

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLERİN ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİ TERCİHLERİNİN İNCELEMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ*

Sema POLATCI¹
Fatih SOBACI²

Özet

Bu araştırmada Türkiye'nin en büyük bankalarından birinde görev yapmakta olan şube müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejileri incelenmiştir. Araştırmanın amacı şube müdürlerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri, liderlik tarzlarının çatışma yönetimine etkilerini ve bu değişkenlerin yöneticilerin bazı özelliklerine göre farklılaşma durumlarını ortaya koymaktır. 309 şube müdüründen elde edilen verilerin analizinde farklılık testleri (t testi ve ANOVA) ile korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejisi seçimi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, Çatışma Yönetim Stratejileri, MLQ, ROC II, Bankacılık.

INVESTIGATION OF CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY PREFERENCES OF THE TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERS': A RESEARCH IN TURKEY

Abstract

In this study, the leadership styles and the conflict management strategies of branch managers who are working in one of the biggest banks in Turkey are examined. The study aims to reveal the relationships between the branch managers' leadership styles and their conflict management strategies, the impacts of leadership styles on conflict management and this variables differentiation according to some characteristics of the managers. In the analysis of the data obtained from 309 managers, difference tests, correlation and regression analyzes were used. The results show that, transformational and transactional leadership styles have an influence on the choice of conflict management strategy.

Keywords: Leadership Styles, Conflict Management Strategies, MLQ, ROC II, Banking.

* Bu çalışma, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiş olan "Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Geneline Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden yararlanılarak üretilmiştir.

¹ Doç. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, semapolatci@gop.edu.tr

² Öğr. Gör. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Nispetiye Sosyal Bilimler MYO, fatih.sobaci@gop.edu.tr

GİRİŞ

Yoğun rekabet ve hızlı değişimin yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmekte olan örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından en önemli faktörlerden biri sahip oldukları liderlerdir. Örgütlerde yer alan birim ve bireyler arasındaki farklılıkların oluşturduğu çatışmalar liderin önemini bir kat daha arttırmaktadır. Çünkü iyi yönetilmeyen bir çatışma, örgütler açısından büyük sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu durum, kâr amacı güden birer örgüt olmanın yanı sıra fon finansal işleyişteki önemli rolleri nedeniyle bankalar açısından daha büyük bir önem arz etmektedirler.

Sonuç olarak ülke ekonomileri açısından bankaların ve örgütsel başarı açısından çatışma yönetimi ile yöneticilerin fonksiyonları göz önünde bulundurulduğunda banka yöneticilerinin liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin araştırılmasının literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

I. LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemi'ne dayanmaktadır. Ancak, literatürde 1980'li yıllara kadar liderlik teorileri olarak adlandırılan üç ana yaklaşımda (özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları) sözü edilen örgütsel lider ve liderlik olgularının anlamı 1980'lerden sonra oldukça radikal bir değişim göstermiştir. Bugün, söz konusu yaklaşımların örgütsel lider ve liderlik yerine, "yönetim ve yöneticilik" yaklaşımları olarak değerlendirildiği görülmektedir. Lider ve liderlik kavramları ise daha çok değişim, yenilik ve değişime uygun sistemlerin oluşturulması çerçevesinde ele alınmaktadır (Kılınç, 2002: 84).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2011: 110). Başka bir tanımlamayla liderlik, örgüt için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun örgütün tüm çalışanlarınca benimsenmesinin sağlanması ve vizyona ulaşmaya yönelik değişimlerin örgütselleştirilmesi sürecidir (Ünal, 2012:70) ve bu özelliği ile, örgütü, o örgütteki insanları ve örgütsel tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir (Şahin ve ark., 2004: 658). Lider ise, örgütün misyonunu, temel amaçlarını ve vizyonunu belirleyen, uygun stratejileri oluşturan kişi olarak (Ülgen ve Mirze, 2010: 411) ortak amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerinin kendisine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen grup üyesidir (Başaran, 2004: 67).

Liderlik literatüründeki tanımlar genel olarak incelendiğinde dikkat çeken noktalardan hareketle liderlik, amaçlara ve amaçların ötesine ulaşma noktasında ufuk açıcı vizyonuyla insanları etkileme güç ve yeteneğine sahip kişi tarafından yürütülen ilişkisel bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreci yürüten kişiye ise lider (leader) denir. Liderlikle ilgili birçok yaklaşım bulunmakla birlikte, günümüzde en çok üzerinde durulan, klasik anlamda bir yöneticiliği anımsatan etkileşimci liderlik ile yetenek ve değerleriyle dönüşümü getiren, günümüzün gerçek liderini tasvir eden dönüşümcü liderlik kavramları üzerinde durulacak ve analizler bu kapsamda gerçekleştirilecektir.

I.I. Etkileşimci (Transactional - İşlemci) Liderlik

Etkileşimci (Transactional) Liderlik kavramından ilk olarak James McGregor Burns, (1978) bahsetmiştir (Conger, 1999: 148-149, Kuhnert ve Lewis, 1987: 648). Geleneksel bir yapıya sahip

olan etkileşimci liderler (Tengilimoğlu, 2005: 6), örgütün önceden belirlenmiş amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların nasıl yönlendirileceği ile ilgilenirler. Bu liderlerin temel görevleri; belirlenmiş amaçlara uygun yapının kurulması, çalışanları amaçlar doğrultusunda motive etmek ve denetimler yapmaktır. Dolayısıyla etkileşimci liderler, yönetim sürecinin daha çok organize etme, yürütme ve kontrol fonksiyonları ile ilgilenirler. Planlama fonksiyonu ise, daha çok kısa dönemli işlevsel planların hazırlanması ile yerine getirilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 415).

Etkileşimci lider bu fonksiyonları yerine getirirken çalışanların görev ve sorumlulukları, işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller, çalışanlardan beklentileri ve kendisine itaat göstermelerinin önemi üzerinde durur (Tutar ve ark., 2009: 1388). Lider, verdiği görevlerin yerine getirilmesi karşılığında ödül kullandığı gibi, görevler yerine getirilmediğinde cezaya da başvurabilmektedir. Bu açıklamalardan da görüldüğü üzere etkileşimci liderlikte, lider ve izleyenleri arasındaki ilişki mübadeleye dayanır (Tutar ve ark., 2009: 1388). Fakat ortaya çıkan lider ve izleyici ilişkisi geçici olmaya yöneliktir ve bu ilişki sadece karşılıklı yarar sağlandığı zaman etkilidir (Celep, 2004: 55).

Etkileşimci lider, örgütteki mevcut düzeni ve örgüt kültürünü benimseyip sürdüren (Bakan ve Bulut, 2004: 157), bazen küçük çaplı veya rutin değişimlerle yetinen bir liderlik yapısı sergiler (Tutar ve ark., 2009: 1388). Bu liderlerin yaratıcı vizyon geliştirmeyle ilgili belirgin bir çabaları yoktur (Ülgen ve Mirze, 2010: 415). Bu özellikleri sayesinde etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere aktarma bakımından yararlı hizmetler yapabilirler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

I.II. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

Yaşanılan değişim ve yeni ekonominin beraberinde getirdiği koşullara liderlik mekanizmasının uyum sağlama çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan dönüşümcü liderlik düşüncesi hem araştırmacılar hem de uygulamacılar arasında çok büyük bir ün kazanmıştır (Doğanalp, 2009:135). Bu kapsamda dönüşümcü lider, günümüzün değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, kişilerin çalışmalarını, tutum ve değerlerini etkileyerek onları bu değişim doğrultusunda ve örgütün amaçlarına yönelik harekete geçiren lider olarak tanımlanmaktadır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 97). Bu özellikleri sayesinde dönüştürücü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürmektedirler (Özalp ve Öcal, 2000: 209). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı ve gelişiminde en önemli katkıların Downton (1973), James McGregorBurns (1978) ve Bass (1985)'a ait olduğu görülmektedir.

Burns (1978) sıra dışı lideri sıradan liderden ayırmak için etkileşimci liderlik (transactionalleadership) ve dönüşümcü liderlik (transformationalleadership) kavramlarını kullanmıştır. Etkileşimci liderlik kavramı lider ve izleyici arasındaki ilişkide beklenen ödüllerin ve karşılıklı değişimin önemini vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramı ise değişim amacına odaklanmış bir liderliği ifade etmektedir (House ve Singh, 1987: 684; akt. Kirby ve ark., 1992: 303).

Burns'un liderlik olgusunu boyutsal yapıda ele alarak, dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki farklı liderlik tarzı şeklinde incelemesine karşın Bass, liderliği bir skala olarak düşünmüş ve dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliği, bu skalanın ayrı yöndeki iki ucu olarak değerlendirmiştir (Berber, 2000: 48).

Bass'a göre bir lider hem etkileşimci liderlik özellikleri hem de dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyebilir (Can ve ark., 2006: 325). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin üzerine inşa edilmiştir. Dönüşümcü lider, etkileşimci liderin tek başına yapabileceğinin daha ötesinde izleyicilerin performans ve çaba düzeyini arttırmaktadır. Ancak tersi doğru değildir. Yönetici iyi bir etkileşimci lider olmakla birlikte, dönüşümcü lider özelliklerini taşııyorsa, ortalama bir lider olarak tanımlanır (Robbins ve Judge, 2013: 391). Bass'a göre dönüşümcü liderlik daha çok liderin, izleyenlerin değer, inanç ve gereksinimlerini değiştirme temeline dayanır. Dönüşümcü liderler karizma sağlamak için kendi gereksinimlerinden önce izleyenlerininkini düşünür, kişisel kazanç

sağlamak için güç kullanmaktan kaçınır, yüksek ahlâk standartları sergiler. Böylelikle izleyenler üzerinde olumlu etki bırakarak onların kendisiyle özdeşleşmesini sağlar. Bu liderler görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır, övünç aşılama özen gösterirler. Kendilerini değişim ajanı olarak görürler, isteklendiricidirler ve insanlara inanırlar. Yaşam boyu öğrenmeye çalışır, karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla uğraşma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir (Can ve ark., 2006: 325-326). Özetle dönüştürücü lider daha yüksek performansla sahip olma, daha fazla ilerleme gayreti taşıma, çalışanların farkındalıklarını artırma, çalışanları gelişmeye ikna etme, örgütteki adanma ve inançları ortaya çıkarma yönlü faaliyetler gösteren liderdir (Bass, 1985: 33).

Dönüştürücü liderlik teorisinin önde gelen araştırmacıları tarafından açıklanan görüşler ışığında dönüştürücü liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

— Dönüştürücü liderler izleyenleri ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek motive edebilen kişilerdir (Celep, 2004: 24). Dönüştürücü liderlik teorisinin benzersiz yanı, işte bu ahlaki ögesidir (Akiş, 2004: 36).

— Dönüştürücü lider, problemlere farklı bakış açısı geliştiren, izleyenlerine mantık ve sezgilerini birlikte kullanmayı öğreten, insanları farklı birer kişilik olarak gören ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya çalışan liderdir (Buluç, 2010: 77). Bu özelliği ile lider, izleyenlerin sorunlarla mücadele yeteneğine katkı yapmaktadır.

— Dönüştürücü liderler, örgütlerinde yenilikçiliğin hâkim olduğu örgütsel bir kültür yaratırlar (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 2).

— Dönüştürücü liderler, yalnızca düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşılamanı sağlayan kişilerdir (Çelik, 1998: 426). Çünkü vizyonlarını gerçekleştirmek için liderler, çeşitli faaliyetlerin yanı sıra, örgütsel tasarımı, çekirdek ideolojilerinin ardında yatan değerleri içerecek şekilde değiştirmek zorundadır (Vries, 2007: 253).

— Dönüştürücü liderler, izleyenlerine güvenirlir, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için gerektiğinde yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüştürücü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımını teşvik eder (Eraslan, 2004: 25).

— Dönüştürücü liderler, izleyenlerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımında, güçlü olan kişisel amaçlar ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek amaçlarla birleşmiştir (Çelik, 1998: 427). Yani kişi ve örgüt tek vücut olmuş ve aynı yolda aynı amaca doğru yürümeye başlamıştır.

— Dönüştürücü liderler cesur, sürekli öğrenen, değişim odaklı ve kolay pes etmeyen bir yapıya sahiptirler (Berber, 2000: 36).

Sonuç olarak ortaya çıkan liderlik tarzı çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlarken aynı zamanda verimliliği artırmakta, çalışanların moralini ve iş tatmini yükseltmekte, örgütsel etkinliği arttırmakta, düşük devamsızlık ve iş gücü devir oranı sağlamakta ve örgütsel uyumu arttırmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 391). Örgütler açısından rekabet üstünlüğünün büyük önem taşıdığı günümüzde, bu katkıları sağlayan bir liderin önemi çok daha net şekilde görülebilmektedir.

II. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmeleri ve istenilen amaca ulaşabilmelerinin üretim sürecine dâhil olan kaynakların etkin şekilde kullanılmasına bağlı olduğu ve bu kaynaklardan en önemlisinin insan olduğu söylenebilir. Örgütsel amaçlar için bir araya getirilen insanlar birbirlerinden çok farklı özellikler göstermektedir. Bu farklılıkların yanı sıra insan beklentilerindeki artış, yoğun rekabet ortamı, iletişimdeki değişimler ve buna benzer diğer çevresel faktörlerin insanlar arasında ayrışma ve çatışmayı arttırmaktadır.

Çatışma kavramı, yönetim literatüründe 20. yüzyılın ilk çeyreğinden bugüne kadar, özellikle son 50 yıldır, üzerinde durulan bir konu olarak dikkat çekmektedir (Tarakçı ve Kaya, 2009: 46). Toplumsal bir olgu olması nedeniyle; antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi gibi bilimler tarafından da incelenen çatışma kavramının (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2) örgütsel alandaki öneminin, çalışan performansı üzerindeki etkisinden ileri geldiği söylenebilir. Çalışanlar arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılmasının ve bunların oluşturduğu çatışmanın tümünden bitirilmesinin çok mümkün olmadığı düşünülmektedir. Bu şartlarda yapılması gerekenin çalışan performansını ve örgütsel verimliliği artıracak doğru bir çatışma yönetiminin uygulanması olduğu söylenebilir.

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerle doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabileceği gibi (Tengilimoğlu ve ark., 2012: 271; Can ve ark., 2006: 205; Gürüz ve Gürel, 2006: 377), insan ve/veya insan toplulukları arasındaki uyumsuzlukların ve engellemelerin ortaya çıkardığı yaşamsal bir olgu olarak da tanımlanabilir.

Örgütsel çatışma ise kişi, grup, örgüt gibi sosyal varlıkların kendi içlerindeki ya da aralarındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma veya anlaşmazlık algılaması şeklinde kendini gösteren etkileşimsel bir süreç (Rahim, 2002: 207) ve bu anlaşmazlıkları çözümlenmede yetersiz kalma durumudur (Pondy, 1966:246). Önceleri yıkıcı ve istenmeyen bir durum olarak değerlendirilen örgütsel çatışma, modern yönetim yaklaşımları ile birlikte örgütler açısından bir sağlık göstergesi, yeniliğin ve değişimin bir ifadesi olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Üngüren, 2008: 886). Farklı seslerin olmadığı veya ortaya çıkamadığı bir örgütsel yapıda yeni bakış açılarının cesaret bulması ya da yanlışlıkların düzeltilmesi yönünde bir süreç yaşanmayacak ve bu durum zaman içinde örgütü kendi doğrularının kısır döngüsünde belki de yok olmaya götürecektir. Bu nedenle yapıcı bir çatışma ve bunu sağlamanın yolu olan çatışma yönetimi önem arz etmektedir.

Çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda tarafların tümünün kazanması yönünde yaklaşım benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998: 3).

Rahim ve Bonoma, çatışmalarla baş edebilmek için kullanılacak stratejileri şu şekilde belirlemiştir (Rahim, 2000: 5):

- Uyma (obliging),
- Problem çözme (integrating),
- Kaçınma (avoiding),
- Zorlama (dominating) ve
- Uzlaşma (compromising).

Uyma, diğer tarafın endişelerini tatmin etmek için ortaklığa vurgu ve farklılıkları önemsememek için çaba göstermeyle ilgiliyken; problem çözme stratejisi, gerçek problemlere müdahale etme ve onların teşhisi gibi problemlerin çözümüyle ilgili çatışma stratejisidir (Rahim, 2002: 218-219). Kaçınma stratejinin temelinde geri çekilme, suçu başkalarına yükleme veya yan çizme gibi taktikler bulunmaktadır (Rahim ve ark., 1999: 159). Zorlama stratejisi rekabet, kazan-kaybet veya baskıcı davranış (birinin pozisyonunu ele geçirmek gibi) içerirken; uzlaşma stratejisi, ver ve al veya karşılıklı kabul edilebilir kararlar almak için her iki tarafın bazı şeyleri feda etmesi şeklinde paylaşımları içerir (Rahim, 2001: 29-30).

III. TÜRKİYE’NİN ENERJİ POLİTİKALARI VE TANAP

Araştırmanın amacı banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler, liderlik tarzlarının kullanılan çatışma yönetim stratejileri üzerindeki etkisi ayrıca yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ve kullandıkları çatışma yöntemi stratejilerinin görev yapılan bölgeye ve demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığı incelenecektir. Çalışma, bankacılık sektörüne yönelik olarak liderlik ve çatışma konularının birlikte ele alındığı ilk çalışma olması nedeniyle önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışmada, araştırma evreni genel olarak saha araştırmalarında temel alınan bir il veya bir bölgeden daha geniş tutulmuş ve ülke genelinde faaliyet gösteren bir banka seçilmiştir. Seçilen bankanın Türkiye’nin en büyük mevduat bankalarından biri olması araştırmanın önemini daha da arttırmaktadır. Böylesi geniş bir araştırma evreninin, liderlik tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri konusunda derinlemesine bir analiz yapma imkânı sağlayarak literatüre katkı yapması beklenmektedir.

III. I. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde 850’yi aşkın şubesi bulunan ve Türkiye’nin en büyük mevduat bankalarından olan bir bankanın şube müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmada tam sayım yöntemi kullanılarak, evrendeki tüm müdürlere e-mail yoluyla anketler gönderilmiş ve gönüllülük esasına bağlı olarak veri toplanmıştır. 322 banka müdürü geri dönüş yapmış, hatalı ve eksik anketlerin çıkarılması sonucunda, araştırma analizleri 309 anket üzerinden yürütülmüştür. Ulaşılan bu rakam evreni temsil açısından kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğüdür (Sekaran, 1992; akt. Altunışık ve ark, 2010: 135). Demografik özelliklere ilişkin dağılım Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Dağılım

Cinsiyet	f	%	Eğitim Durumu	f	%
Kadın	97	31	Ön lisans	16	5
Erkek	212	69	Lisans	265	86
Yaş	f	%	Lisansüstü	28	9
25-34	6	2	Yöneticilik Tecrübesi	f	%
35-44	174	56	0-5 yıl	179	58
45-54	129	41	6-10 yıl	83	27
Medeni Durum	f	%	11-15 yıl	26	8
Evli	264	85	16+	21	7
Bekar	45	15	Görev yapılan il (en çok katılım)	f	%
			İstanbul	81	26
			Ankara	37	12
			İzmir	27	9

III. II. Veri Toplama Araçları

a. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)

Liderlik özelliklerine ilişkin verilerin toplanması amacı ile Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği - Lider Formu (5X Kısa Form) www.mindgarden.com sitesine telif ücreti ödenerek kullanılmıştır. Ölçek için norm oluşturan grup üzerinde yapılan çalışmada ulaşılan güvenilirlik katsayıları 0,76 ile 0,90 arasında yer almaktadır (Bass ve Avolio, 1995; akt. Karip, 1998, 9). Ölçeğin Türkçe’ye geçerliliği amacıyla yapılan güvenilirlik ve geçerlik analizlerinde Karip (1998: 9) ölçeğin alt boyutları için güvenilirlik katsayılarını 0,70 ile 0,85 arasında; Cemaloğlu (2007: 174) ise dönüşümcü liderlik için 0,94 ve etkileşimci liderlik için 0,60 olarak bulmuştur.

b. Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği (ROC II)

Banka şube müdürlerinin çatışma stratejilerinin belirlenmesi amacıyla, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve 28 maddeden oluşan “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Rahim (1983), her bir alt ölçek için iç tutarlılık güvenilirlik katsayısını farklı örneklem grupları için 0,72-0,76 ve 0,65-0,80 arasında bulmuştur (Rahim ve Magner, 1995: 124). Ölçek Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve güvenilirlik düzeylerinin tatmin edici düzeyde olduğu (sıklık boyutu için 0,861; etkililik boyutu için 0,964) görülmüştür (Gümüşeli, 1994: 138-147).

c. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Türkiye’nin en büyük şube ağına sahip bankalarından birinden elde edilmiş ve veri toplama süreci sonunda ulaşılan bölge bazlı dönüş rakamları, tüm bölgeleri ayrı ayrı temsil edecek düzeye ulaşmış olsa da, ilgili banka ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonucu elde edilen bulgular, veri elde etme sürecinde kullanılan veri araçlarında yer alan ifade ve analize dahil edilen boyutlarla sınırlıdır.

d. Araştırmanın Hipotezleri

Liderlik ve çatışma yönetimi literatüründe yer alan bilgiler ve araştırmacılar tarafından ortaya konulan tüm bu çalışmalar ışığında araştırma hipotezleri şu şekilde tasarlanmıştır. Banka şube yöneticilerinin,

H1: Dönüşümcü liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Etkileşimci liderlik tarzları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Dönüşümcü liderlik tarzları, yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi kullanımlarını etkilemektedir.

H4: Etkileşimci liderlik tarzları, yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi kullanımlarını etkilemektedir.

H5: Banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşmaktadır.

H6: Banka şube yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşmaktadır.

H7: Banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H8: Banka şube yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

III. III. Verilerin Analizi ve Bulgular

Katılımcılardan anket yolu ile elde edilen verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında güvenilirlik analizi, fark analizleri, pearson korelasyon testi ve regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre (bkz. Tablo: 2) dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile uyma, kaçınma, zorlama ve uzlaşma stratejileri arasında düşük düzeyde; problem çözme stratejisi ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi tüm alt hipotezleriyle birlikte kabul edilmiştir.

Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler

	Dönüşümcü Liderlik	Uyma	Problem Çözme	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma	Çatışma Yönetim Str.
Dönüşümcü Liderlik	(0,87)						
Uyma	,269**	(0,58)					
Problem Çözme	,415**	,434**	(0,73)				
Kaçınma	,154**	,389**	,177**	(0,67)			
Zorlama	,136*	,150**	,218**	,092	(0,61)		
Uzlaşma	,253**	,525**	,489**	,296**	,132*	(0,63)	
Çatışma Yönetim Str.	,364**	,733**	,676**	,675**	,487**	,694**	(0,80)

(** p< 0,01 ve * <0,05) (Parantez içerisindeki değerler, ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleridir).

Etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejileri arasında (bkz. Tablo 3) orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca etkileşimci liderlik tarzı ile uyma, problem çözme, zorlama ve uzlaşma stratejileri arasında düşük düzeyde; kaçınma stratejisi ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi tüm alt hipotezleriyle birlikte kabul edilmiştir.

Tablo 3. Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler

	Etkileşimci Liderlik	Uyma	Problem Çözme	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma	Çatışma Yönetim Str.
Etkileşimci Liderlik	(0,61)						
Uyma	,225**	(0,58)					
Problem Çözme	,168**	,434**	(0,73)				
Kaçınma	,312**	,389**	,177**	(0,67)			
Zorlama	,228**	,150**	,218**	,092	(0,61)		
Uzlaşma	,155**	,525**	,489**	,296**	,132*	(0,63)	
Çatışma Yönetim Str.	,349**	,733**	,676**	,675**	,487**	,694**	(0,80)

(** p< 0,01 ve * <0,05) (Parantez içerisindeki değerler, ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleridir).

Tablo 4'te, dönüşümcü liderlik tarzının çatışma yönetim stratejisi kullanımında meydana gelen değişimin %13'ünü açıkladığı ve dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin özelliklerdeki bir birimlik artışın çatışma yönetim stratejisi seçiminde 0,36 oranında etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri

Model Özeti :	R = ,364	R ² = ,133	Düzeltilmiş R ² = ,130
Anova :	F = 46,990	p = ,000	
Bağımlı Değişken: Çatışma Yönetim Stratejisi			
Bağımsız Değişken:	B	β	t
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	,334	,364	6,855
			p
			,000

Etkileşimci liderlik tarzının çatışma yönetim stratejisi kullanımında meydana gelen değişimin %12'sini açıkladığı ve etkileşimci liderlik tarzına ilişkin özelliklerdeki bir birimlik artışın çatışma yönetim stratejisi seçiminde 0,34 oranında etkili olduğu görülmüştür (Tablo 5). Bu sonuçlara göre H4 hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 5. Etkileşimci Liderlik Tarzının Çatışma Yönetim Stratejisi Kullanımı Üzerindeki Etkileri

Model Özeti :	R = ,349	R ² = ,122	Düzeltilmiş R ² = ,119
Anova :	F = 42,572	p = ,000	
Bağımlı Değişken: Çatışma Yönetim Stratejisi			
Bağımsız Değişken:	B	β	t
Etkileşimci Liderlik Tarzı	,346	,349	6,525
			p
			,000

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle çatışma yönetim stratejileri arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonuçları bir arada değerlendirildiğinde yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi kullandıklarında liderlik tarzının etkisi daha net görülebilecektir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının, yöneticilere daha çok problem çözme ve uzlaşma stratejilerini kullanmaları yönünde etki yaptığı söylenebilir. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin aksine etkileşimci liderlik tarzının yöneticilere daha çok kaçınma ve zorlama stratejilerini kullanmaları yönünde etki yaptığı söylenebilir.

Banka yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (onewayanova) ile elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde yöneticilerin görev yaptıkları bölgenin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarında herhangi bir farklılığa yol açmadığı ($p > 0,05$) görülmüştür. Bu sonuçlara göre H5 hipotezi reddedilmiştir. Sergilenen liderlik tarzlarının görev yapılan bölgeye göre farklılaşmamasında üst yönetimin, varsa, bölgesel farklılaşmaya izin vermeyen politikalarının etkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yöneticilerin aile ve iş ortamında yetiştirilme tarzlarının da bölgesel farklılıkları azaltıcı yönde etki yapmış olabileceği söylenebilir.

Banka yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin görev yapılan bölgeye göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (onewayanova) ile elde edilen sonuçlar, yöneticilerin kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanım düzeylerinin görev yaptıkları bölgeye göre farklılaştığını ($p < 0,05$); uyma, problem çözme, zorlama ve uzlaşma stratejilerini kullandıklarının ise farklılaşmadığını ($p > 0,05$) göstermektedir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Bu teste gruplar arasındaki anlamlı fark tespit edilemediği için LSD testi yapılmış olup, Orta Anadolu Bölgesi yöneticilerinin genel olarak daha çok, Doğu Marmara Bölgesi yöneticilerinin ise daha az kaçınma stratejisi kullandıkları görülmüştür. Bu sonuçlara göre H6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarının demografik değişkenler açısından karşılaştırılması için t-Test ve tek yönlü varyans analizi yapılmış ve H7 hipotezi test edilmiştir. Yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve yöneticilik tecrübesi değişkenlerine göre farklılaşmadığı ($p > 0,05$) görülmüştür. Bu sonuçlara göre H7 hipotezi reddedilmiştir.

Son olarak, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri, demografik değişkenler açısından karşılaştırılmıştır (t-Test ve Anova, H8). Elde edilen sonuçlar kadınların erkeklere göre ve bekârların evlilere göre daha fazla zorlama stratejisi kullandıklarını; ön lisans mezunlarının lisans ve lisansüstü mezunlara göre uyma stratejisini daha çok kullandıklarını yine ön lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre daha fazla uzlaşma stratejisi kullandıklarını göstermiştir. Yaşa ve yöneticilik tecrübesine göre ise herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır ($p > 0,05$). Bu sonuçlara göre “Banka şube yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.” şeklindeki H8 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Günümüzde yalnız yönetim fonksiyonlarını yerine getiren klasik yöneticilerden çok, geleceğe dönük vizyon ve misyonlarıyla örgüte değer katan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerde yaşanan çatışmalar bu önemi daha da artırmaktadır. Çünkü çatışmaların iyi yönetilmesi, örgütlerin başarıları açısından önem arz etmektedir. Bu düşünce çerçevesinde araştırmanın amacı banka şube yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Bu amaç çerçevesinde yapılan korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile uyma, kaçınma, zorlama ve uzlaşma stratejileri arasında düşük düzeyde; problem çözme stratejisi ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan diğer korelasyon analizi sonuçlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları etkileşimci liderlik tarzı ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen diğer

sonuçlar etkileşimci liderlik tarzı ile uyma, problem çözme, zorlama ve uzlaşma stratejileri arasında düşük düzeyde; kaçınma stratejisi ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Elde edilen korelasyon değerlerinden, dönüşümcü liderliğin çatışma yönetim stratejisi seçimiyle olan ilişkisinin, etkileşimci liderliğe göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümcü liderliğin problem çözme ve uzlaşma gibi stratejilerle ilişkisi daha yüksekken, etkileşimci liderliğin kaçınma ve zorlama stratejileriyle ilişkisinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir bakış açısıyla dönüşümcü liderliğin en az ilişkili olduğu stratejiler zorlama ve kaçınma stratejileri, etkileşimci liderliği ise uzlaşma ve problem çözme stratejileridir. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütlerin yöneticilerini dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen yöneticilerden seçmeleri ya da sahip oldukları yöneticileri bu yönde geliştirmeleri önerilebilir. Bu yönlü uygulamaların çatışmalardan daha fonksiyonel sonuçlar elde etmeleri yönünde örgütlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzının yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi seçimlerini etkilediğini göstermiştir. Bu sonuç korelasyon analizi sonucunda elde edilen verileri ve bu verilere dayalı olarak yapılan yorum ve önerileri daha anlamlı hale getirmektedir.

Yapılan analizlere göre banka yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları görev yaptıkları bölgeye göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuç her iki liderlik tarzının farklılaşma oluşturmayacak düzeylerde tüm bölgelerde bir arada sergilendiği şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada ortaya konulan görüşler kapsamında dönüşümcü liderlik lehine bir farklılaşmanın ortaya çıkmaması olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle banka yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının gerektirdiği özellikleri kazanmaları yönünde farkındalıklarının artırılması ve eğitimlerle desteklenmelerinin yöneticilere ve bankalara farklı kazanımlar sunacağı düşünülmektedir.

Yöneticilerin görev yaptıkları bölgeye göre kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanım düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Bu kapsamda Orta Anadolu Bölgesi yöneticilerinin İstanbul, Doğu Marmara, Ege, Batı Anadolu, Akdeniz, Batı Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerindeki yöneticilerden yüksek düzeyde; Doğu Marmara Bölgesi yöneticilerinin ise İstanbul, Ege, Batı Anadolu, Akdeniz, Kuzeydoğu Anadolu ve Ortadoğu Anadolu Bölgelerindeki yöneticilerden düşük düzeyde kaçınma stratejisi kullandıkları dikkati çekmektedir. Bu nedenle Orta Anadolu Bölgesi yöneticilerine kaçınma stratejisi yerine daha olumlu stratejileri kullanmaları yönünde bilgilendirme ve uyarıların yapılması banka üst yönetimine önerilebilir. Ayrıca yapıcı çatışma yönetim stratejilerinden olan problem çözme ve uzlaşma stratejileri açısından herhangi bir farklılaşma ortaya çıkmaması nedeniyle yöneticilerin bu stratejilerle ilgili farkındalıklarının artırılması ve kendilerine gerekli eğitimlerin verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve yöneticilik tecrübesi açısından farklılaşmadığı görülmüştür. Banka üst yönetiminin banka şube müdürleri için çizmiş olduğu yönetim kalıbının ve yöneticilerin edindikleri iş tecrübesinin farklılıkları azaltıcı yönde etki uyandırmış olabileceği düşünülmektedir.

Örneklemeden elde edilen bulgular yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaştığını, bu kapsamda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre ve bekâr yöneticilerin evli yöneticilere göre zorlama çatışma yönetim stratejisini daha sık kullandıklarını göstermiştir. Bu durum kadın yöneticilerin çatışma yönetiminde yetkilerinden taviz vermedikleri şeklinde değerlendirilebileceği gibi her fırsatta baskıcı tavır sergiledikleri şeklinde de değerlendirilebilir. Ayrıca evli yöneticilerin daha az zorlayıcı strateji uygulamaları evlilik ve düzenli aile hayatının yönetim anlayışına olumlu katkısı olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan düzenli bir aile hayatının kazanımlarından istifade etmek adına ailevi hayatın tesisi ve yaşanabilirliğine dönük yoğun iş temposuna dayalı engellerin hafifletilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca genel olarak konunun önemi nedeniyle ilgili hassasiyetin banka üst yönetimi tarafından gösterilmesi önerilebilir.

Son olarak yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin yaş ve yöneticilik tecrübesi açısından farklılaşmadığı görülürken, eğitim açısından uyma ve uzlaşma stratejilerinin

kullanım düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Bu kapsamda ön lisans mezunlarının uyma stratejisini lisans ve lisansüstü mezunlarına göre ve uzlaşma stratejisini ise lisans mezunlarına göre daha sık kullandıkları görülmüştür. Bu sonuçlara göre yöneticilerin uzlaşma stratejisi kullanılırken uyum temelli bir yol izledikleri söylenebilir. Bu durumun çatışma yönetimi açısından istenilen bir tablo olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle şube müdürlüğü için örneklem açısından pratikte yer bulan en alt eğitim düzeyinin ön lisans düzeyinden lisans düzeyine yükseltilmesinin ve lisans eğitime sahip olan yöneticilerin ise lisansüstü eğitime yönlendirilmesinin gerekli olduğu ve bunun yöneticilere, bankalara ve sektörün gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca örneklem içerisinde doktora mezunu yalnız bir yöneticinin olması ülke ekonomisine yön veren bir sektörde orta düzey bir yöneticilik pozisyonunda yer alan kişiler açısından son derece yetersiz bir sayı olarak görülmektedir. Eğitim düzeyindeki ilerlemenin yöneticilere, bankalara ve sektör üzerinden ülke ekonomisine kazanç sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle banka şube müdürlerine doktora eğitimi yapmaları, banka yönetimine ve sektöre yön verenlere ise yöneticileri bu konuda destekleyerek motive etmeleri önerilebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında konuya ilişkin farkındalığın artırılması amacıyla eğitim programlarının düzenlenmesi, banka yöneticilerinin “lider”in sahip olması gereken özellikler konusunda modern yaklaşımlara uygun olarak bilgilendirilmesi, bu yapılırken “değer odaklı” özelliklerin öneminin de yöneticilere anlatılması ve farklı kazanımlar sağlayacağı için bu tür araştırmaların değişik bankalarda görev yapan yönetici ve çalışanları kapsayacak şekilde yapılması önerilebilir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda, şimdiye kadar ele alınmamış sektörler üzerinde liderlik tarzları ve çatışma yönetimine dönük araştırmaların yapılmasının faydalı olacağı; özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ölçümü için farklı ölçekler kullanılmasının, ölçeklerin Türkçe’ye uyarlanması ve alternatif ölçeklerin çoğaltılması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akiş, Y. T. (2004). Türkiye’nin gerçek liderlik haritası. Birinci Basım, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 1-11.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamaları, Altıncı Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Bakan, İ.,& Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert’in yönetim sistemleri yaklaşımı’na dayalı bir alan çalışması. İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 31, 151-176.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics, 13 (3), 26-40
- Başaran, İ. E. (2004), Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış, Üçüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Berber, A. (2000), Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon yönetimindeki rolü. Yönetim Dergisi, 11 (36), 33-50.
- Buluç, B. (2010), İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. Eğitim ve Bilim, 34 (152), 71-86.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: HarperandRow.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). Örgütsel davranış. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel liderlik. Anı Yayıncılık, Ankara.

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 165-194.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-179.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 423-442.
- Downton, J. V. (1973). *Rebelleadership: Commitment and charisma in there volutionary process*. FreePress.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-22.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon bireyden örgüte, fikirden eyleme*. 1. Basım, Nobel Basımevi, Ankara.
- Karcıoğlu, F. Ç., & Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (3), 1-20.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16, 1-23.
- Kılınç, T. (2002). Liderlik üzerine bir analiz. *Hastane Dergisi*, 3, 84-88.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*, 85 (5), 303-311.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive / development alanalysis. *Academy of Management Review*, 12 (4), 648-657.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Pondy, L. R. (1966). A systems theory of organizational conflict. *The Academy of Management Journal*, 9 (3), 246-256.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 5-8.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Third Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut, London.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F., & White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 10 (2), 154-171.
- Rahim, M., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling inter personal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122-132.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış organizational behavior*, (Çev. Editörü: Erdem, İ.). 14. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas model kapsamında yöneticilerin çatışma yönetim stiller ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 1-19.

- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 657-665.
- Şen, Y., & Yaşlıoğlu, M. M. (2010). Dönüşümsel liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 66 (1), 97-117.
- Tarakçı A., & Kaya, H. (2009). Türk özel sektör yöneticilerinin çatışmaları çözmede kullandıkları stiller ve bu stillerin öz-yeterlilik algılamasıyla ilişkisi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 46-51.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Tengilimoğlu D., Atilla E. A., & Bektaş M. (2012). İşletme yönetimi. Üçüncü Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argün, Ç., & Akman, E. (2009). Dönüştürücü / etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: karşılaştırmalı bir çalışma. *International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future; New Global Dialogue*, 14 (27), 1384-1396.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim. Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ünal, M. (2012). 21. yüzyılda değişim, yönetim ve liderlik. Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5), 880-909.
- Vries, M. K. (2007). İşletmelerde liderlik davranışı, liderliğin gizemi. (Çev. Dicleli, Z.), Mess Yayıncılık, İstanbul.
- Zel, U. (2011). Kişilik ve liderlik. Üçüncü Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.