda karizmatik liderlik olarak da anlamlandırılabilir. Bass (1997) dönüştürücü liderlerin, astlarıyla pozitif etkileşim içinde olduklarını, organizasyonun etkiliğini anlamak için nesnel ölçme araçlarından yararlandıklarını, çalışanların iş doyumunu yükselttiğini, stresi ise azalttığını belirtmiştir. Dönüştürücü liderler hem organizasyondaki bireyleri hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya getirebilir hem de bireylerin tutumlarını ve yargılarını dönüştürebilir. Bass ve Avolio'nun (1994, s.8) ifade ettiğı gibi dönüştürücü liderlik özellikleri, örgüt üyelerinin doyumunu, örgütün üst düzey iş anlayışı ve sorun çözmenin onaylanan şekilleri (tümleştirme, uzlaştırma) ve çatışma yönetimi ile olumlu bir biçimde ilişkilidir. Bu bulgular,

araştırma sonuçlarıyla benzerdir. Diğer bir anlatımla dönüşümcü liderler çatışmaları daha fonksiyonel bir biçime getirip örgütün verimliliğini arttırabilirler.

Araştırmanın bir diğer bulgusunda işlemci liderlik ile çatışmayı yönetim stratejileri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. İlköğretim kurumu yöneticilerinin işlemci liderlik stilleri ile çatışmayı yönetim stratejileri arasındaki ilişki için korelasyon sonuçlarına bakıldığında; yöneticilerin koşullu ödül davranışının artması ile çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme yaklaşımlarının çoğalması, hükmetme davranışının ise azaldığı görülmektedir. Bu bulgu Şirin (2008, s.253)'in bulgularıyla da paraleldir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin izleyenlerine ödül ve ceza ile örgütün mevcut sistemini muhafaza etmeye veya geliştirmeye yönelik eylemleri arttıkça, tümleştirme, uzlaştırma ve ödün verme stratejilerinin kullanılmasının da arttığı anlaşılmaktadır. İşlemci liderlik, liderlerin izleyenleri ile kazanımlar için bir takasa girmesini belirtir. Bu nedenle de takas anlaşması gereği işlemci liderlik ile çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme yaklaşımı ile bir ilişki göstereceği söylenebilir (Stanley, 2004, s.3).

Bu problemle ilgili bir diğer bulgu da işlemci liderliğin diğer boyutlarından istisnalarla yönetim (aktif) davranışı ile çatışma yönetim stratejileri arasında etkin bir ilişki yoktur. Yöneticilerin istisnalarla yönetim (pasif) davranışının artması ise, tümleştirme, uzlaşma, ödün verme çatışma yönetim stratejilerinin seçilmesinin azalmasını, hükmetme stratejisinin ise artmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin örgüte müdahalelerden kaçınması, müdahale etmemesi, etkisiz liderlik davranışları sergilediğinde, iletişim, işbirliği ve liderlerin etkin olarak rol alması gereken tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme yaklaşımlarının kullanılamaması beklenen bir durumdur.

İşlemci liderliğin kullanılması ile ilgili bir diğer bulgu ise, laissez-faire liderlik stili kullanımı arttıkça çatışma yönetim stratejilerinin kullanılma seviyeleri azalmaktadır. Bu bulgu Şirin (2008, s.250), Geçmez (2009, s.119), 'in araştırmaları ile de benzerlikler göstermektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin izleyenleri serbest bırakması, sorumluluklardan kaçması, etkinlik göstermemesi davranışları arttıkça çatışmaları yönetmede etkinliğinin azaldığı söylenebilir. Genel olarak da araştırma bulguları ile paralel olarak, işlemci liderlik davranışlarının örgütlerde tercih edilmeyen, artık terkedilen bir liderlik tarzı olduğu

düşünülürse, çatışmayı yönetim stratejilerinin uygun kullanılması için dönüştürücü liderlik tarzlarının tercih edilmesinin daha uygun olacağı söylenebilir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemi öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının çatışma yönetme stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesidir. Bu maksatla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre ilköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirmenin en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (davranış), koşullu ödül; ödün vermenin en güçlü yordayıcısının bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (atfedilen), istisnalarla yönetim (pasif); hükmetmenin en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire, istisnalarla yönetim (aktif), telkinle güdüleme; kaçınmanın en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire; uzlaşmanın en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, telkinle güdüleme özellikleri olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın dördüncü probleme ilişkin ilk bulgusu; öğretmenlerin algısına göre ilköğretim kurumu yöneticilerinin çatışmayı yönetim stratejilerinden tümleştirmenin en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (davranış), koşullu ödül olduğudur. Araştırmanın bu bulgusunu Şirin'in (2008, s.250)'in ve Geçmez (2009, s.156) araştırmaları desteklemektedir. Tümleştirme stratejisi, çatışma esnasında tarafların her iki tarafında istek ve gereksinimlerine önem verdikleri zamanlarda kullanılır. Her iki taraf da bir araya gelerek çatışmanın sebeplerini ve bu sebeplerin çözümüne ilişkin neler yapabileceklerini düşünürler (Arslantaş ve Özkan, 2012, s.560). Bu stratejide esas işbirliği, iletişim ve koordinasyondur. Bu yöntem zaman alsada tarafların her ikisinde memnuniyetini esas aldığı için tarafları dönüştürerek uzun vadede örgüt için en faydalı sonuçları verebilir (Koçak ve Başkan, 2013, s.213). Araştırma sonucunu incelediğimizde, tümleştirme stratejisinin en güçlü yordayıcısının koşullu ödül haricinde dönüştürücü liderlik özellikleri (idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (davranış)) olması beklenen bir durumdur. Çünkü örgütsel ortamda oluşan dönüştürücü liderlik davranışının işbirliğine bağlı kişisel gelişim fırsatları ile

yakından ilgili olduğu bilinmektedir. Dönüşümcü liderler, ikna etme kabiliyetleri vasıtasıyla bireylerin bir takım standartlara uymalarını sağlarlar. Takipçilerin, grubun ya da örgütün ortak hedeflerini gerçekleştirmek için eyleme geçmesini sağlarlar (Çelik, 1998, s.425). Bu kapsamda dönüşümcü liderler tümleştirme stratejisinin temeli olan işbirliği, ortak hedefler, ortak çözüm yolları ile örgütte çatışmaları etkin yönetirler. Karizma ile eşgörülebilecek idealleştirilmiş etki davranışları (kendisi için önem arz eden değerler ve tutumlar hakkında konuşması, hareketlerinin moral sonuçlarını önemsemesi, ortak amaç hissiyatını vurgulaması) (Cemaloğlu ve Okçu, 2012, s.218) ile takipçilerine örnek olur, onlara yardıma ve çözüme gereksinim duyduklarında bireysel destek sağlar, vizyon duygusuyla hareket ederek onları entelektüel olarak uyarır. Bütün bu özelliklere sahip lider, çatışmaları da etkin yönetir ve en uygun çatışma yöntemlerini kullanır. Bu nedenle de tümleştirme yöntemini seçen liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile yordanması araştırmanın bulguları açısından uygun bir durumdur. Koşullu ödül davranışının tümleştirme stratejini yordaması da önemli bir sonuçtur. Koşullu ödül davranışında, lider izleyenlerini hedefler doğrultusunda hareket ettirmek için onları mali, terfi, övgü vb. manevi ödül ile güdüler ve işlerin beklendiği gibi gitmemesi durumunda da cezaya başvurur (Cemaloğlu, 2007, s.170). Böylesine karşılıklı alışverişin olduğu durumlarda örgüt üyelerinin de ödüllerden yararlanmak için işbirliğine gitmesi ve bu yönde hareket etmesi tümleştirme yaklaşımı ile çatışmaların çözülmesine imkan verecektir.

Araştırmanın dördüncü probleme ilişkin ikinci bulgusu; öğretmenlerin algısına göre ilköğretim kurumu yöneticilerinin çatışmayı yönetim stratejilerinden ödün vermenin en güçlü yordayıcısının bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (atfedilen), istisnalarla yönetim (pasif) olduğudur. Araştırmanın bu bulgusu Şirin'in (2008, s.250)'in ve Geçmez (2009, s.156) araştırmaları ile paraleldir. 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 ve Başkan, 2013, s.213). Bu strateji boyun eğme, kendi çıkarlarından vazgeçme gibi davranışlarla kendini gösterir. Bireysel destek ve entelektüel uyarım davranışlarında lider, her bireyin kişisel gereksinimlerine karşı hassastır. Çift taraflı bir etkileşim vardır. Destekleyici bir örgüt iklimi oluşmuştur. Gereksinim ve isteklerde kişisel ayrılıklara önem verilir (Cemaloğlu, 2007, s.169). Böylesine bir ortamda, çatışma yönetim stratejisi olarak ödün verme stratejisinin ortaya çıkması doğaldır. Burada önemli bir bulgu, işlemci liderlik özelliklerinden istisnalarla

yönetim (pasif) davranışının ödün verme stratejisini yordamasıdır. Aslında, liderin sorunlar kronikleşinceye kadar eyleme geçmediği ve “bozulmamışsa onarma” ilkesini sert bir şekilde uyguladığı istisnalarla yönetim (pasif) davranışında (Karip, 1998) çatışmalarda ödün vere vere bu noktaya geldiği düşünülebilir.

Araştırmanın dördüncü probleme ilişkin üçüncü bulgusu; öğretmenlerin algısına göre ilköğretim kurumu yöneticilerinin çatışmayı yönetim stratejilerinden hükmetmenin en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire, istisnalarla yönetim (aktif), telkinle güdüleme olduğudur. Şirin’in (2008, s.250)’in ve Geçmez (2009, s.156) araştırmaları bu bulguyla benzerdir. Hükmetme stratejisi, sonuçlarının götürülerini önemsemeyen çatışan gruplardan birinin (yöneticilerin) kazandığı, öteki grubun kaybettiği (kazan-kaybet) çatışma çözme stratejisidir (Rahim, 2001,s.29). Burada yöneticiler makamsal güçlerini, otoritelerini, karizmalarını, her türlü güç kaynaklarını kullanarak çatışmayı kendi istedikleri yönde ilerletirler. Bu kapsamda idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve telkinle güdüleme dönüşümcü liderlik davranışlarının bu çatışma stratejini yordaması normaldir. Çünkü, dönüşümcü liderler, sadece düşünen, soruşturan ve sorumluluk alan bireyler değil, hem de tavır ve hareketleri ile takipçilerine bir takım fikirleri kabullendiren insanlardır. Bu liderler yüksek seviyede motivasyona sahiptirler (Çelik, 1998, 425). Burada ilginç olan ise, laissez faire liderliğin hükmetme stratejisini yordamasıdır. Esas olarak karışmamak, takipçiler yardım talep ettiğinde destek olmamak, soruları cevapsız bırakmak, başıboş hale izin vermek davranışlarından oluşan bu liderlikte (Karip, 1998) astların kendileriyle ilgilenmeyen liderleri, kibir davranışı ile bütünleştirerek böyle bir yargıya vardıkları düşünülebilir.

Araştırmanın dördüncü probleme ilişkin dördüncü bulgusu; öğretmenlerin algısına göre ilköğretim kurumu yöneticilerinin çatışmayı yönetim stratejilerinden kaçınmanın en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), laissez-faire olduğudur. Şirin’in (2008, s.250) de araştırmasında kaçınma ile laissez-faire arasında bir ilişki söz konusudur. Kaçınma stratejisinde, çatışan tarafların istek ve gereksinimlerinin önemsenmediği, iki tarafın da kaybettiği (kaybet-kaybet) bir durum bulunmaktadır (İnandı, Tunç, Gündüz, 2013, s.277). Laissez- faire liderler izleyenlere sınırsız serbestlik ortamı oluşturur, ortamda olup olmadığı çok belli olmaz, izleyenleri kendi kendine bırakır, onlarla bir müzakere yapmaz. Bu liderlik genellikle atanmış yöneticilerde görülebilir (Cemaloğlu, 2007, s.170). Bu liderlik özelliklerine

sahip bireylerin çatışmalara katılması, etkin ve aktif yönlendirmesi de beklenemez. Bu nedenle araştırmanın bu bulgusu tutarlıdır.

Araştırmanın dördüncü probleme ait son bulgusu; öğretmenlerin algısına göre ilköğretim kurumu yöneticilerinin çatışmayı yönetim stratejilerinden uzlaşmanın en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, telkinle güdüleme olduğudur. Şirin'in (2008, s.250)'in ve Geçmez (2009, s.156) araştırmaları bu bulguyla paraleldir. Uzlaşma, çatışan tarafların ortak kabul ettikleri bir anlaşmaya varmalarıdır. Bu stratejide taraflar, ortak hedeflere ulaşmak için bazı ihtiyaçlarından vazgeçebilirler. Fakat bu stratejinin uygun işlemesi için, her iki taraf da kendi rızaları ile bir takım haklarından vazgeçmelidir (Koçak ve Başkan, 2013, s.213). Dönüşümcü liderlik, işgörenin kendi hedeflerinden ayrı, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için bir vizyon kazandırmayı ister. Bu liderler, işgörenlerin, örgütün ortak hedeflerine yönelmesini sağlar. Bu liderlik stilinde, işgöreni güdüleyen kişisel gereksinimler ve amaçlar, liderin gösterdiği uzak amaçlarla çakışır (Çelik, 1998, 425). Bu kapsamda dönüşümcü liderlik özellikleri olan idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, telkinle güdüleme davranışlarının uzlaşmayı yordaması uygun bir durumdur.

Sonuç

Bu araştırmaya göre, ilköğretim kurumu yöneticileri, dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmekte; dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdülemeyi, en az entelektüel uyarım ve bireysel desteği; işlemci liderlik davranışlarından ise en çok koşullu ödül ve istisnalarla yönetimi (aktif), en az laissez-faire yi tercih etmektedirler. Gelişmeye ve dönüşüme açık eğitim kurumları için dönüşümcü liderlik tarzları tercih edilmektedir.

İlköğretim kurumu yöneticileri çatışmayı yönetim stratejilerinden en çok tümleştirme, daha sonra ise sırasıyla uzlaşma ve ödün vermeyi, en az ise hükmetme ve kaçınma stratejilerini tercih etmektedirler. Yöneticiler astlarını dinleyerek ve onların fikirlerini alarak çatışmaları çözmeye çalışmakta, işbirliği ve koordinasyona önem vermektedirler. Ayrıca despotik yönetim tarzına uygun olan hükmetme stratejinden kaçınmakta, mevcut yetki ve otoritelerini sınırlı kullanmaktadırlar.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile çatışmayı yönetim stratejilerinden tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma arasında pozitif, hükmetme ile negatif bir ilişki var. Dönüşümcü liderlik tarzları arttıkça, çatışmaları daha etkin stratejilerle yönetmeyi seçmektedirler.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stratejisinin anlamlı birer yordayıcısıdır. Yöneticiler dönüşümcü liderlik özelliklerini geliştirdikçe çatışmaları çözmeleri daha da optimal olmaktadır. Bu kapsamda karizma, bireysel destek, telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım gibi etkili liderlik anlayışları gösterdikçe örgütlerindeki çatışmaları daha uygun metotlarla çözmektedirler.

Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul yöneticilerine dönüşümcü liderlik becerilerinin kazandırılması, okul ortamında çatışmaların daha etkin çözülmesi için etkinlik sağlayacaktır. Bu nedenle seminer, konferans, hizmet içi eğitimlerle, kitaplar ve dökümanlarla yöneticilerine bu özellikler kazandırılabilir.
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda bilgi düzeyinin artırılması gerekmektedir. Öncelikle okul yöneticilerine, bu yönde yetenekler kazandırılmalıdır. Okullarda çatışmaların etkin yönetilmesine yönelik etkinlikler, çatışmaların okulların bir gerçeği olduğu konusunda çalışmalar yapılabilir.
3. Dönüşümcü liderlik tarzlarının çatışmaların etkili yönetilmesi hususunda önemli olduğundan, dönüşümcü liderliğin uygulanması ve öğretmenlerin eksik gördükleri bir husus konusunda konuşmaları, söz almaları, iletişime girmeleri, örgütün gelişmesi ve dönüşmesi için katkıda bulunmaları, çatışmalardan korkmamaları teşvik edilmelidirler.
4. Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının, çatışmaların yönetilmesinde etkili olduğu göz önüne alınırsa, okul yöneticileri, eğitim örgütlerinde meydana gelecek çatışma durumları hakkında bilinçlendirilmeli ve liderlik tarzlarını bu durumlara nasıl uygulayacağı hususunda bilgilendirilmelidirler. Bu konuda, hizmet öncesi ve içinde çeşitli eğitimler verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, ilgili lisansüstü eğitim

programlarına yönlendirilerek, örgütsel davranış konusunda daha bilimsel bir anlayış kazandırılmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarının, farklı eğitim kademelerinde ve bilimsel alanlarda uygulaması yapılarak, karşılaştırılmalı bir sonuca varılabilir.
2. Okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri ve sonuçları üzerine daha kapsamlı ve nitel bir araştırma yapılabilir. Buna ek olarak, eğitim kurumlarında yöneticilerin yanısıra öğretmenlerinde öğrencileri ile bulundukları sınıflarındaki çatışma yönetimine ilişkin araştırma yapılabilir.
3. Çatışmayı yönetim stratejilerine etki eden diğer faktörler saptanarak, daha fazla değişkenle benzer bir çalışma yapılabilir.
4. Bu çalışmaya benzer nitel ve nicel çalışmaların bir bileşimi olarak daha kapsamlı bir çalışma lise, üniversitelerde uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ada, Ş., Akan, D. (2007). Değişim sürecinde etkili okullar/efficient schools in the change progress. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 343-373.
- Akar, H. (2004). *Uluslararası liderlik sempozyumu bildirileri*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi IBF Dergisi*, 13(11), 1-11.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(1), 109-119.
- Allix, N. M. (2000). Transformational leadership: democratic or despotic? *Educational Management and Administration*, 28(1), 7-20.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online E-Dergi*, 2(1), 10-17.
- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisan tezi). Gaziantep Üniversitesi, Türkiye.
- Arslantaş, İ., Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Arslantaş, İ., Özkan, M. (2012). Okul müdürlerinin çatışma çözmede yapıcı – yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 231-240.
- Aşçıoğlu, V. (2007). *İşletmelerde çatışma yönetimi ve sağlık sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye.
- Atay, K. (2002). Okul müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışmaları çözümleme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 344-355.

- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi hava kuvvetlerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kütahya Üniversitesi, Türkiye.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Bakan, İ., Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik, güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Balcı, A.(1988). Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*, 12(70), 21-30.
- Baltaş, A. (2012). *Türk kültüründe yönetmek: yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak*. İstanbul: Remzi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: The Free.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*,18(3), 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire form 5x*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*,17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999) On the taming of charisma: a reply to janice beyer. *Leadership Quarterly*, 10(4), 541-553.
- Bass, B. M. (2002). *Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders*. Multiple Intelligences And Leadership. eds. Riggio, R.E., Murphy, S.E., and Pirozzolo, F.J. Mahwah , New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 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. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Yayıncılık.
- Başaran, İ. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 76-83.
- Bateman, T.S. (2002). *Management: competing in the new era*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Bickel, W. E.. (1983). Effective schools: knowledge, dissemination, inquiry. *Educational Researcher*, 12(4), 3-5.
- Bilgen, N. (1994). *Çağdaş ve demokratik eğitim ders geçme ve kredi uygulaması*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bilgin, A. (2008). *Okullarda şiddeti önlemede bir yöntem çatışma çözme*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Bodtker, A. M., Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259-275.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları
- Brooks, I. (2003). *Organisational behaviour, individuals, groups and organisation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak E., Akgün Ö., Karadeniz Ş. ve Demirel F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33,77-87.
- Cemaloğlu, N., Kılıç A.Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 132 – 156.
- Cemaloğlu, N. (2012). Okulun psikolojik yönü. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 197-229). Ankara: PegemA.
- 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.
- Cemaloğlu, N., Sezgin, F., Kılınç, A. Ç. (2012). Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment. *The Online Journal Of New Horizons In Education*, 2(2), 53-64.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (ss. 131-183). Ankara: PegemA.
- Champoux, J. (1996). *Organizational behavior: integrating individuals, groups and processes*. New York: West.
- Chu, R. I. (2011). *Conflict management styles of pastors and organizational servant leadership: A descriptive study*. (Yayınlanmamış doktora tezi). The Southern Baptist Theological Seminary, USA.
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-169.
- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Türkiye.
- Çelik, V. (1994). Etkili bir okul için stratejik yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 18(93), 28-34.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 423-442.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Darling, J. R. (1999). Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 309-321.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70, 19-34.
- Donovan M. M. (1993). *Academic deans and conflict management: the relationship between perceived styles and effectiveness of managing conflict*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Visconsin Marquette University, USA.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük ilköğretim okulları örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Türkiye.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik liderlikte duygusal zekâ boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(2), 137-150.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Ellis, A. C. (2010). *Exploring the relationship of emotional intelligence and conflict management styles*. (Yayınlanmamış doktora tezi). The University of North Carolina, USA.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eroğlu, B. (2012) *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile duygusal zekaları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Türkiye.
- Ertürk, M. (2009). *Yönetim ve organizasyon, meslek yüksek okulları için*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Eryılmaz, B. (1999). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Yayıncılık.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S., ve Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Garcia, A.R. (2004). *A study of the relationship among the constructs of transformational and transactional leadership and conflict management style*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Our Lady of the Lake University, USA.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi, Türkiye.
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17-25.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2003). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gronn, P.(1997). Leading for learning: organizational transformation and the formation of leaders. *Journal of Management Development*, 16(4), 274-283.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Türkiye.
- Gümüşeli, A. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Türkiye.
- Güney, F. (2009). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Türkiye.
- Hathaway, W. (2003). *Conflict management and leadership in higher education: A case study of university of michigan*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Eastern Michigan University, USA.
- Helvacı, M., Aydoğan İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,4(2), 41-60.

- Hoffman, M. (2007). *Does sense of humor moderate the relationship between leadership style and conflict management style?* (Yayımlanmamış doktora tezi). Nebraska University, USA.
- Howell, J. P. And Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hunt, J. G. (1996). *Leadership: A new synthesis*. London, New Delhi: Sage Publications.
- Ihidero, S. O. (2011). *Examining the relationships between organizational communication and conflict management, and the leader-member exchange (LMX) theory*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Maryland University, USA.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İnandı, Y., Tunç, B., Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 275-294.
- Jansen, J. D. (1995). Effective Schools?. *Comparative Education*, 31(2), 181–200.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu, F., Gövez, E., Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 327-340.
- 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., Köksal, K.(1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 245-257.
- Karip, E. (2013). *Çatışma yönetimi* . Ankara: Pegem Akademi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Kaya, T. (2008). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Türkiye.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Türkiye.

- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kelly, J. (2006). An overview of conflict. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 25(1), 22-28.
- Kırel, Ç. (1997). Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1), 477-493.
- Kiernan, J. A. (1992). *Conflict management and organizational climate: head nurse styles and staff nurse perceptions*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Utah University, USA.
- Koçak, S., Başkan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 212-224.
- Koçak, T. (2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Türkiye.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Konak, M. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki batman ili örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Türkiye.
- Konak, M., Erdem M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (21)1, 69-91.
- Kouzes, J., Posner, P. (2013). *Olağanüstü liderlik*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Türkiye.
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Türkiye.
- Küçükahmetoğlu, M. (2012). *Türkiye’de okullara yönetici yetiştirmenin gerekliliği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Türkiye.

- Lee, J. (2012). *The effects of leadership behavior on workplace harassment, employee outcomes, and organizational effectiveness in small businesses* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The George Washington University, USA.
- Lin, S. (2003). *Relationships among conflict management styles, employees' job satisfaction and team effectiveness-a comparison between public and private hospitals in taiwan.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Nova Southeastern University, Taiwan.
- Lo, M., Ramayah, T., Run, E. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in malaysia. *Leadership Quarterly*, 2(2), 5384–5388.
- Mcshane, S. L., Von Glinow, M. A. (2008). *Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye.
- Nural, E., Ada, Ş., Çolak, A. (2012) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 197-210.
- Odabaşıoğlu, F. (2013). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algıları.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Türkiye.
- Odetunde, O. J. (2013). Influence of transformational and transactional leaderships, and leaders' sex on organisational conflict management behaviour. *Gender & Behaviour*, 11(1), 5323-5335.
- Oğuz, Y. (2007). *Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye.
- Ören, Seher A. (2006). *Günümüz liderlik profili; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik, antalya bölgesinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Türkiye.
- Özdemir, S., Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 266-282.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm.* Ankara: PegemA Yayınları.

- Özer, M. A. (2006). Yönetişim üzerine notlar. *Sayıştay Dergisi*, 63, 59-89.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (gaziantep örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Türkiye.
- Parry, K. W., Proctor, S. (2001). Leadership, culture and performance: the case of the new zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.
- Pauls, T. S. (2005). *A study of the relationship between transformational and transactional leadership, and conflict management styles in ohio college presidents*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Regent University, England.
- Perry, J. L. (2010). *The Jossey-Bass reader on nonprofit and public leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pillai, R. , Williams, E. A., Lowe, K. B., Jung, D. I. (2003). Personality, transformational leadership, trust, and the 2000 u.s. presidential vote. *The Leadership Quarterly*, 14, 161-192.
- Popper, M.,Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership: conditions conducive to their predominance. *Leadership and Organisational Development Journal*,15(6), 3-8.
- Purkey, C.S, Smith, M.S.(1983). Effective schools:a review.*Elementary School Journal*, 83, 452-457.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Robbins, S. P. , Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior-örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Salami, S. O. (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: the moderating role of trait emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 38 (1), 75-86.
- Sarros, J. C., Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organisational Development Journal*, 22(8), 383-393.

- Sashkin, M., Rosenbach, W. E., (1993). *A New leadership paradigm*. Westview Pres: Colarado.
- Schlechty, P. (2014). *Shaking up the schoolhouse* .(Y.Özden çev.). Ankara: Nobel.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Etap Yayınları.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Türkiye
- Sezgin, F. (2012). Okul yöneticisi ve liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 123-160). Ankara: PegemA.
- Simic, I. (1998). Transformational leadership -the key to successful management of transformational organizational changes. *The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS*, 1 (6), 49-50.
- Sönmez, S. (2010). *Örgütlerde duygusal zekânın dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi, Türkiye.
- Stanley, A.D. (2004). *Leadership styles and conflict management styles: an exploratory study*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Regent University, England.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı düşünce*. Evrim Yayınevi:İstanbul.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Türkiye.
- Şahin, S. (2003). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 188, 125-143.
- Şimşek, M. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Yayınevi.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Türkiye.
- Şişman , M. (2012). *Öğretim liderliği*, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Taşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Türkiye.

- Uzun, S. (2014). *İlkokul yöneticilerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetim biçimlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Türkiye.
- Wanasiri, W. (1995). *Interpersonal Conflict Handling Styles of Private Vocational School Principals in Thailand*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Illinois University, USA.
- Warren, K. B. (2005). *Differences in conflict management styles of leaders in hierarchical and congregational organizational structures*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Regent University, England.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Yıldırım, Y. (2013). *İlkokul yöneticilerinin yöneticilik etkililikleri ile çatışmayı yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından karşılaştırılması istanbul kadıköy örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Türkiye.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Zel, U. (2001). *Kisilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Ek 1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden Örnek Maddeler (MLQ)

Okul Müdürüm;		HIÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	OLDUKÇA SIK	HER ZAMAN
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.					
8	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.					
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
26	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.					
33	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.					

Ek 2. Örgütsel Çatışma Envanteri

DAVRANIŞ BİÇİMLERİ Herhangi bir konuda müdürünüzle aranızda bir uyuşmazlık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda;		HIÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak 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 alışverişi 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 kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.					
24	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
25	Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır.					
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. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

For use by MURAT ONK only. Received from Mind Garden, Inc. on December 16, 2015

**Permission for MURAT ONK to reproduce 400 copies
within one year of December 16, 2015**

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

**and Scoring Guide
(Form 5X-Short)**

English and Turkish versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind

Ek 4. Örgütsel Çatışma Envanteri Kullanım İzni

• YNT: Örgütsel Çatışma Envanteri Kullanım İzni

Ali Gumuseli <aligumuseli@hotmail.com>

Jul 13 at 4:43 AM

To: murat önk

Merhaba Murat Bey, Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.
Ali İlker Gümüşeli

Samsung Mobile tarafından gönderildi

----- Orjinal mesaj -----

Kimden: murat önk <murat_onk@yahoo.com>

Tarih: 12 07 2015 12:48 (GMT+02:00)

Alıcı: aligumuseli@hotmail.com, ilker.gumuseli@okan.edu.tr

Cc:

Konu: Örgütsel Çatışma Envanteri Kullanım İzni

Sayın Hocam,

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Hazırlamakta olduğum,

"İLKÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMAYI YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ"

tez çalışmamda onayınız olması durumunda, tarafınızdan Türkçe'ye uyarlanan "Rahim Organizational Conflict Inventory II- Örgütsel Çatışma Envanteri" ni uygun atıf ve etik ilkelere uymak şartıyla, kullanmak için izninizi istiyorum.

Zaman ayırdığınız ve ilginiz için teşekkür ederim.

Murat ÖNK

Eğt. Ynt. ve Dnt. Y. L. Öğr.

ÖZGEÇMİŞ



Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	ÖNK, Murat
Uyruğu	T.C.
Doğum tarihi ve yeri	06/03/1984 - Çorum
Medeni hali	Evli
Telefon	0 507 011 80 88
E-posta	murat_onk@yahoo.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise	Maltepe Askeri Lisesi	2002
Üniversite	Kara Harp Okulu/ Sistem Mühendisliği	2006
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/Eğitim Yönetimi ve Denetimi	2015

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer
2006 -	Türk Silahlı Kuvvetleri

Yabancı Dil	İngilizce (2014-YDS-Sonbahar:88,75)
-------------	-------------------------------------

Yayınlar

Kitap

Gülcan, M. (ed.) (2015) Eğitim Örgütlerinde Öğrenme, Öğretme ve Liderlik. Pegem Akademi.
(Bölüm çevirisi, Basım aşamasında)

Bildiriler

Önk, M., Cemaloğlu, N. (2015, Haziran). *Öğretmenlerin damgalama düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*, World Conference On Education, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Türkan, O.H., Önk,M. (2015, Haziran). *Ortaöğretim öğrencilerinin sosyal değer bilinci ile akran zorbalığı arasındaki ilişki*, World Conference On Education, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Demirci, A., Önk, M. (2015, Haziran). *Öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. World Conference On Education, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Özer, G., Önk, M. (2015, Haziran). *Öğretmenlerin özgecilik düzeyleri ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki*. World Conference On Education, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.