

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

**MELİKŞAH TURAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

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

**2014**

(Her Hakkı Saklıdır)

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

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

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Melikşah TURAN**

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

2. Danışman: Doç.Dr. Ekrem CENGİZ

GÜMÜŞHANE  
OCAK, 2014

**TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI**

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

**Jüri Üyesi (Başkan):**

İmza:

Doç. Dr. Saime ŞAHİNÖZ

.....

**Jüri Üyesi (Danışman):**

İmza:

Yrd. Doç. Dr. Sevil CENGİZ

.....

**Jüri Üyesi :**

İmza:

Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. / .....

Doç. Dr. Mevlüt ERTEN

Enstitü Müdürü

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

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

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

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

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

.... / .... / .....

Melikşah TURAN

## ÖNSÖZ

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

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

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

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

**Gümüşhane - 2014**

**Melikşah TURAN**

## İÇİNDEKİLER

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

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. AFET VE AFET YÖNETİMİ

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

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNETİM YÖNETİCİ VE LİDERLİK

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

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇATIŞMA

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

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

#### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

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

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

#### **BEŞİNCİ BÖLÜM**

#### **5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI**

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

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

Melikşah TURAN

2014, XIV+174

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

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



## ABSTRACT

## MASTER THESIS

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

Melikşah Turan  
2014, XIV+174

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

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

## TABLOLAR LİSTESİ

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

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

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

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

## ŞEKİLLER LİSTESİ

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

### GRAFİKLER LİSTESİ

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

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



## GİRİŞ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>4</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.613.

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

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. Afet ve Afet Yönetimi

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

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

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

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

Kanunlarca;

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

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

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

<sup>8</sup> Care of the dead in disasters. Available at: [http://www.wpro.who.int/media\\_centre/fact\\_sheets/fs\\_20061207](http://www.wpro.who.int/media_centre/fact_sheets/fs_20061207).

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

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

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

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

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

<sup>10</sup> Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5216, md.7/u.

<sup>11</sup> İl Özel İdaresi Kanunu, 5302,md.69.

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>13</sup> Belediye Kanunu, 5393,md.15/53

<sup>14</sup> İl İdaresi Kanunu, 5442, md.44.

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

<sup>16</sup> Afet Ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği 24. Madde

Toplunun desteği ve aktif katılımı sağlanmadan afet zararlarının azaltılması ve afetlere karşı hazırlıklı olunması mümkün olamayacağı gibi, afete müdahale ve iyileştirme faaliyetleri sırasında da hız ve etkinlik sağlamak mümkün değildir.<sup>17</sup>

Afet yönetimi bir ekip çalışması gerektirir. Ekip çalışması kavramı aynı konu üzerinde farklı bilgi birikimlerine ve deneyimlerine sahip meslek elemanlarının, ortak bir amaç doğrultusunda yan yana gelerek kendi mesleki rolleri doğrultusunda konuya katkı vermeleri anlamına gelmektedir.<sup>18</sup>

Takım liderleri amaç ve hedefleri netleştirmek, kendine güven ve bağlılığı yapılandırmak, takımların ortak kabiliyetleri ve yaklaşımlarını güçlendirmek, dayatılan engellemeleri uzaklaştırmak ve diğerleri için fırsat yaratmak için çalışmalıdırlar.<sup>19</sup>

Etkin bir lider takım içinde; bir vizyon oluşturunca, değişiklikler yaratacak ve takım fertlerinin yeteneklerini açığa çıkaracaktır.<sup>20</sup>

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

<sup>17</sup> Ergünay, O. **Afet Yönetiminde Kurumsal Yapılanma ve Mevzuat Nedir ? Nasıl Olmalıdır ?**, İstanbul Depremi Beklerken Sorunlar ve Çözümler Bildiriler Kitabı, İstanbul Deprem Sempozyumu, Eylül 2008. İstanbul

<sup>18</sup> Donald H (1992). *Experimental Approach to Organization Development*. 2.B. Englewood Cliffs, H.L. Prentice Hall Inc. London

<sup>19</sup> Hakan Gökçe, (2011) ,Etkin Liderlik Ve Takım Çalışması. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

<sup>20</sup> Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan, Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (2) 2008, 266-279, Cemal Zehir, Mehtap Özşahin, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE LİDERLİK

#### 2.1.Yönetim ve Yönetici Kavramları

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

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

Yönetim, madde ve insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kullanma bilim ve sanatıdır.<sup>24</sup>

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

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

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

<sup>22</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52a9ca8570a026.31617213](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52a9ca8570a026.31617213). (12.11.2013).

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

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

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

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

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

Yönetici başkaları aracılığı ile iş yapan ve amaçlarına ulaşan kişidir.<sup>28</sup>

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

## 2.2. Lider ve Liderlik Kavramları

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

Aşağıda liderlik tanımına ilişkin kronolojik gelişim sıralanmıştır.<sup>30</sup>

1902’de Cooley liderliği, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmek,

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

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

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

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

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

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

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

<sup>27</sup>[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52a9ca8a43b557.03956312](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52a9ca8a43b557.03956312). (12.11.2013).

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

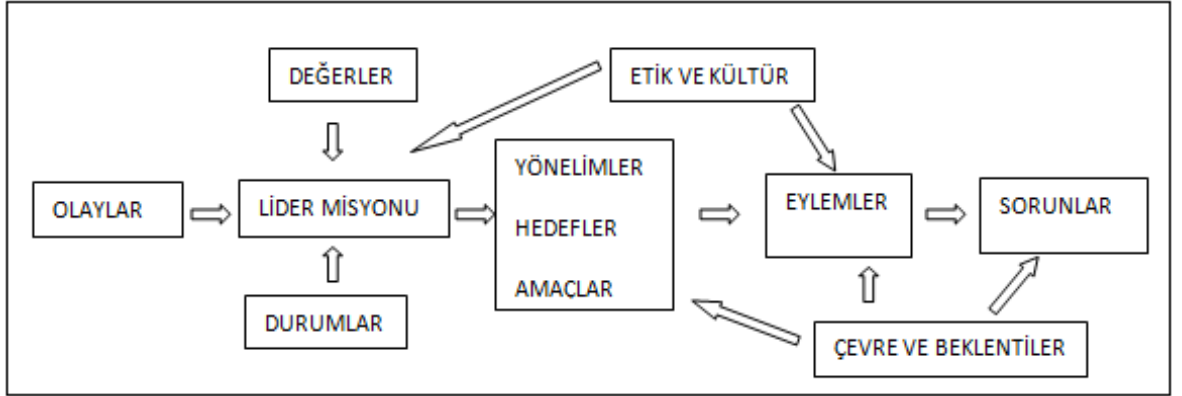
1974'de Stogdill liderliği; grup süreçlerinin odak noktası, kişilik ve etkileri, uyma ve izlemeye ikna etme sanatı, etkinin kullanılması, eylem ve davranış, inancı biçimlendirme, amaçları başarmanın bir aracı, etkileşimin etkisi, farklılaşan bir rol, başlatıcı liderlik şeklinde on başlık altında tanımlamıştır.

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

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

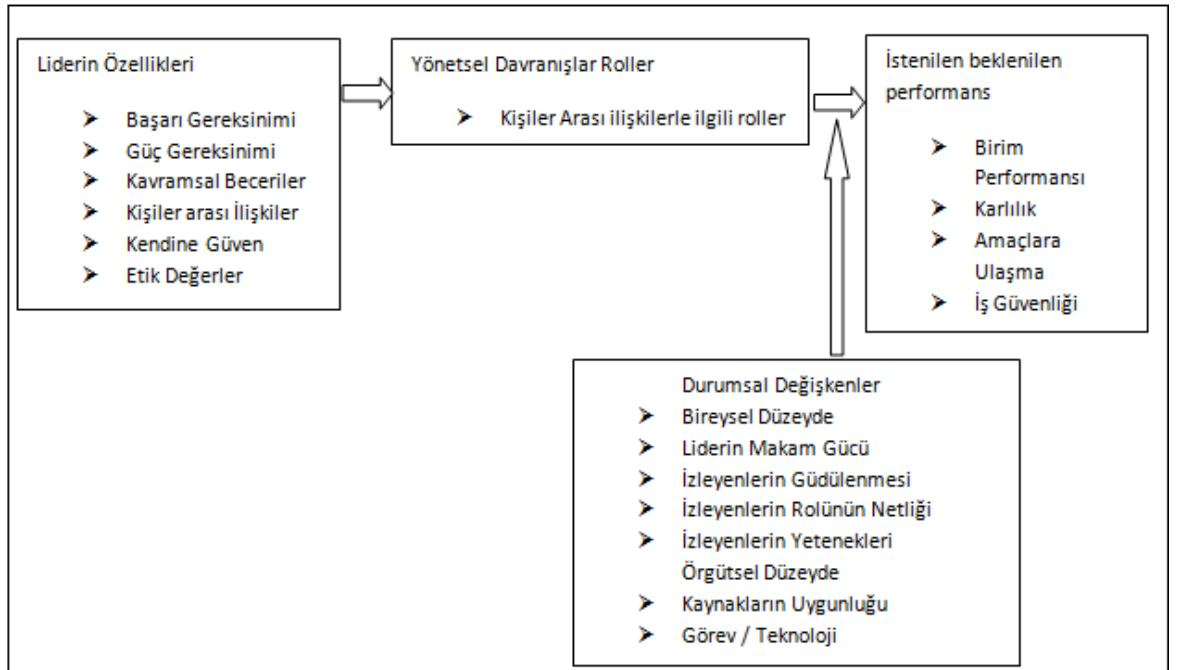
1988'de Immagert liderliği tanımlamanın güç olduğunu vurgulayarak, liderliği açıklamak için şekil 2.1' de gösterilen kavramsal bir model geliştirmiştir.

**Şekil 2.1.** Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model



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

**Şekil 2.2.** Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

F.B. Miller’ e göre ‘Lider, mensup olduğu grubun amaının belirlenmesi ve bu amaın gerçekleştirilmesi hususunda gruba en etkin şekilde yön veren kimsedir<sup>32</sup>.

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

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

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

### 2.3. Lider ve Yönetici Farklılıkları ve Ayrımı

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

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

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

<sup>33</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.569

<sup>34</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.572

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

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

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

Taner Keçecioğlu lider ve yönetici kavramları arasındaki temel farklılıkları ortaya koymak için tümevarımı lider, tümdengelim yönetici olarak vurgulamıştır.<sup>36</sup> (Tablo 2.2).

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

**Tablo 2.2.** Taner Keçecioğlu ‘na Göre Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

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

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

## 2.4. Liderlik Kuramları

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

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

### 2.4.1. Özellikler Liderlik Kuramı

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

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

Özellikler liderlik kuramı, lider ve lider olmayanların özelliklerini birbirinden ayırmıştır. Zekanın liderleri grup üyelerinden ayıran en önemli parametre olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kurama göre lider ile lider olmayanın kişisel ve fiziksel özellikleri aşağıdaki gibidir<sup>41</sup> (Tablo 2.3).

---

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

<sup>38</sup> Vehbi Çelik, a.g.e., s. 7

<sup>39</sup> Higgs, M. J, a.g.e., s.274

<sup>40</sup> Gary A. Yukl, a.g.e., s.260

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

**Tablo 2.3.** Lider Olanların Ve Olmayanların Kişisel Ve Fiziksel Özellikleri

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

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

#### **2.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı**

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

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

Davranışsal Liderlik Kuramı ışığında yapılan birçok teorik ve uygulamalarla farklı liderlik tarzı belirlenmiştir.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.577.

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

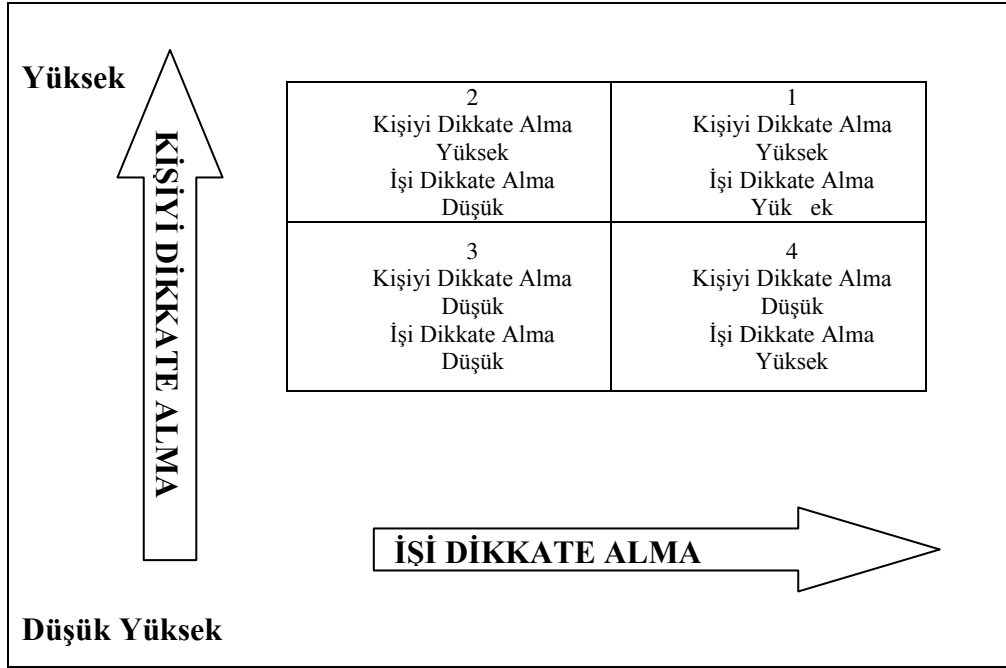
<sup>44</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.577.

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



**Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalar;** liderin sergiledikleri davranışları tanımlamada yapıyı kurma ve anlayış gösterme şeklinde iki boyut ortaya çıkarmıştır. (Tablo 2.4).<sup>46</sup>

**Tablo 2.4.** Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları



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

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

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

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

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

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

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

**Harvard Üniversitesi liderlik çalışmalarında;** işin tamamlanması merkezli davranışlar ve kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar incelenmiş<sup>50</sup>, sosyo duygusal lider ve iş lideri şeklinde iki ana liderlik davranışı tanımlanmıştır.<sup>51</sup> ( Tablo 2.5)

**Tablo 2.5.** Etkileşim Biçim Analizi

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tablo 2.6.** Blake ve Mouton' nun Yönetim Kafesi

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

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

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

X Kuramı varsayımına göre;<sup>54</sup>

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

<sup>53</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.581.

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

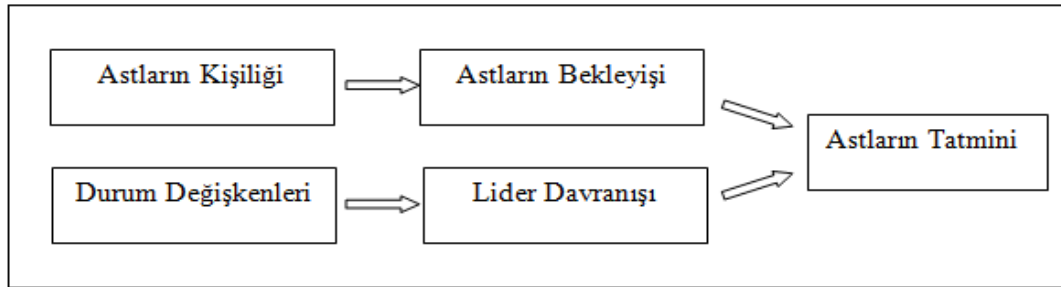
- İnsanların çalıştırılması için zorlanması, iyi bir kontrol mekanizması kurulmalı ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır.

Y Kuramı varsayımlarına göre;<sup>55</sup>

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

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

**Şekil 2.3. Ayrılık Modeli**

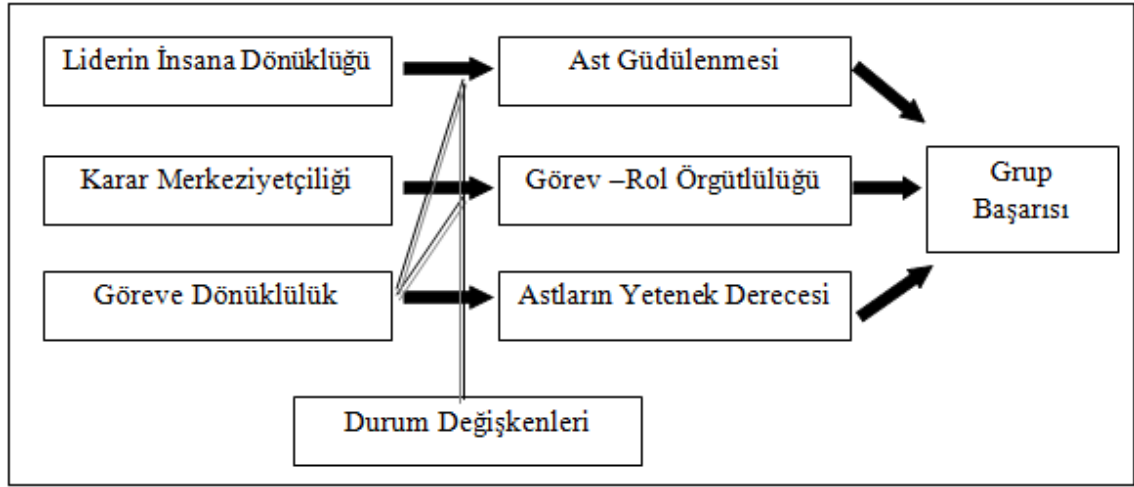


**Kaynak:** Tamer Bolat, a.g.e. s.23

<sup>55</sup> Salih Güney,a.g.e.,392, Tamer Koçel, a.g.e. , s.581-582

<sup>56</sup> Tamer Bolat, a.g.e. s.23

Şekil 2.4. Çoklu Bağlantı Modeli



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

**Rensis Likert’ in Sistem 4 Modelinde;** liderlik yaklaşımları 4 grup altında toplanmıştır (Tablo 2.7).<sup>57</sup>

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

**Gary Yukl liderlik davranışları modelinde** ‘çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini’ araştırmıştır.<sup>58</sup>

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

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

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

**Tablo 2.7.** Rensis Likert' in Sistem 4 Liderlik Tipleri

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

**Kaynak:** Tamer Koçel, a.g.e. , s.582

#### 2.4.3. Durumsallık Liderlik Kuramı

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

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

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

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

Görevlere yönelik gösterdiği davranışlara,

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

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

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

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

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

<sup>62</sup> Schermerhorn J.R. ve diğ., a.g.e. s.291.

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

<sup>64</sup> Tamer Bolat, a.g.e. s.40.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



verebilmelidir. Vroom ve Yetton karar verme ve liderlik süreçlerini beş farklı tarzda incelemiştir.<sup>71</sup>

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

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

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

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

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

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

<sup>71</sup> Tamer Bolat, a.g.e. s.45.

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

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

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

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

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

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

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

#### 2.4.4. Liderlik Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>81</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.591.

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

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

#### 2.4.4.2. Dönüşümcü Liderlik

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

Dönüşümcü liderliği oluşturan dört davranış bileşeni ele alınmıştır.<sup>83</sup>

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

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

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

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

---

<sup>82</sup> Bass, B. M., a.g.e., s. 3.

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

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇATIŞMA

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

TDK sözlük anlamıyla çatışma, çatışma eylemini ifade etmektedir ve aynı zaman dilimlerinde oluşan ve birbirlerine zıt ya da zıt olmayan çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum şeklinde tanımları bulunmaktadır. Latince conflictus kökünden gelir ve vurmak, karşı gelmek anlamında kullanılır<sup>84</sup>.

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

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

#### 3.1. Çatışmaya Yönelik Yönetimsel Kuramsal Yaklaşımlar

Çatışma konusunu ele alan ve çalışan kuramlar üç ana grupta toplanabilir.<sup>89</sup>

##### 3.1.1. Geleneksel Yaklaşım

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

<sup>84</sup> www.tdk.gov.tr, Büyük Türkçe sözlük.

<sup>85</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.612.

<sup>86</sup> Erol Eren, a.g.e. , s.57.

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

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

<sup>89</sup> Şerif Şimşek, a.g.e. , s.288

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

Bu yaklaşım çatışmayı kaçınılması gereken ve istenmeyen bir durum olarak görmektedir.<sup>91</sup>

### 3.1.2. Davranışsal Yaklaşım

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

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

### 3.1.3. Modern Yaklaşım (Etkileşimci yaklaşım)

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

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

Çatışmayla ilgili çalışmalarda; klasik ve neoklasik modellen çatışmaları ‘geleneksel ve davranışsal yaklaşım’ olarak, etkileşim modellen çatışmaları ise modern yaklaşım olarak ele alarak karşılaştırmışlardır.<sup>96</sup>

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

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

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

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

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

<sup>95</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.613.

<sup>96</sup> Şerif Şimşek, a.g.e. , s.290.

**Tablo 3.1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar**

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

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

### 3.2. Çatışma Türleri

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

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

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

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

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

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

<sup>97</sup> Emin Karip, a.g.e. , 20-23

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

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

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

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

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

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

### 3.2.1. Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri

Örgütsel çatışma; Örgüt içi ve örgütler arası olarak sınıflandırılmıştır.<sup>98</sup>

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

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

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

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

---

<sup>98</sup> Emin Karip, a.g.e. , 23-25



**Tablo 3.2. Örgütlerde Çatışmanın Sınıflandırılması**

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

**Kaynak:** Gümüşeli , A.İ(1994)<sup>99</sup>

### 3.3. Çatışma Nedenleri

Çatışmaya neden olan faktörlere baktığımızda üç başlıkta incelenir.

**Tablo 3.3. Çatışmaya Neden Olan Faktörler**

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

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

### 3.4. Çatışma Süreci

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

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

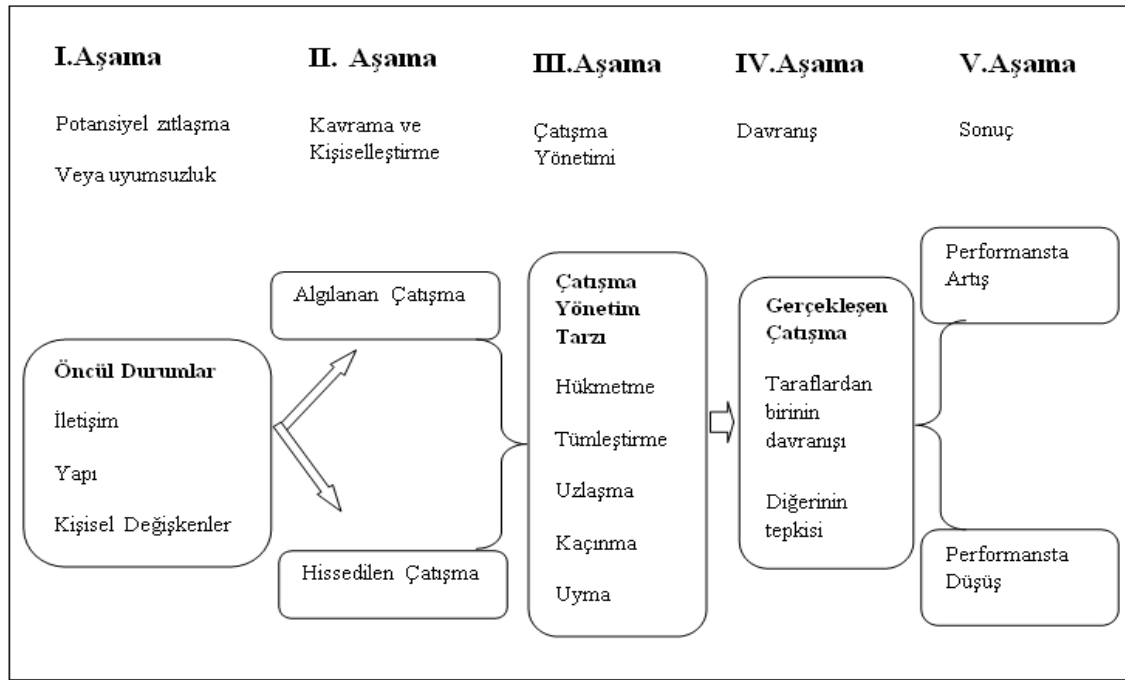
2. Evre: çatışmanın hissedilmeye başladığı ve algılandığı evredir.

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

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

5. Evre: tarafların çatışma çözümünden sonraki tarafların tepki ve performanslarının değerlendirildiği sonuç evresidir.<sup>100</sup>

**Şekil 3.1.** Robbins'e Göre Çatışmanın Evreleri



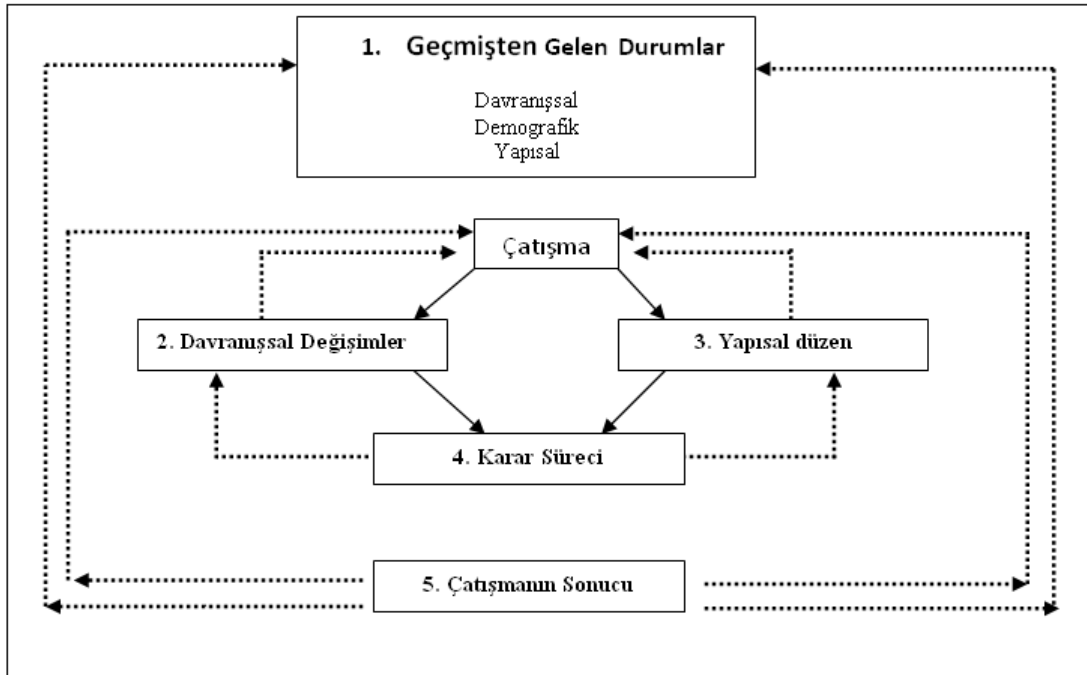
**Kaynak:** Stephen P. Robbins Organizational Behavior. 2000. New Jersey Prentice Hall: s.386

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

Rahim’e göre çatışma evreleri aşağıdaki gibidir.

1. Evre: geçmişten gelen durumlar aşamasında çatışma oluşmadan önceki mevcut ve içinde olunan davranışsal, demografik, yapısal durumlardır.
2. Evre: davranışsal değişimlerin yaşandığı çatışma başladıktan sonra taraflar amaca ulaşmada bir engelle karşılaşıldığında saldırganlık, geri çekilme veya uzlaşma şeklinde bakış açılarının oluşması şeklinde savunma mekanizması geliştirilen dönemdir.
3. Evre: davranışların kurallara dayandırıldığı ve yazılı hale geldiği tarafların resmileştiği dönemdir.
4. Evre: çatışma yönetim stratejilerinin değerlendirildiği, çatışmaya çözüm arandığı ve yönetime karar verildiği dönemdir.
5. Evre: çatışmanın çözümlendikten sonraki sonuç dönemidir. Rahim’ in çatışma evreleri modeli çatışmanın oluşumundaki nedenleri ve çatışma sırasında yaşananları tanımladığı dinamik bir modeldir.<sup>101</sup>

**Şekil 3.2.** Rahim’e Göre Çatışmanın Evreleri



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

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

### 3.5. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

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

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

**Oluşabilecek olumsuz sonuçlar ise;**<sup>103</sup>

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

<sup>102</sup> Emin Karip, a.g.e. , s.37-38

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

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

### 3.6. Çatışma Yönetimi

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>106</sup> Emin Karip, a.g.e. , s.49-50

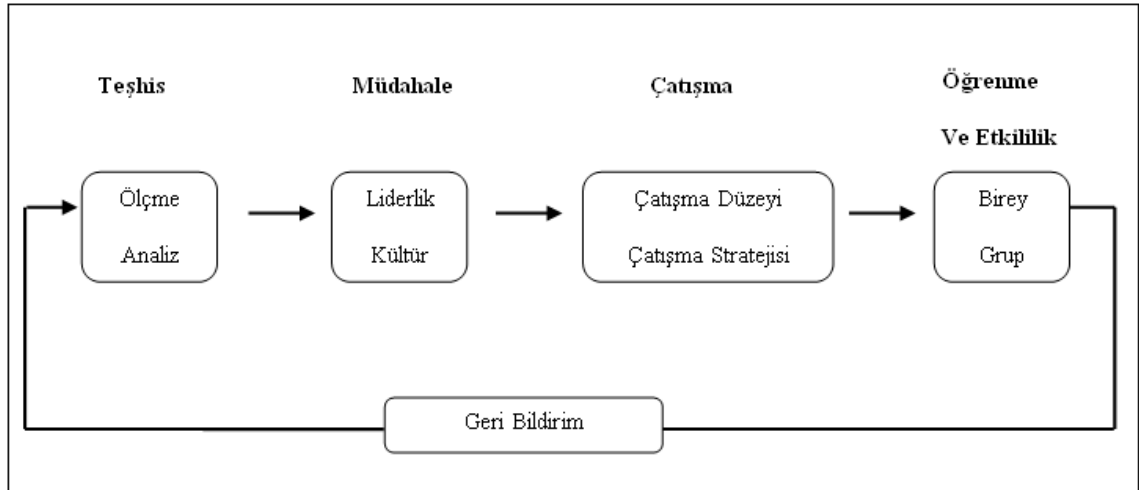
**4. Yönetmel beceriler;** Güdüleyebilme, rehberlik edebilme, iş bölümü yapabilme, görevlendirebilme becerilerini içermektedir.

Genel olarak çatışma yönetiminin eylem basamakları aşağıdaki gibi olduğu görülmüştür.<sup>107</sup>

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

Çatışma yönetim süreci çatışmaların teşhis edilmesi ve çatışmalara müdahale edilmesini içerir.<sup>108</sup> Çatışma doğru tanımlanmalı, analiz edilerek teşhis edilmeli ve sonra müdahale edilmelidir.

**Şekil 3.3. Çatışma Yönetim Süreci**



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

<sup>107</sup> Emin Karip, a.g.e. , s.46-47

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

### 3.7.Çatışma Yönetimi Stratejileri

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

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

**Tablo 3.4. Çatışma Yönetimi Araştırmaları**

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

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

Çatışma yönetiminde birçok değişik yöntem bulunmaktadır ( Tablo 3.5).<sup>110</sup>

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

**Tablo 3.5. Çatışma Yönetimi Modelleri**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>111</sup> Gümüşeli A.İ., a.g.e. , s.22

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

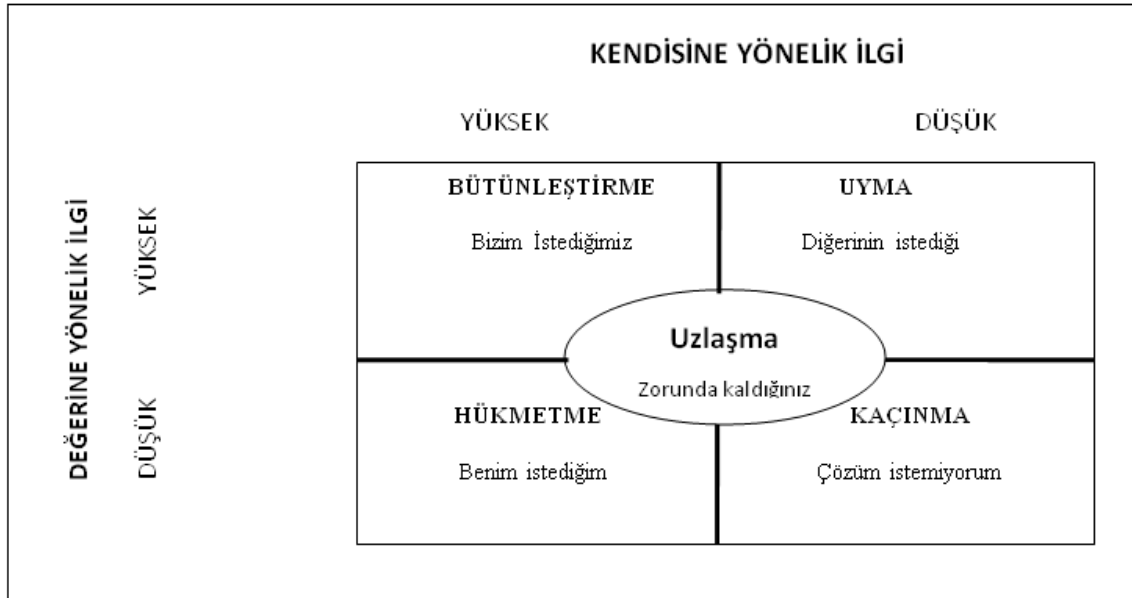


Rahim modelinde çatışma yönetim stratejilerini, çağdaş liderlik tarzları ile uyumlu olacak şekilde tasarlamış, farklı durumlarla etkili bir şekilde baş edebilmek için tek yol olmadığını söylemiştir. Bu sebeple liderlik tipi duruma bağlı olarak değişim gösterecektir. Rahim'in çatışma yönetim modeli ise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

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

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

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



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

### 3.7.1. Bütünleştirme ( Tümüleştirme )

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

<sup>113</sup> Erkan Faruk Şirin, a.g.e. , s.114

ilişkin bilgi alış verişlerinde açık ve dürüst olması kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için gereklidir.<sup>114</sup>

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

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

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

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

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

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

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

<sup>115</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.658.

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

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

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

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

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

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

### 3.7.2. Uyma – Ödün Verme

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

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

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

### 3.7.3. Hükmetme

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

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

<sup>122</sup> Emin Karip, a.g.e. , s.65.

<sup>123</sup> RAHİM, M. A. , s.220.

<sup>124</sup> Şerif Şimşek, a.g.e. , s.67.

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

### 3.7.4. Kaçınma

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

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

### 3.7.5. Uzlaşma

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

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

## 3.8. Uygun Çatışma Yönetim Stratejisi Seçimi ve Etkililiği

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

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

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

<sup>126</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.656.

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

<sup>128</sup> ROBBINS, S. P. , a.g.e. , s.452.

<sup>129</sup> Emin Karip, a.g.e. , s.69.

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

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

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

Çatışma yönetim stillerinden hangisinin en uygun olup kullanılacağı karar vermede üç ölçüt kullanılmalıdır.<sup>131</sup>

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

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

---

<sup>131</sup> Emin Karip, a.g.e. , s.69

**Tablo 3.6. Çatışma Yönetimi Stillerinin Uygunluğu**

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

**Kaynak:** Rahım, M. A. a.g.e. , s.209

### 3.9. Çatışma Yönetimi Ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki

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

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

Lider, örgütte ortaya çıkan çatışmanın nedenlerini ortadan kaldırma çalışır ve çıkan çatışmaları önler.<sup>132</sup>

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

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

Liderler, belirli çatışma yönetim stillerini uygulayarak, çalışanları ile olan ilişkilerini etkileyebilirler.<sup>135</sup>

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

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

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

<sup>133</sup> Philip B., Tack, (1994), **Kriz Zamanı Yönetim**. (Ceviren: Yakut Guneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık, s.35.

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

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

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

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

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

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

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

139

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

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

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

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

<sup>139</sup> Melissa Hoffman' dan Aktaran Tuğçe Geçmez

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

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

<sup>142</sup> Tuğçe Geçmez, a.g.e 170



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

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

#### 4.1. Problemin Durumu

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

#### 4.2. Konunun Önemi

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

#### 4.3. Araştırmanın Amacı

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

#### **4.4. Beklenen Yararlar**

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

#### **4.5. Araştırmanın Varsayımları**

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

#### **4.6. Araştırmanın Kısıtlılıkları**

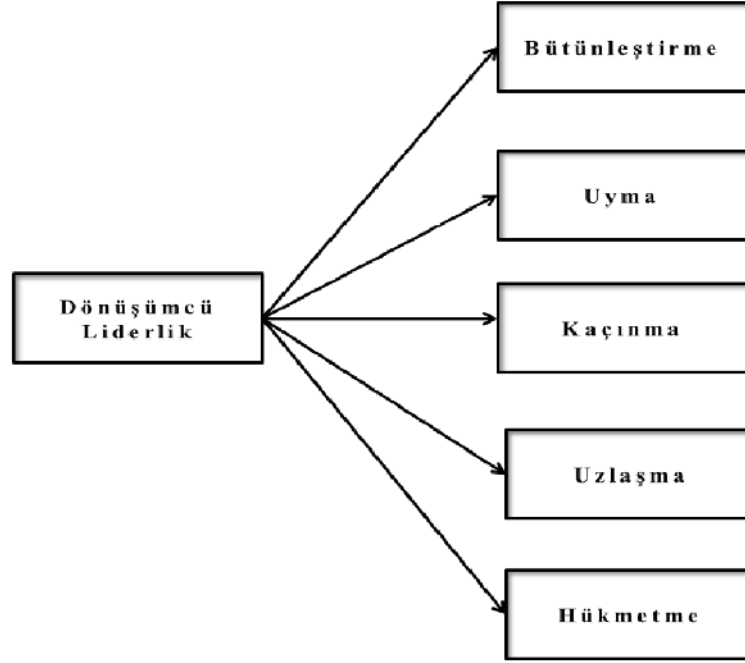
Zaman ve maliyet kısıtlı olmasından dolayı araştırma evreni sadece Erzurum ilindeki acil yardım, kurtarma ve müdahale çalışanlarıyla sınırlandırılmış, Türkiye genelini kapsayacak şekilde ele alınmamıştır. Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme metotlarından kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Bu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

#### **4.7. Araştırmanın Modeli**

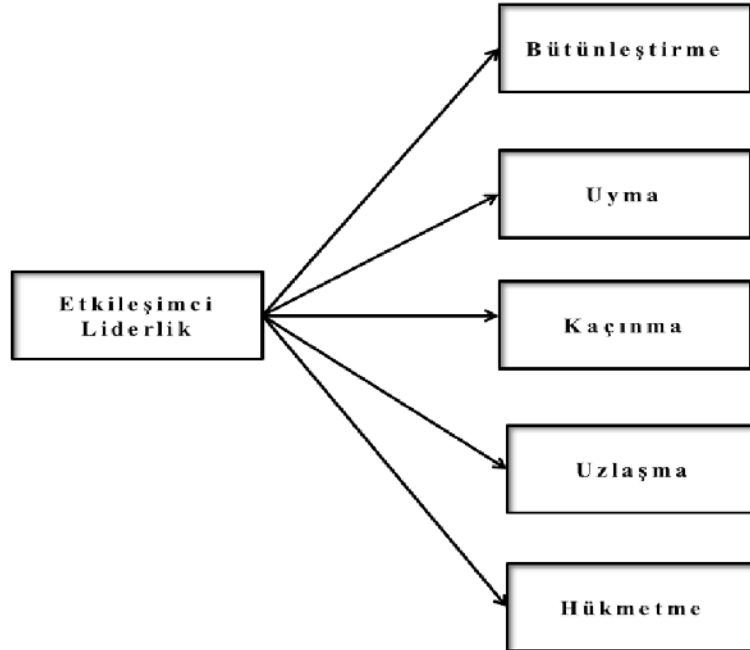
Bu araştırma hem betimleyici hem de çıkarımsal nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla betimleyici istatistik teknikleri (frekans analizi, tablo ve grafikler) ve regresyon analizi kullanılmıştır.

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

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



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



#### **4.8. Evren ve Örneklem (Araştırmanın Kapsamı)**

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

#### **4.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem**

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

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

Anketin güvenilirliği cronbach's alpha ile alındı.

Geçerliliği yüzey geçerliliği ile yapıldı.

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

Demografik bulgular değerlendirildi.

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

**Tablo 4.1.** Liderlik Stili Belirleme Soruları

| Liderlik Tarzları    | Soru Numarası                                           |
|----------------------|---------------------------------------------------------|
| Etkileşimci Liderlik | 1.3.4.5.7.11.12.19.21.24.25.30.32                       |
| Dönüşümcü Liderlik   | 2.6.8.9.10.13.14.15.16.17.18.20.22.23.26.27.28.29.31.33 |

**Tablo 4.2.** Çatışma Çözme Stratejilerini Belirleme Soruları

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

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

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

Çatışma çözme stratejileri aralarındaki ilişki için K related test yapıldı.

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

#### **4.10. Hipotez**

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

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

#### 5.1. Araştırma Bulgularının Analizi

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

#### 5.2. Bulgular Ve Yorum

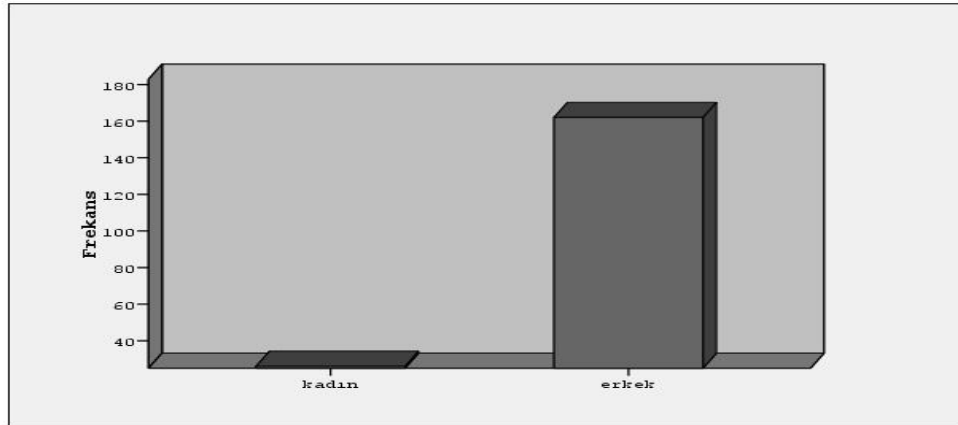
##### 5.2.1. Demografik Bulgular

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

**Tablo 5.1.Cinsiyet**

|               | FREKANS | YÜZDE |
|---------------|---------|-------|
| <b>BAYAN</b>  | 26      | 13.8  |
| <b>BAY</b>    | 162     | 86.2  |
| <b>TOPLAM</b> | 188     | 100   |

**Grafik 5.1. Cinsiyet**

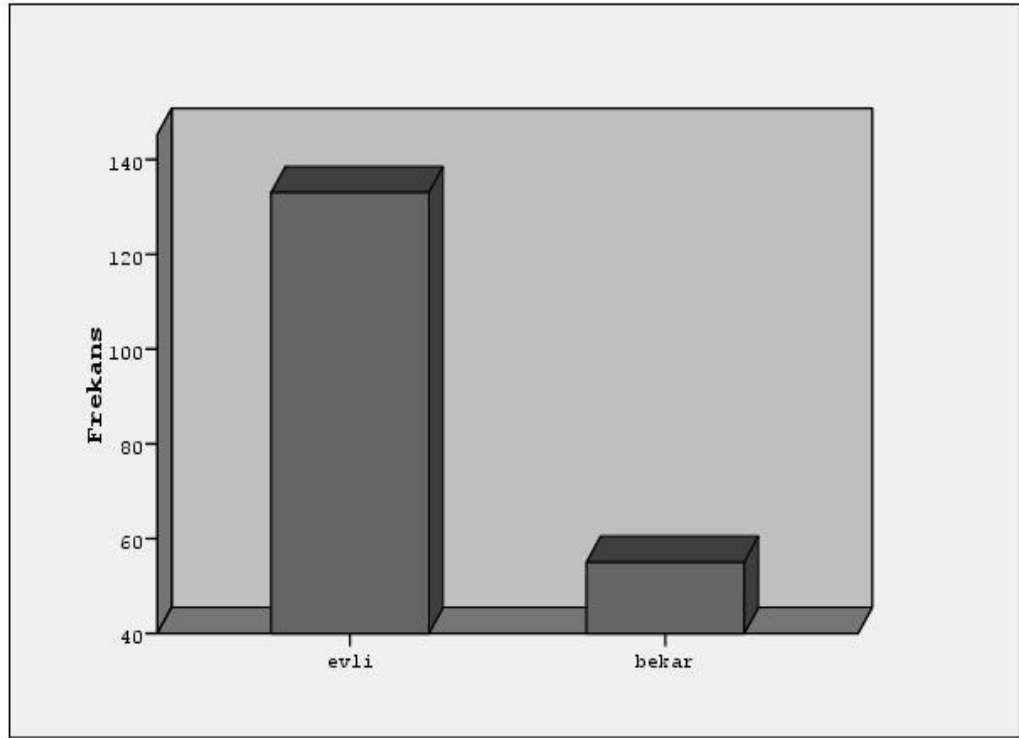


Ankete katılan kişilerin medeni durumu göz önüne alındığında 133 kişinin evli (%70.7) olduğu, 55 kişinin ise bekâr (%29.3) olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 5.2, Grafik 5.2).

**Tablo 5.2. Medeni Durum**

|               | <b>FREKANS</b> | <b>YÜZDE</b> |
|---------------|----------------|--------------|
| <b>EVLİ</b>   | 133            | 70.7         |
| <b>BEKAR</b>  | 55             | 29.3         |
| <b>TOPLAM</b> | 188            | 100          |

**Grafik 5.2. Medeni Durum**

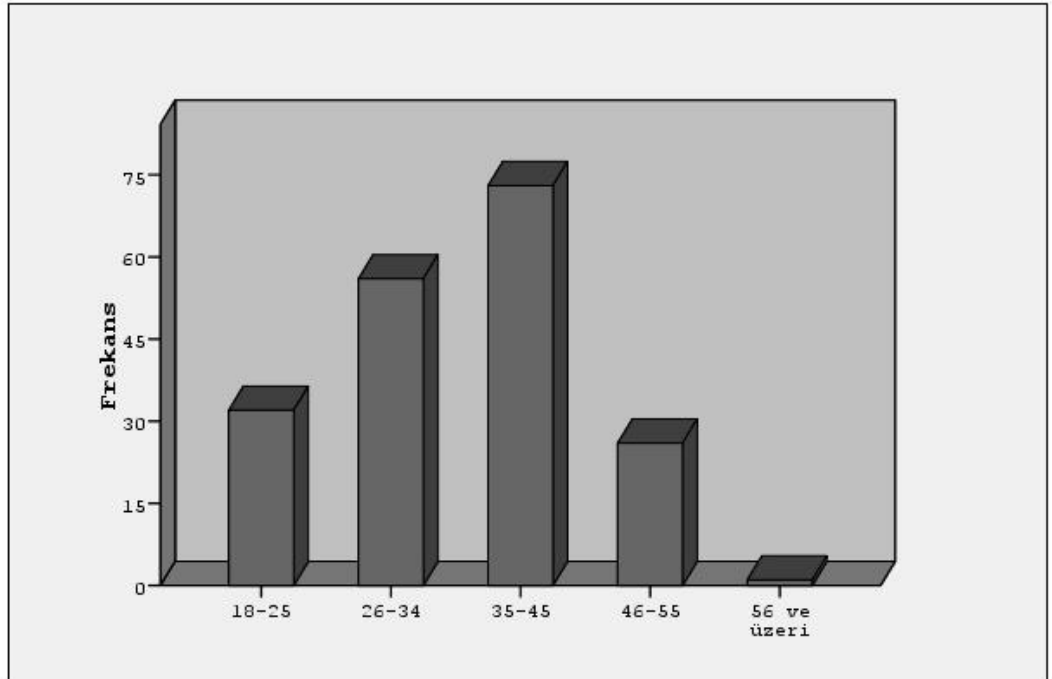


Ankete katılan çalışanların yaş grupları dikkate alındığında 32 kişinin 18-25 yaş aralığında olduğu (%17), 56 kişinin 26-34 yaş aralığında olduğu (%29.8), 73 kişinin 35-45 yaş aralığında olduğu (%38.8), 26 kişinin 46-55 yaş aralığında olduğu (%13.8) ve son olarak 1 kişinin de 56 yaş ve üzeri aralıkta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

**Tablo 5.3. Yaş**

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

**Grafik 5.3. Yaş**



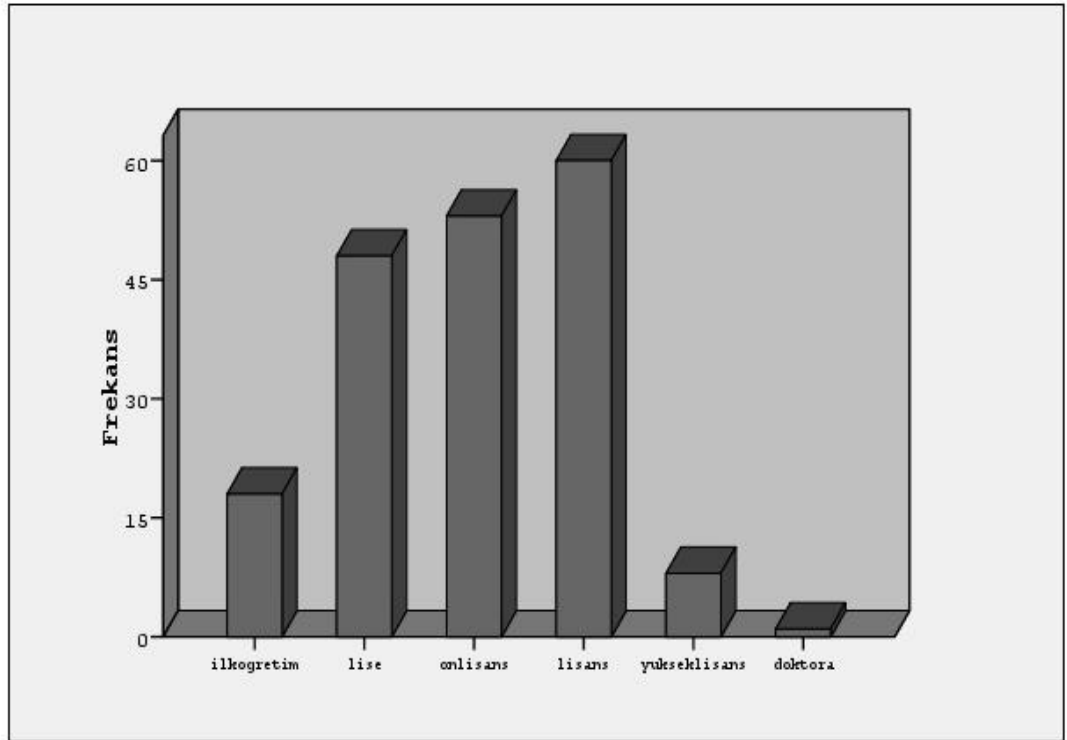


Ankete katılan 188 çalışanın 18 i ilköğretim(%9.6), 48'i lise (%25.5), 53'ü ön lisans (%28.2), 60'ı lisans (%31.9), 8'i yüksek lisans (%4.3), 1'i doktora (%0.5) mezunu olarak karşımıza çıkmıştır. (Tablo 5.4, Grafik 5.4).

**Tablo 5.4. Eğitim**

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

**Grafik 5.4. Eğitim**

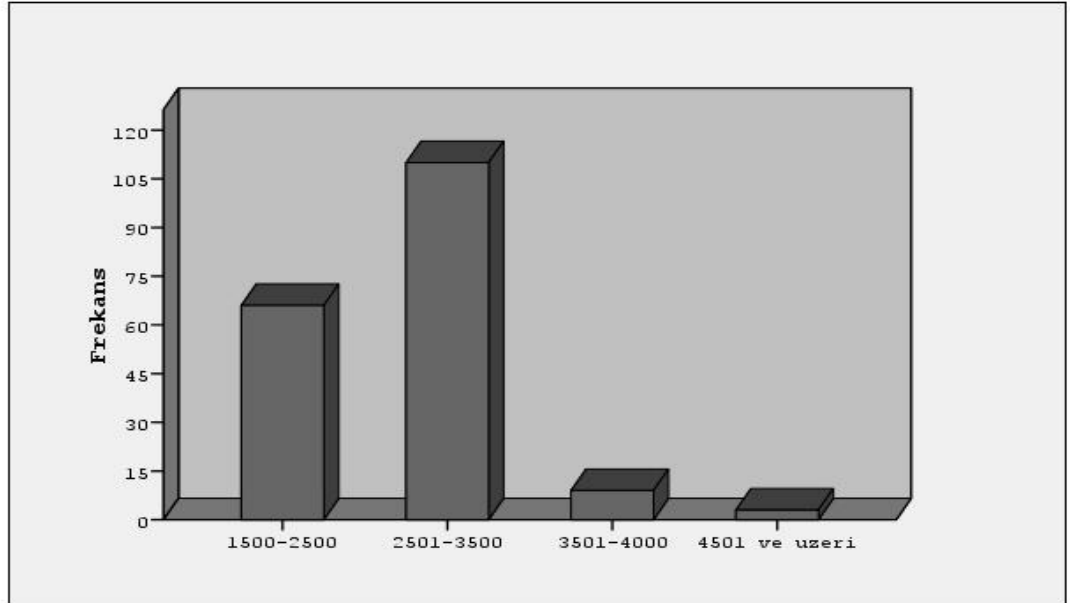


Ankete katılan 188 kişinin gelir seviyeleri göz önüne alındığında 66 kişinin (%35.1) 1500-2500 TL, 110 kişinin (%58.5) 2501- 3500, 9 kişinin (%4.8) 3501-4500, 3 kişinin (%1.6) 4500 ve üzeri gelire sahip olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 5.5,Grafik 5.5).

**Tablo 5.5. Gelir Durumu**

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

**Grafik 5.5 Gelir Durumu**

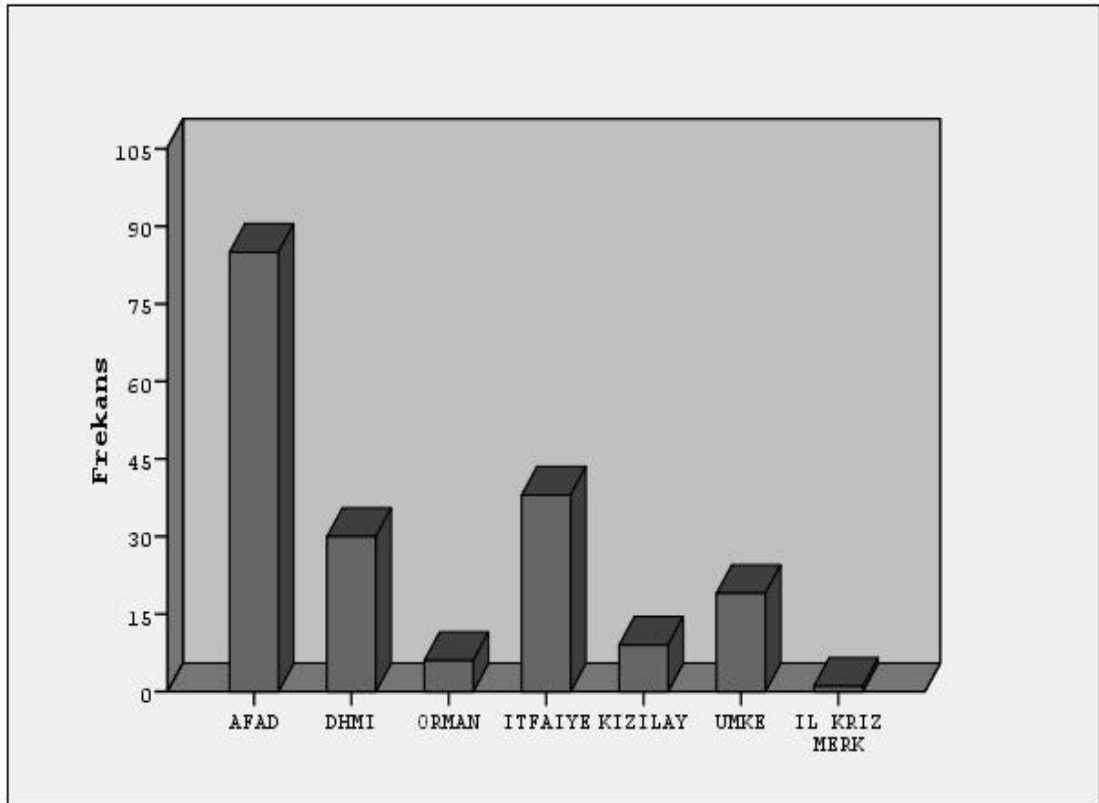


Ankete katılan 188 kişinin çalıştıkları kurumlar göz önüne alındığında 85 kişi (%45.2) Afet Acil Durum Müdürlüğünde, 30 kişi (%16) Devlet Hava Meydanları İşletmelerinde, 6 kişi (%3.2) Orman Müdürlüğünde, 38 kişi (%20.2) İtfaiyede, 9 kişi (%4.8) Kızılay'da, 19 kişi (%10.1) Ulusal Medikal Kurtarma Ekibinde,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

**Tablo 5.6. Kurumu**

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

**Grafik 5.6 Kurumu**

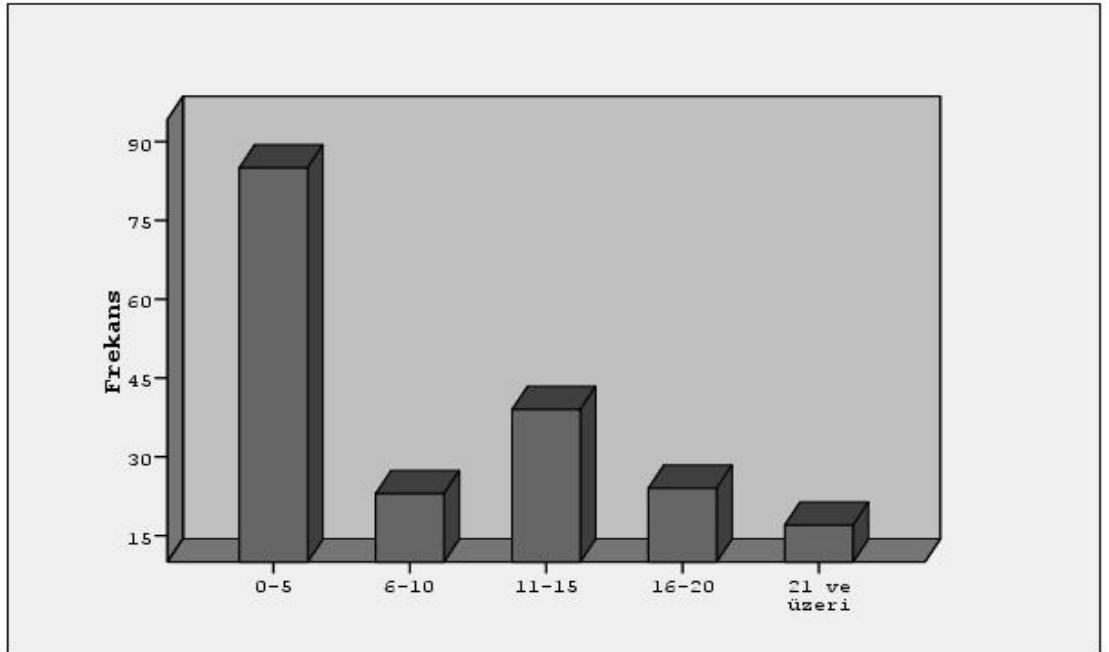


Ankete katılan 188 kişinin çalışma yılları göz önüne alındığında 85 kişi (%45.2) 0-5 yıl, 23 kişi (%12.2) 6-10 yıl, 39 kişi (%20.7) 11-15 yıl, 24 kişi (%12.8) 16-20 yıl, 17 kişi (%9) 21 yıl ve üzeri çalışmaktadır. (Tablo 5.7, Grafik 5.7).

**Tablo 5.7. Çalışma Yılı**

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

**Grafik 5.7 Çalışma Yılı**



Demografik bulgular toplu olarak tablo 5.8 de verilmiştir.

**Tablo 5.8 Demografik Bulgular**

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

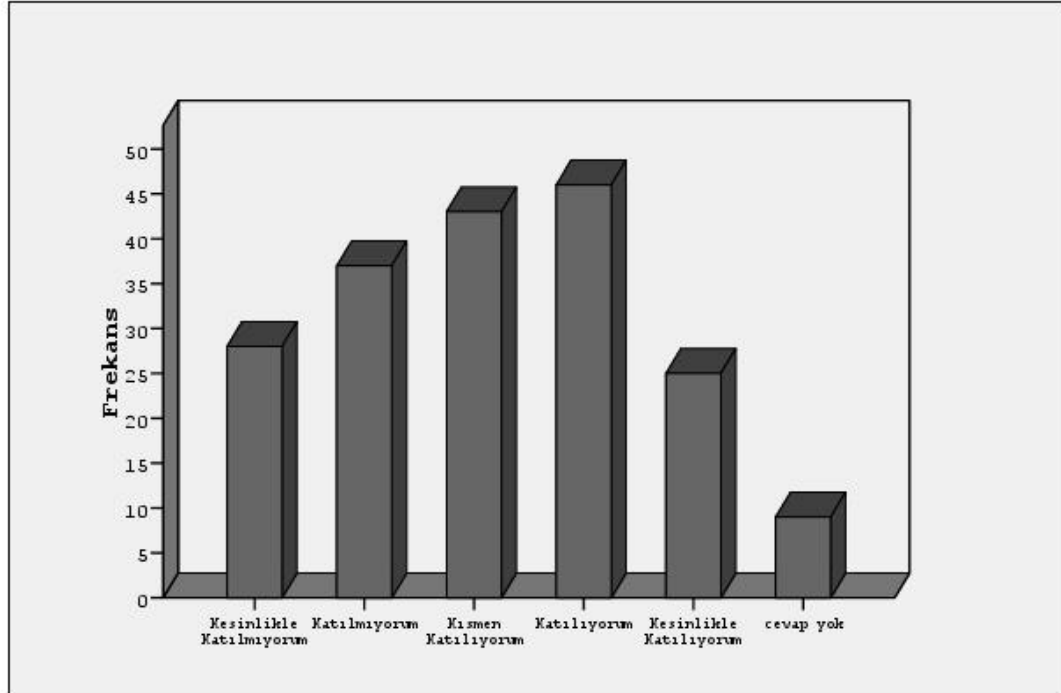
### 5.2.2. Liderlik Tarzları ve Çatışmayla Baş Etme Yöntemleri Betimsel Analizler

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

**Tablo 5.9. Soru 1**

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

**Grafik 5.8. Soru 1**

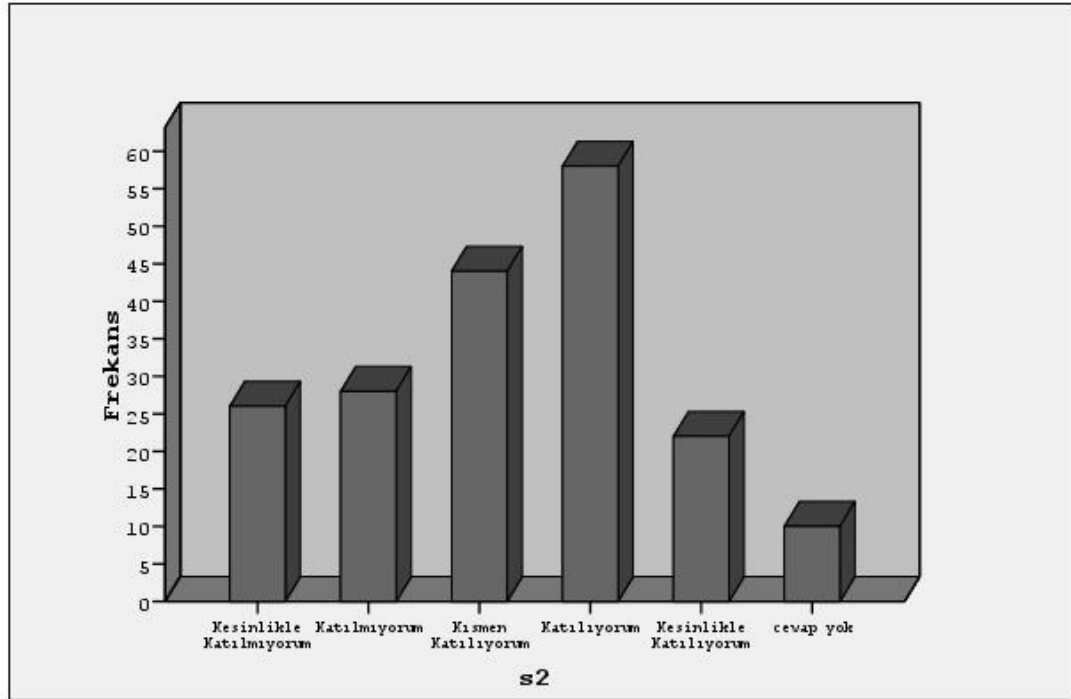


**Soru 2.** “Yöneticim, çalışanlar tarafından verilen önemli kararları sorgulayarak gözden geçirir.” sorusuna 26 kişi (% 13.8) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 58 kişi (%30.9) katılıyorum, 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3)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

**Tablo 5.10. Soru 2**

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

**Grafik 5.9. Soru 2**

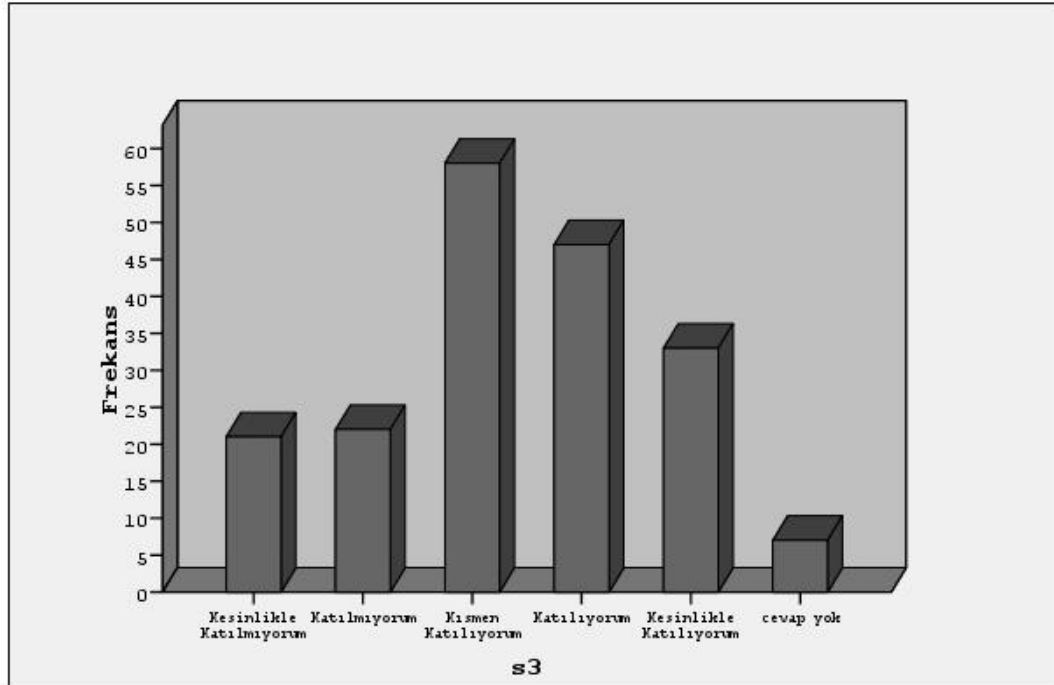


**Soru 3.** “Yöneticim, oluşabilecek bir probleme, problem ciddileşmeden müdahale eder.” sorusuna 21 Kişi (%11.2) kesinlikle katılmıyorum, 22 kişi (%11.7) katılmıyorum, 58 kişi (%30.9) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum, 33 kişi (%17.6) kesinlikle katılıyorum, 7 kişi (%3.7) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.11. Soru 3**

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

**Grafik 5.10. Soru 3**



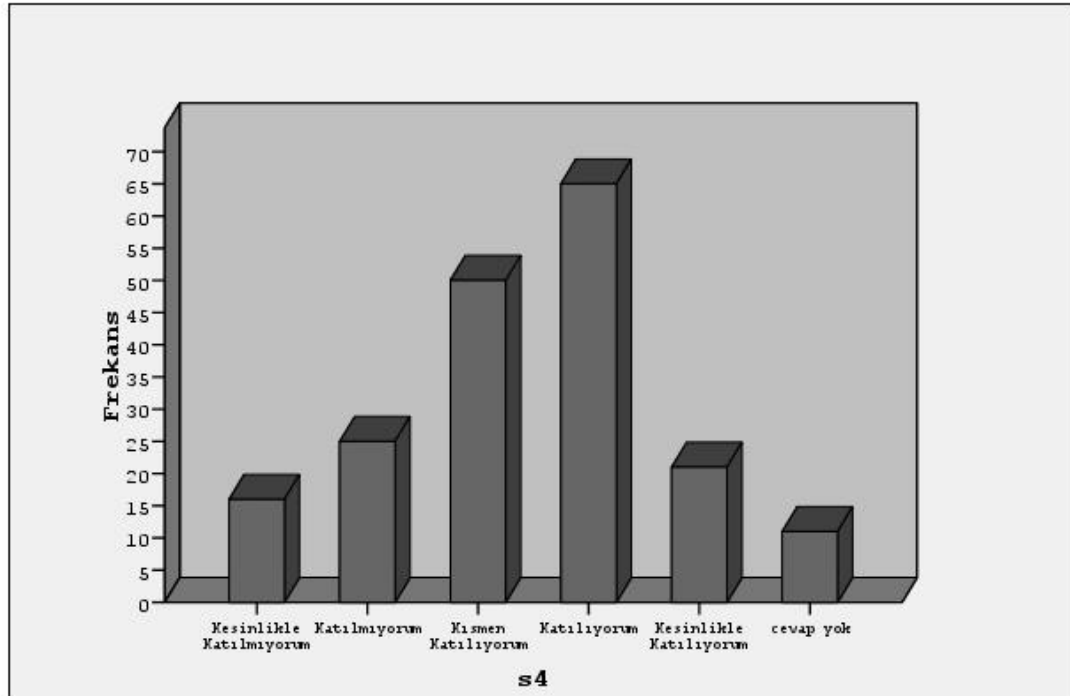


**Soru 4.** “Yöneticim, dikkatini yazılı kurallara, standartlara yönelik uygunsuzluklara, hatalara ve sapmalara yoğunlaştırır.” sorusuna 16 Kişi (%8.5) kesinlikle katılmıyorum, 25 kişi (%13.3) katılmıyorum, 50 kişi (%26.6) kısmen katılıyorum, 65 kişi (%34.6) katılıyorum, 21 kişi (%11.2) kesinlikle katılıyorum,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

**Tablo 5.12.** Soru 4

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

**Grafik 5.11.** Soru 4

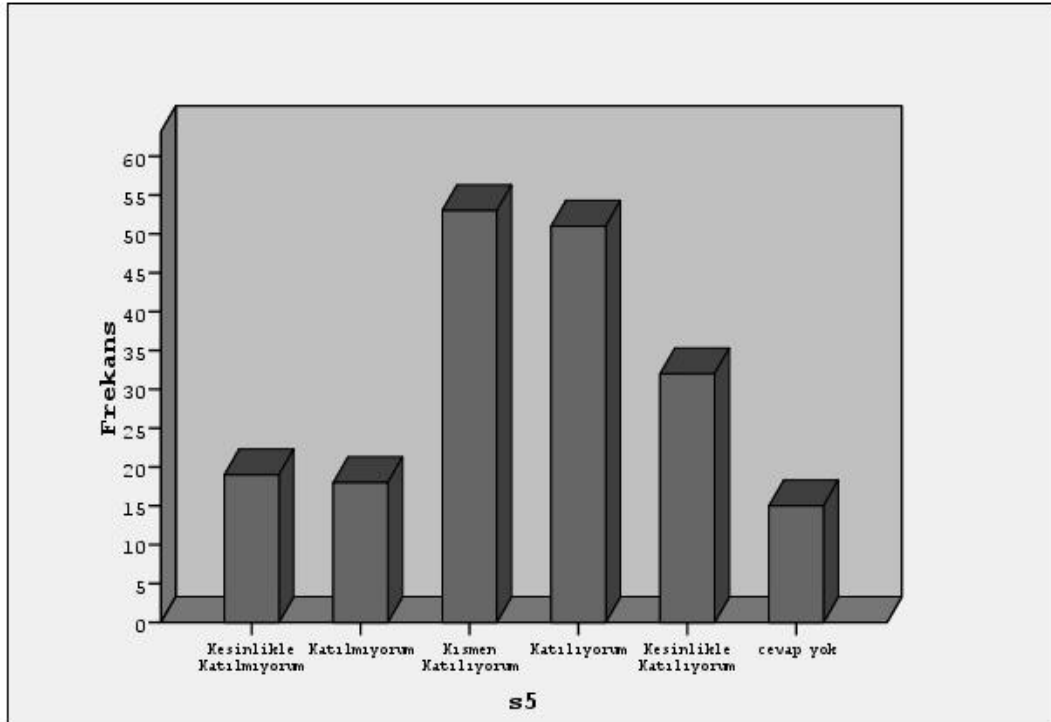


**Soru 5.** “Yöneticim, hayati kararlar alınırken mutlaka müdahale eder.” sorusuna 19 Kişi (%10.1) kesinlikle katılmıyorum, 18 kişi (%9.6) katılmıyorum, 53 kişi (%28.2) kısmen katılıyorum, 51 kişi (%27.1) katılıyorum, 32 kişi (%17) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.13. Soru 5**

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

**Grafik 5.12. Soru 5**

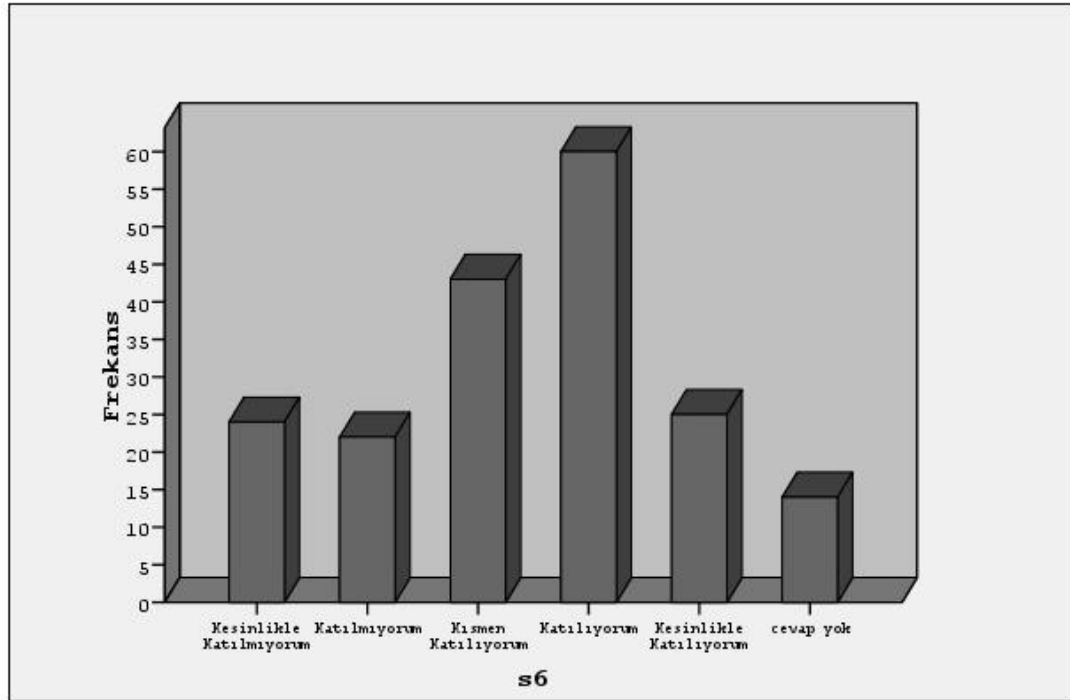


**Soru 6.** “Yöneticim, çalışanlara kendisi için önemli olan değer ve inanışlardan bahseder.” sorusuna 24 Kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 22 kişi (%11.7) katılmıyorum, 43 kişi (%22.9) kısmen katılıyorum, 60 kişi (%31.9) katılıyorum, 25 kişi (%13.3) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi (%7.4) cevap yok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

**Tablo 5.14. Soru 6**

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

**Grafik 5.13. Soru 6**

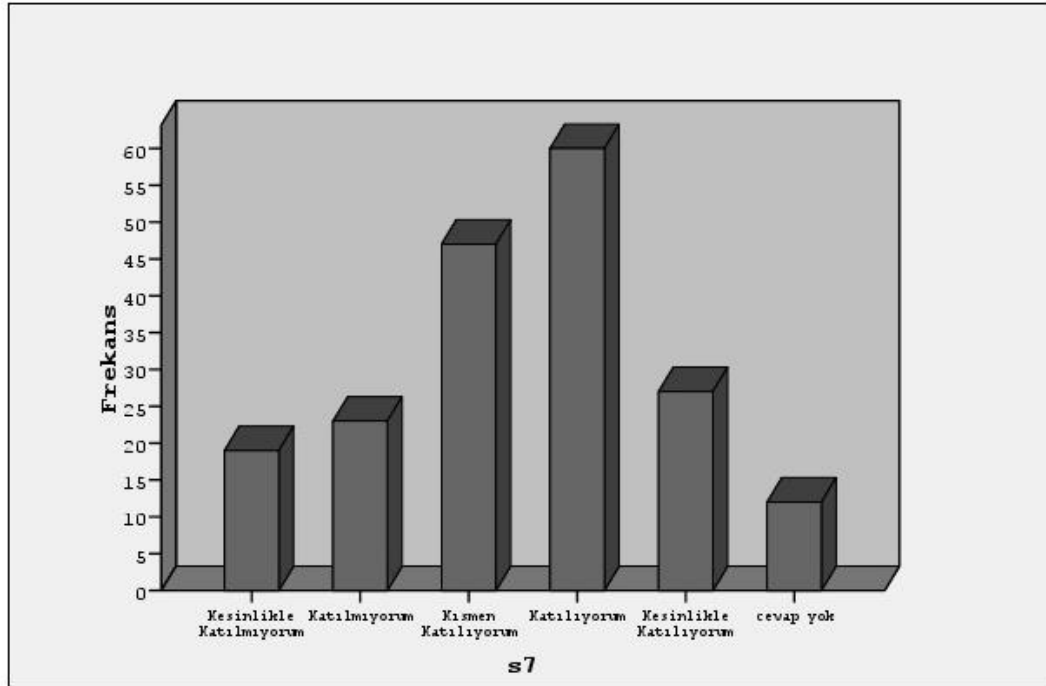


**Soru 7.** “Yöneticim, çalışanların ihtiyaç duyması halinde müdahil olur.” sorusuna 19 Kişi (%10.1) kesinlikle katılmıyorum, 23 kişi (%12.2) katılmıyorum, 47 kişi (%25) kısmen katılıyorum, 60 kişi (%31.9) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.15. Soru 7**

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

**Grafik 5.14. Soru 7**

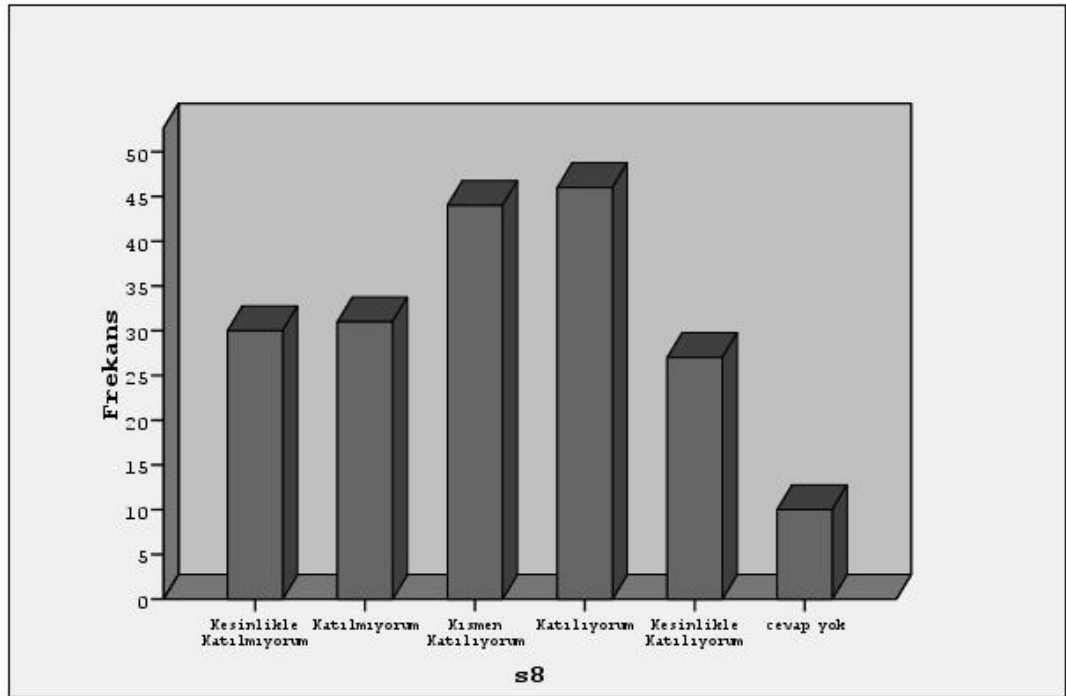


**Soru 8.** “Yöneticim, çalışanların sorunlarına farklı açılardan bakar ve alternatif çözümler arar.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 31 kişi (%16.5) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 46 kişi (% 24.5) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3)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

**Tablo 5.16. Soru 8**

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

**Grafik 5.15. Soru 8**

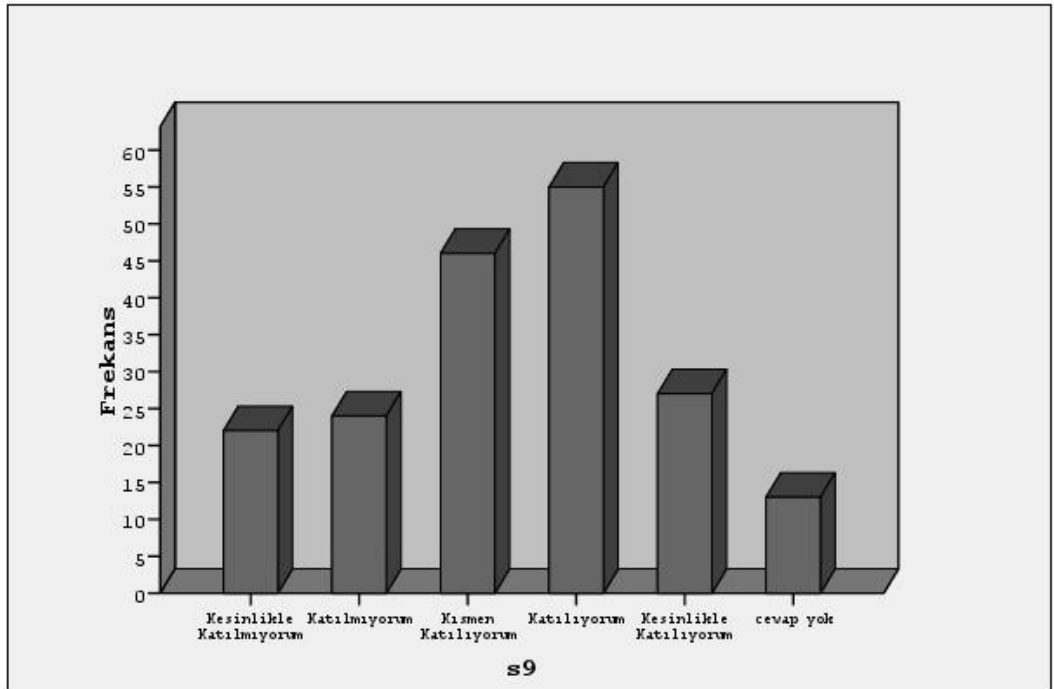


**Soru 9.** “Yöneticim, çalışanlara gelecek zaman açısından olumsuz konuşmaz.” sorusuna 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılmıyorum, 24 kişi (%12.8) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 55 kişi (%29.3) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde cevap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

**Tablo 5.17. Soru 9**

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

**Grafik 5.16. Soru 9**

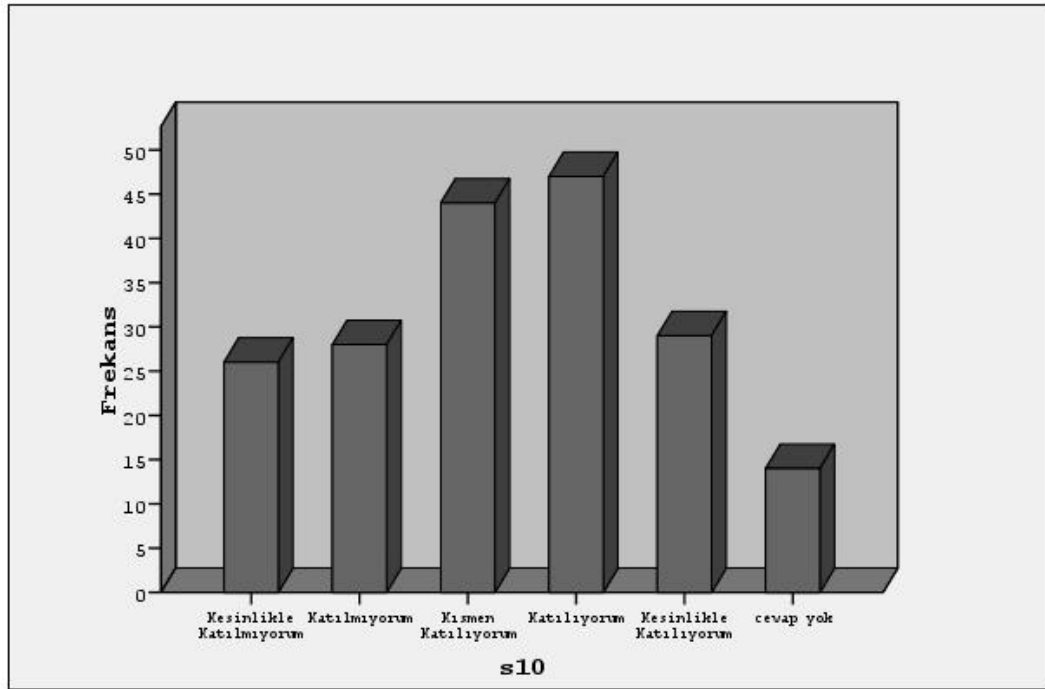


**Soru 10.** “Yöneticim, çalışanlar açısından özel biri olduğunu ve birlikte çalışmanın zevkli olduğunu düşünür.” sorusuna 26 Kişi (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum, 29 kişi (%15.4) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi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

**Tablo 5.18. Soru 10**

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

**Grafik 5.17. Soru 10**

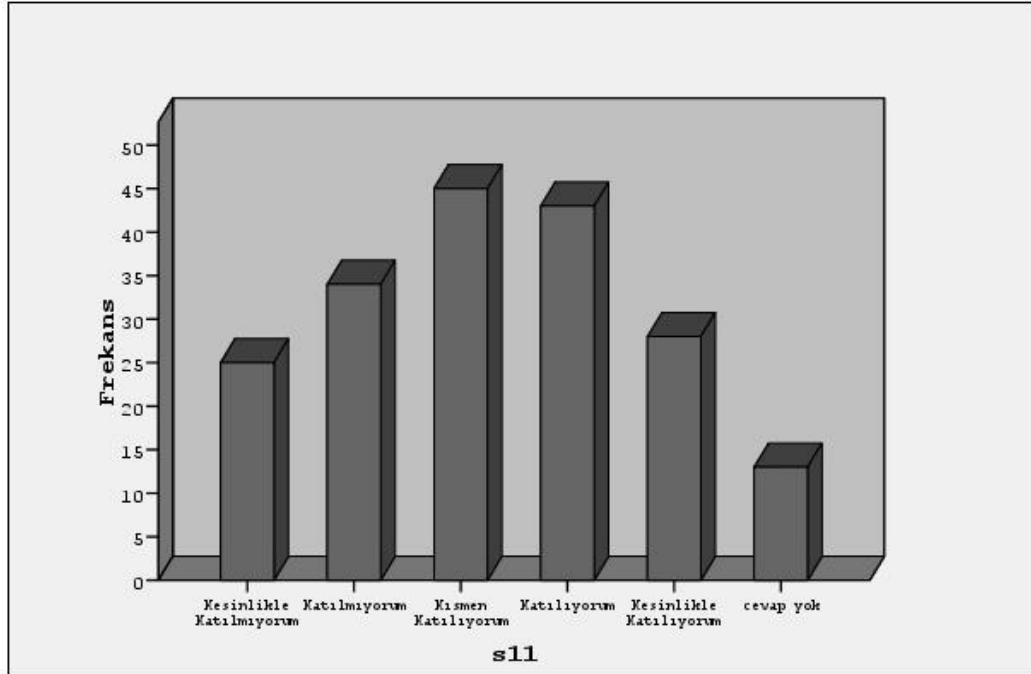


**Soru 11.** “Yöneticim, çalışanlara hedeflere ulaştıklarında ne elde edeceklerini belirler ve anlatır.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 34 kişi (%18.1) katılmıyorum, 45 kişi (%23.9) kısmen katılıyorum, 43 kişi (%22.9) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9)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

**Tablo 5.19. Soru 11**

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

**Grafik 5.18. Soru 11**



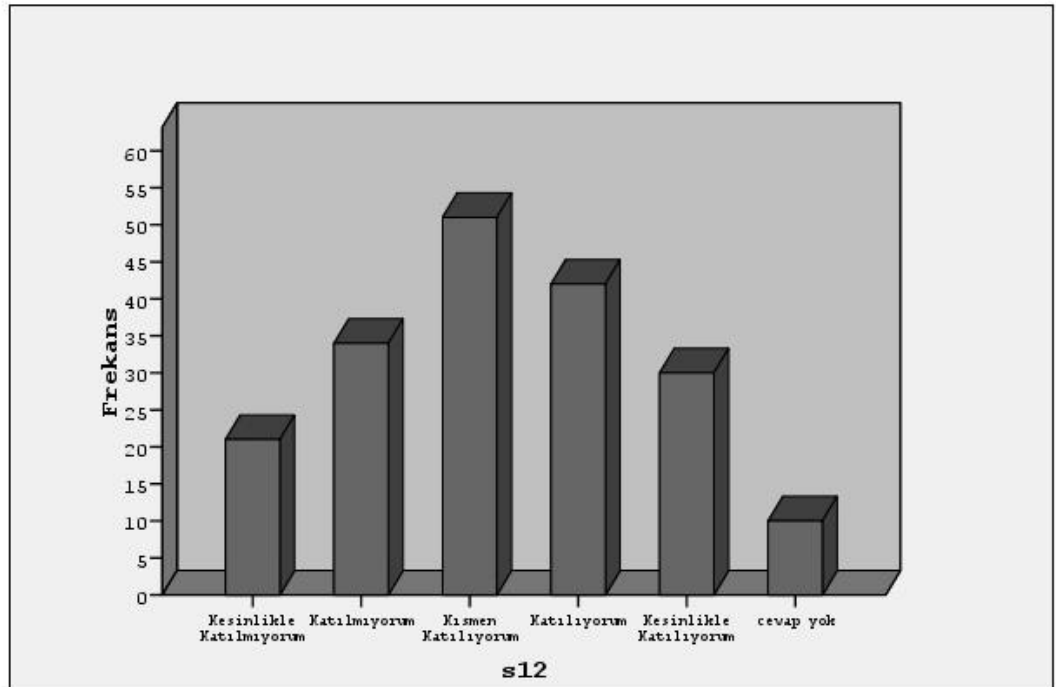


**Soru 12.** “Yöneticim, çalışanlar arasında işler kötüye gitmeden harekete geçer.” sorusuna 21 Kişi (%11.2 ) kesinlikle katılmıyorum, 34 kişi (%18.1) katılmıyorum, 51 kişi (%27.1) kısmen katılıyorum, 42 kişi (%22.3) katılıyorum, 30 kişi (%16) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.20. Soru 12**

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

**Grafik 5.19. Soru 12**

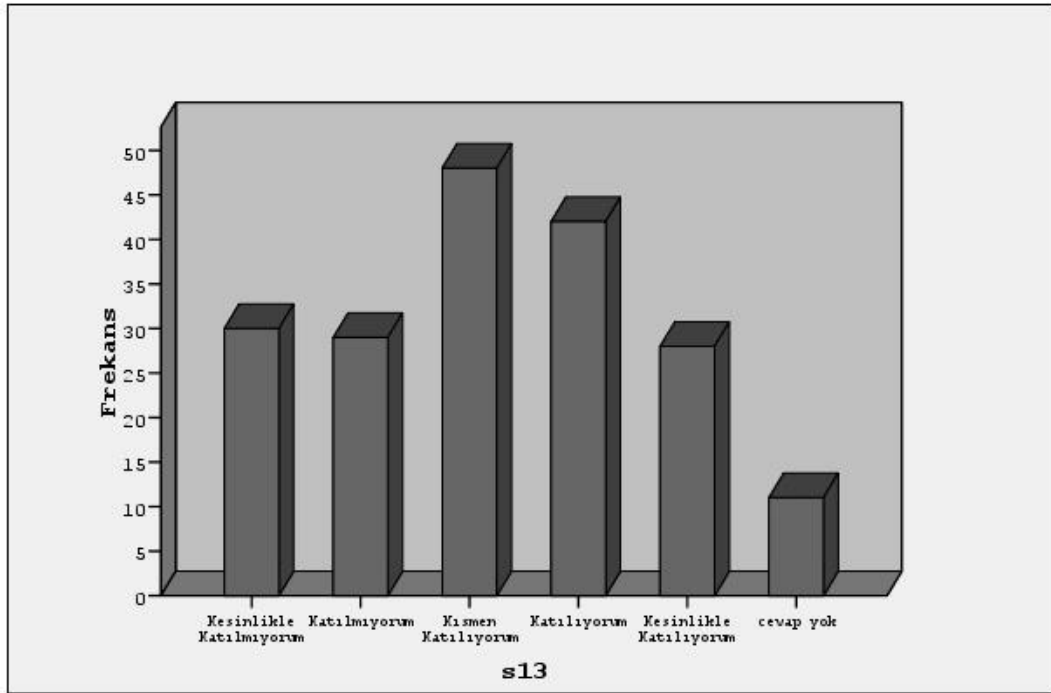


**Soru 13.** “Yöneticim, çalışanların başarıma azimlerini artırmak için cesaretlendirici davranır.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 29 kişi (%15.4) katılmıyorum, 48 kişi (%25.5) kısmen katılıyorum, 42 kişi (%22.3) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%5.9) cevap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

**Tablo 5.21.** Soru 13

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

**Grafik 5.20.** Soru 13

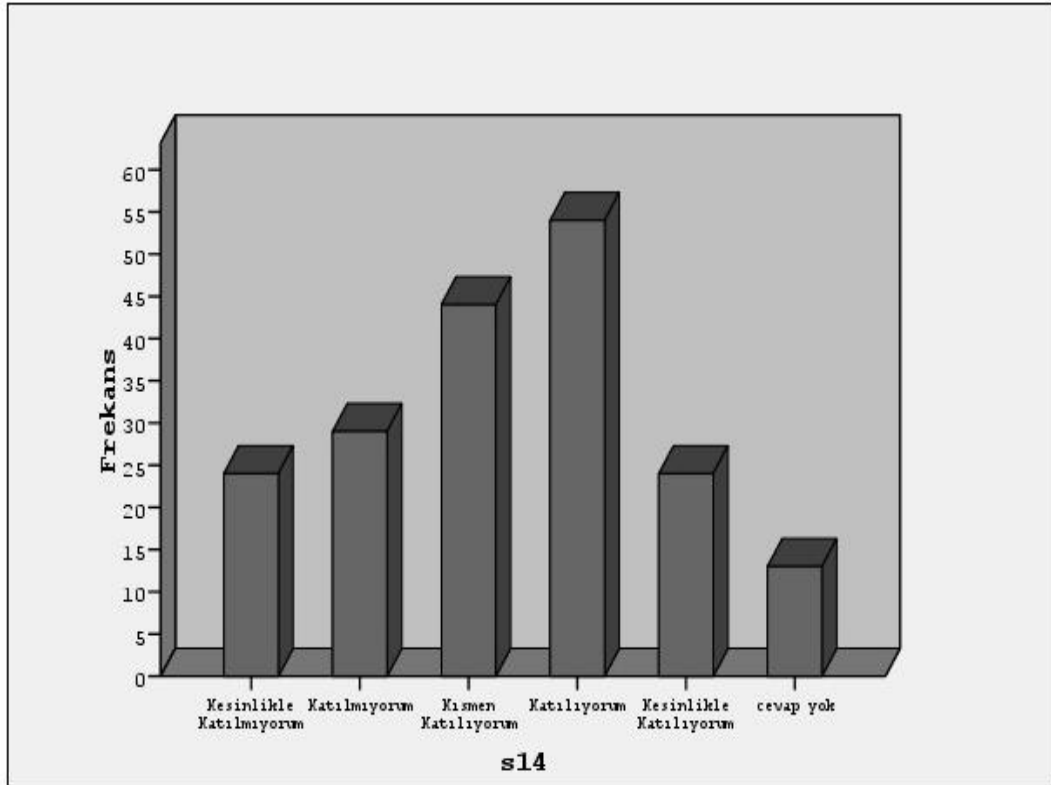


**Soru 14.** “Yöneticim, çalışanların ulaşmaları gereken amacı hevesle anlatır.” sorusuna 24 Kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 29 kişi (%15.4) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 54 kişi (%28.7) katılıyorum, 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde yanıt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

**Tablo 5.22.** Soru 14

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 24      | 12.8  |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 29      | 15.4  |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 44      | 23.4  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 54      | 28.7  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 24      | 12.8  |
| <b>Cevap yok</b>               | 13      | 6.9   |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.21.** Soru 14

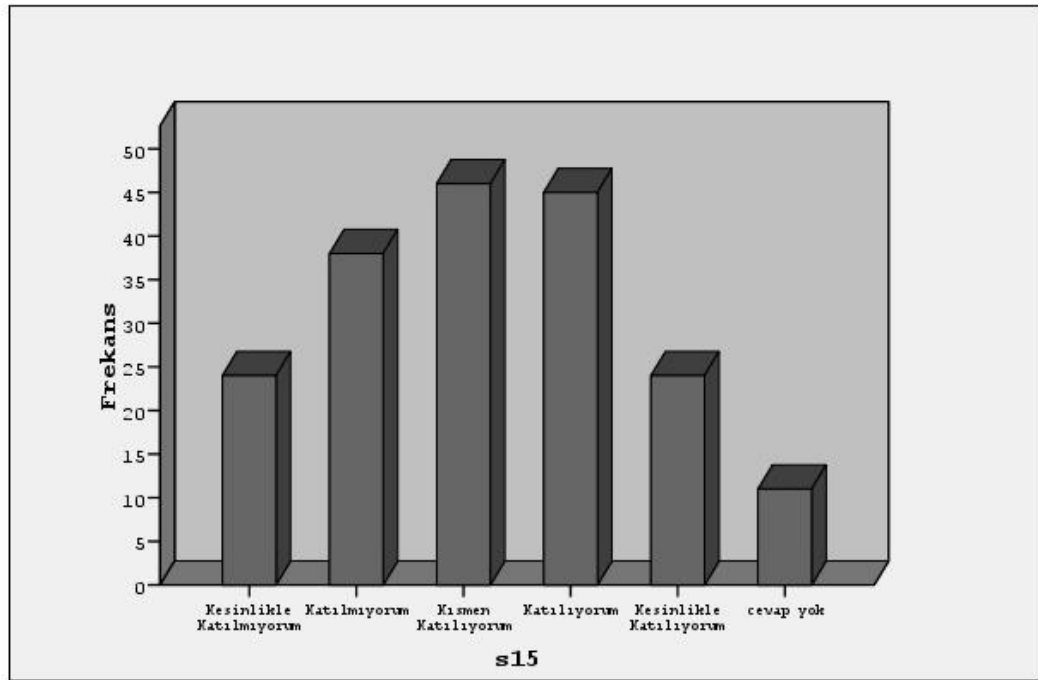


**Soru 15.** “Yöneticim, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için zaman harcar.” sorusuna 24 Kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 38 kişi (%20.2) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 45 kişi (%23.9) katılıyorum, 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılıyorum, 11 kişi (%5.9) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.23. Soru 15**

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 24      | 12.8  |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 38      | 20.2  |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 46      | 24.5  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 45      | 23.9  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 24      | 12.8  |
| <b>Cevap yok</b>               | 11      | 5.9   |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.22. Soru 15**

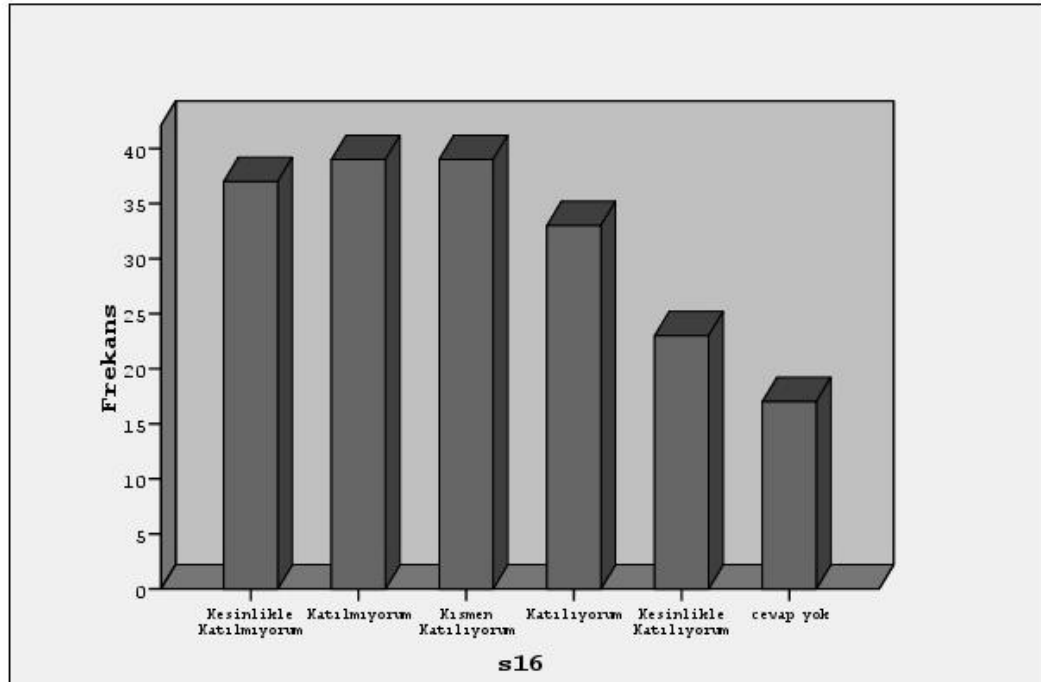


**Soru 16.** “Yöneticim, çalışanların iyiliği için kişisel çıkarlarını bir kenara bırakır.” sorusuna 37 Kişi (%19.7) kesinlikle katılmıyorum, 39 kişi (%20.7) katılmıyorum, 39 kişi (%20.7) kısmen katılıyorum, 33 kişi (%17.6) katılıyorum, 23 kişi (%12.2), kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok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

**Tablo 5.24. Soru 16**

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 37      | 19.7  |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 39      | 20.7  |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 39      | 20.7  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 33      | 17.6  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 23      | 12.2  |
| <b>Cevap yok</b>               | 17      | 9     |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.23. Soru 16**

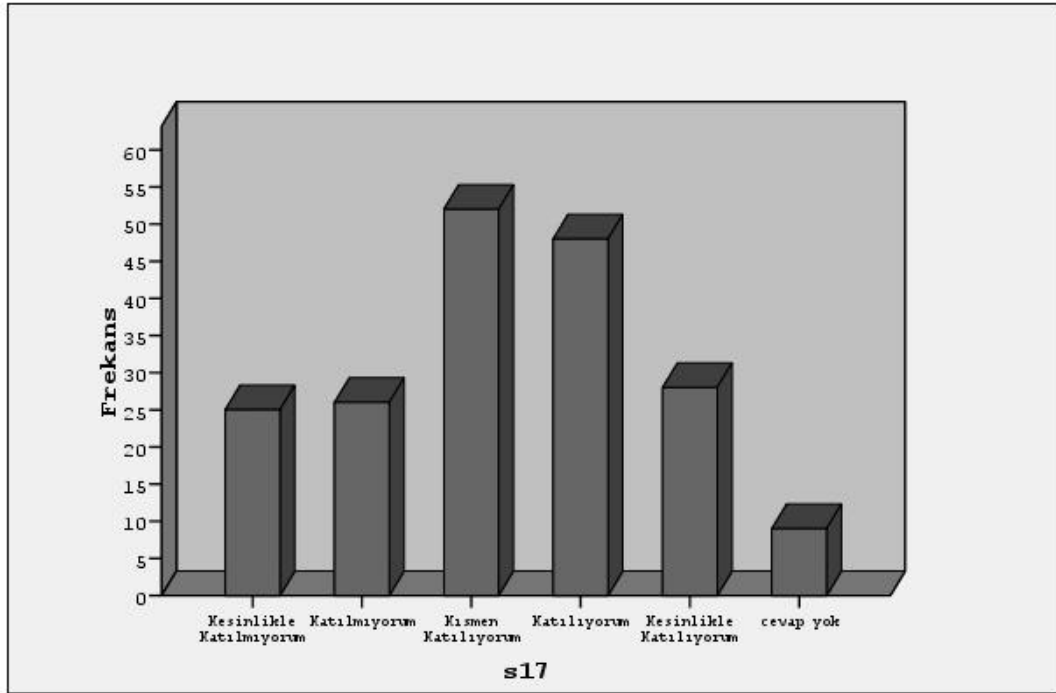


**Soru 17.** “Yöneticim, çalışanlara farklı yetenekleri olan bireyler olarak bakar.” sorusuna 25 kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 26 kişi (%13.8) katılmıyorum, 52 kişi (%27.7) kısmen katılıyorum, 48 kişi (% 25.5) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%4.8) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.25. Soru 17**

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

**Grafik 5.24. Soru 17**

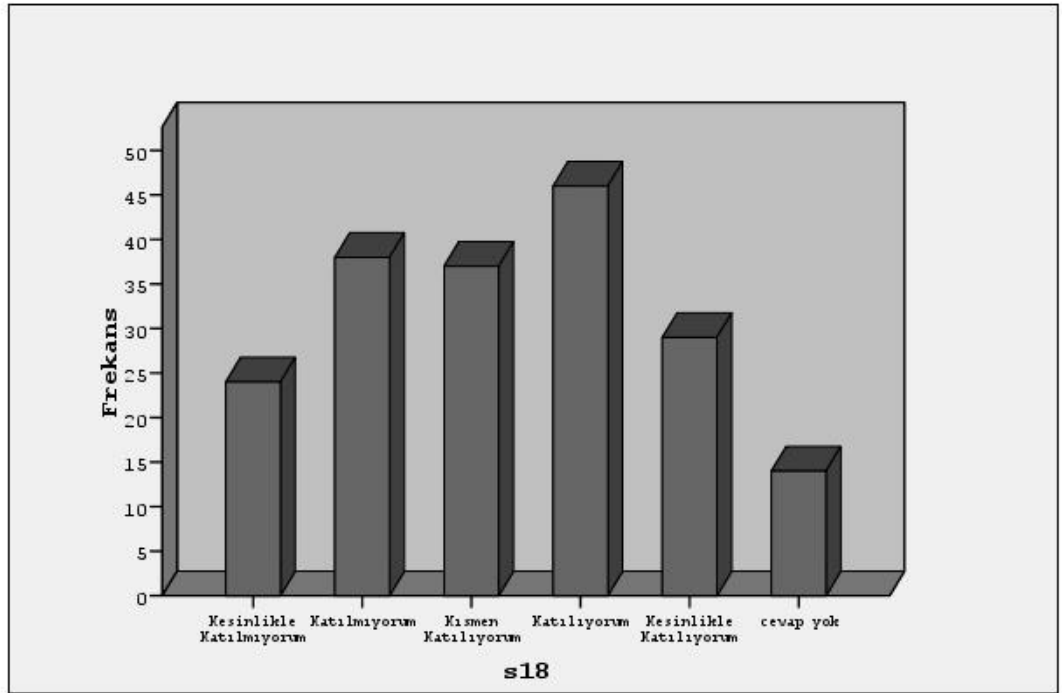


**Soru 18.** “Yöneticim, çalışanların kendisine saygı göstermesi ve hayran olmasını sağlayacak biçimde davranır.” sorusuna 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 38 kişi (%20.2) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24.5) katılıyorum, 29 kişi (%15.4) kesinlikle katılıyorum, 14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

**Tablo 5.26. Soru 18**

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

**Grafik 5.25. Soru 18**

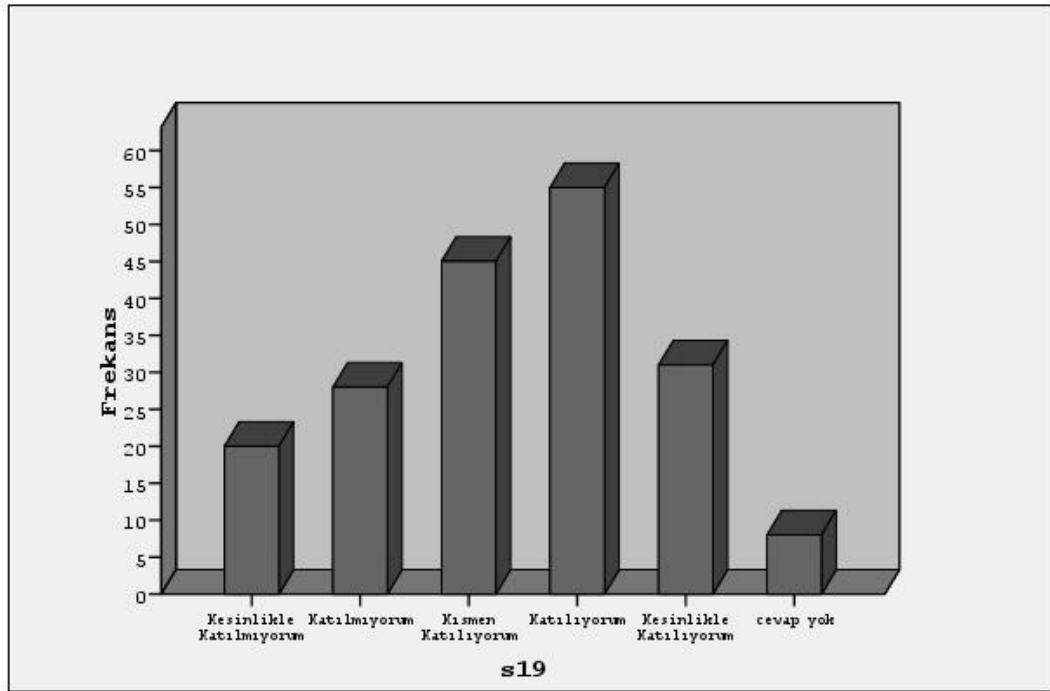


**Soru 19.** “Yöneticimin gözünden çalışanların hata ve başarısızlıkları kaçmaz.” sorusuna 20 Kişi (%10.6) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 45 kişi (%23.9) kısmen katılıyorum, 55 kişi (%29.3) katılıyorum, 31 kişi (%16.5) kesinlikle katılıyorum, 8 kişi (%4.3) cevap yok şeklinde yanıt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

**Tablo 5.27. Soru 19**

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

**Grafik 5.26. Soru 19**



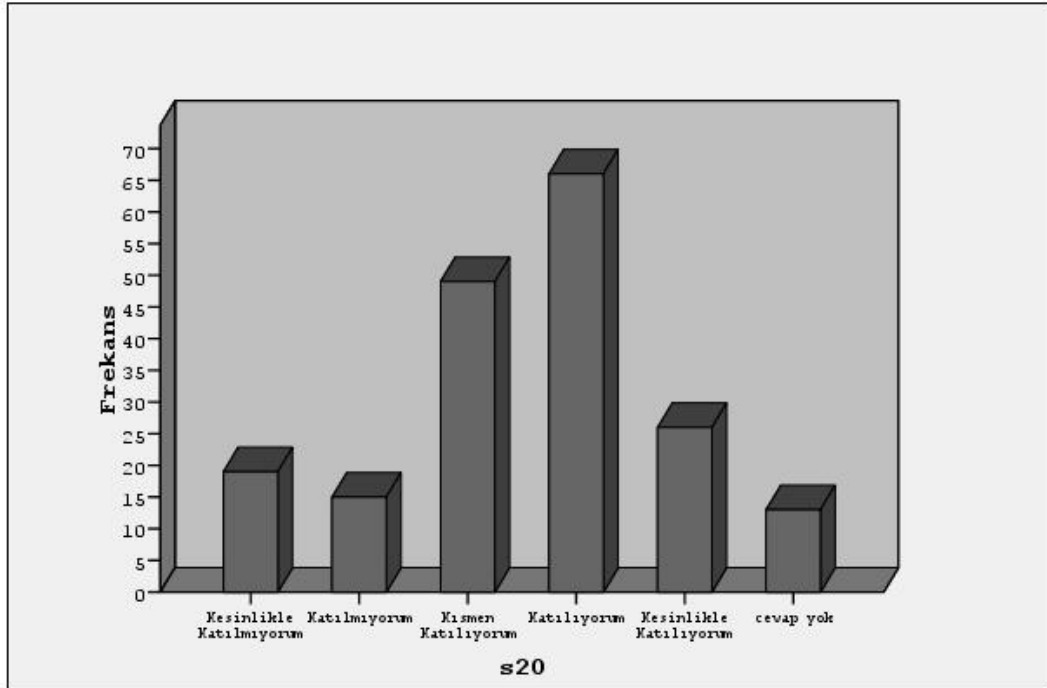


**Soru 20.** “Yöneticim, çalışanların verecekleri kararların ahlaki ve etik sonuçlarına önem verir.” sorusuna 19 Kişi (%10.1) kesinlikle katılmıyorum, 15 kişi (%8) katılmıyorum, 49 kişi (%26.1) kısmen katılıyorum, 66 kişi (%35.1) katılıyorum, 26 kişi (%13.8) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap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

**Tablo 5.28. Soru 20**

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

**Grafik 5.27. Soru 20**

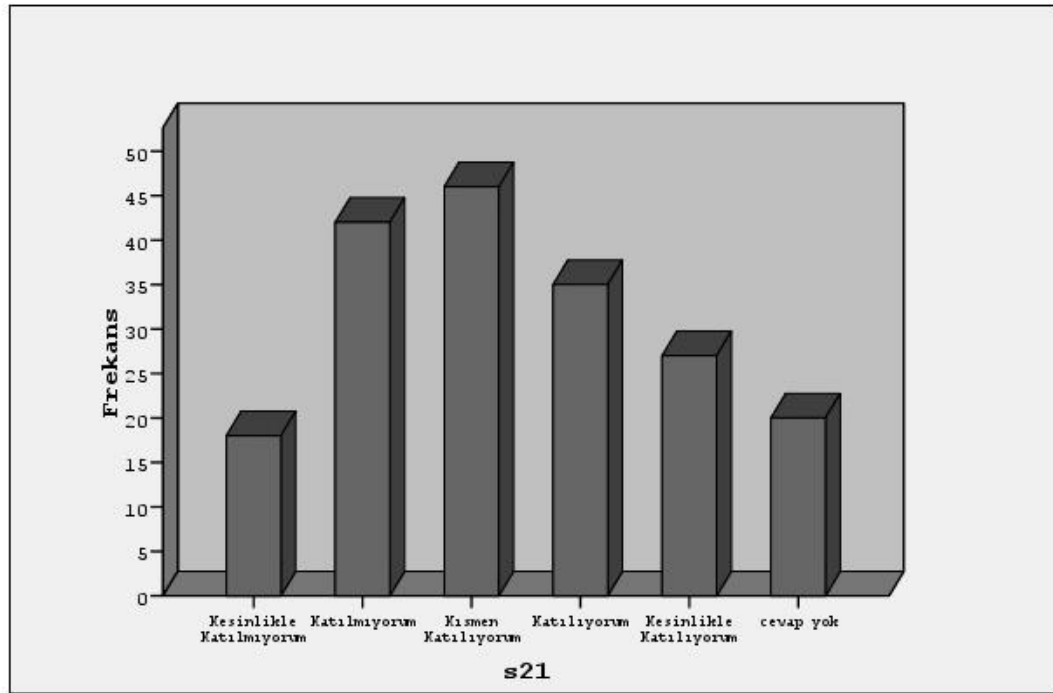


**Soru 21.** “Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan hata ve yanlışlıkların kayıtlarını tutar.” sorusuna 18 Kişi (%9.6) kesinlikle katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 35 kişi (%18.6) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 20 kişi (%10.6) cevap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

**Tablo 5.29.** Soru 21

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

**Grafik 5.28.** Soru 21

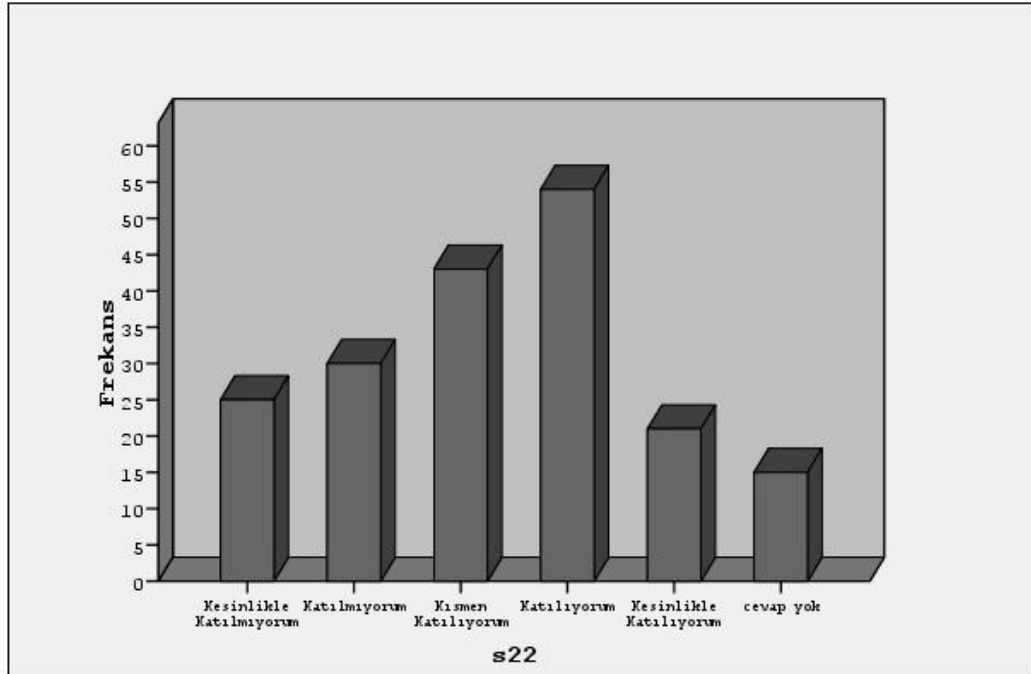


**Soru 22.** “Yöneticim, örnek alınan ve benzemeye çalışılan biri olduğunu gösterir.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 43 kişi (%22.9) kısmen katılıyorum, 54 kişi (%28.7) katılıyorum, 21 kişi (%11.2) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.30. Soru 22**

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

**Grafik 5.29. Soru 22**

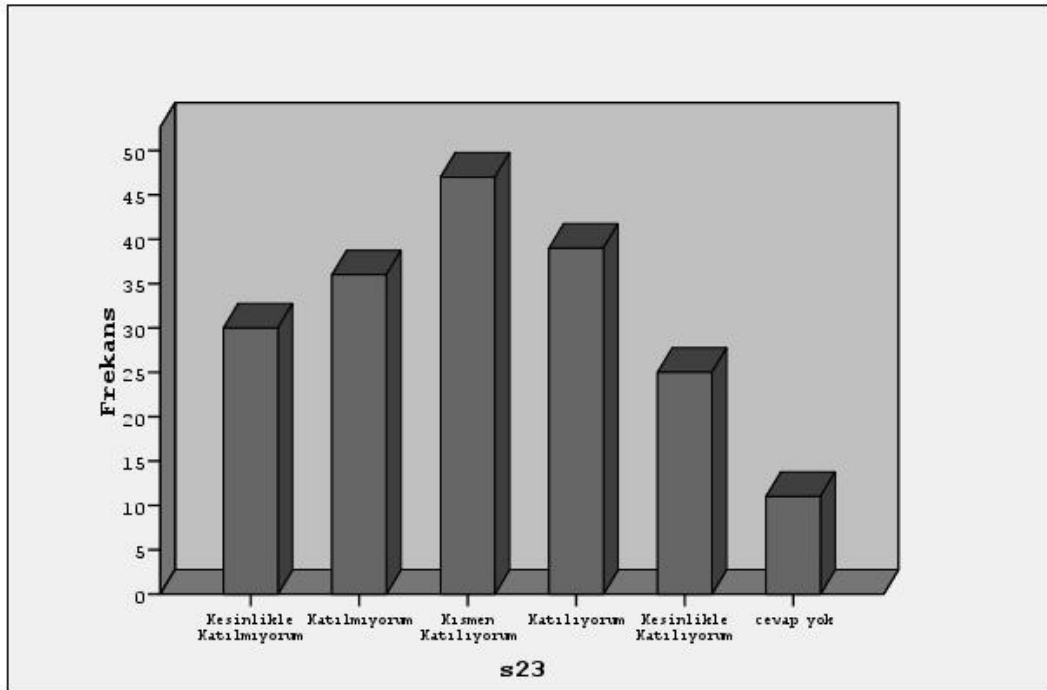


**Soru 23.** “Yöneticim, yapılan işleri anlamlandırarak çalışanları motive eder.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) katılmıyorum, 47 kişi (%25) kısmen katılıyorum, 39 kişi (%20.7) katılıyorum, 25 kişi (%13.3 ) kesinlikle katılıyorum, 11 kişi (%5.9) cevap yok şeklinde yanıt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

**Tablo 5.31. Soru 23**

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

**Grafik 5.30. Soru 23**

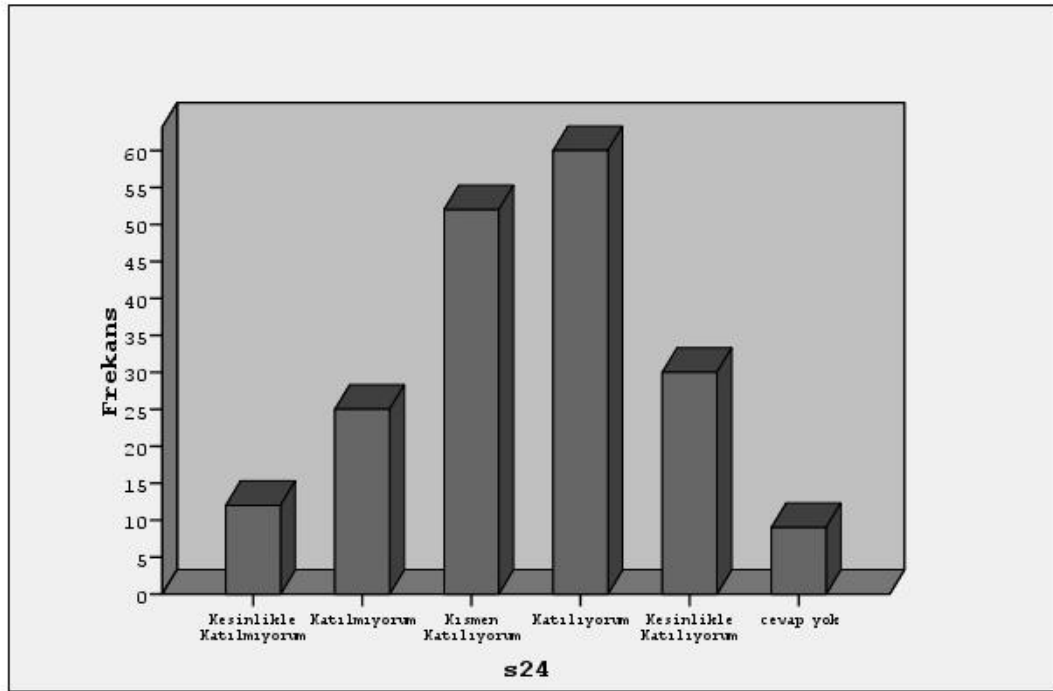


**Soru 24.** “Yöneticim, çalışanların yaptıkları hataları hakkında onları sürekli uyarır.” sorusuna 12 Kişi (%6.4) kesinlikle katılmıyorum, 25 kişi (%13.3) katılmıyorum, 52 kişi (%27.7) kısmen katılıyorum, 60 kişi (%31.9) katılıyorum, 30 kişi (%16) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%4.8) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.32. Soru 24**

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

**Grafik 5.31. Soru 24**

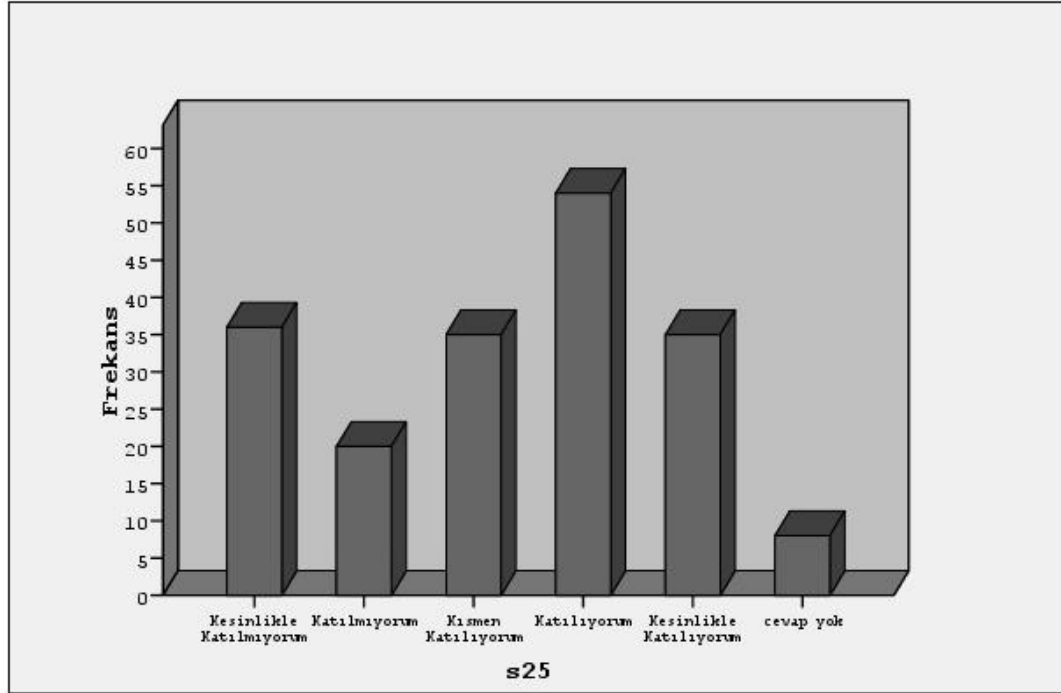


**Soru 25.** “Yöneticim, birlikte karar vermekten kaçınmaz.” sorusuna 36 Kişi (%19.1) kesinlikle katılmıyorum, 20 kişi (%10.6) katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) kısmen katılıyorum, 54 kişi (%28.7) katılıyorum, 35 kişi (%18.6) kesinlikle katılıyorum, 8 kişi (%4.3) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo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

**Tablo 5.33. Soru 25**

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 36      | 19.1  |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 20      | 10.6  |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 35      | 18.6  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 54      | 28.7  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 35      | 18.6  |
| <b>Cevap yok</b>               | 8       | 4.3   |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.32. Soru 25**

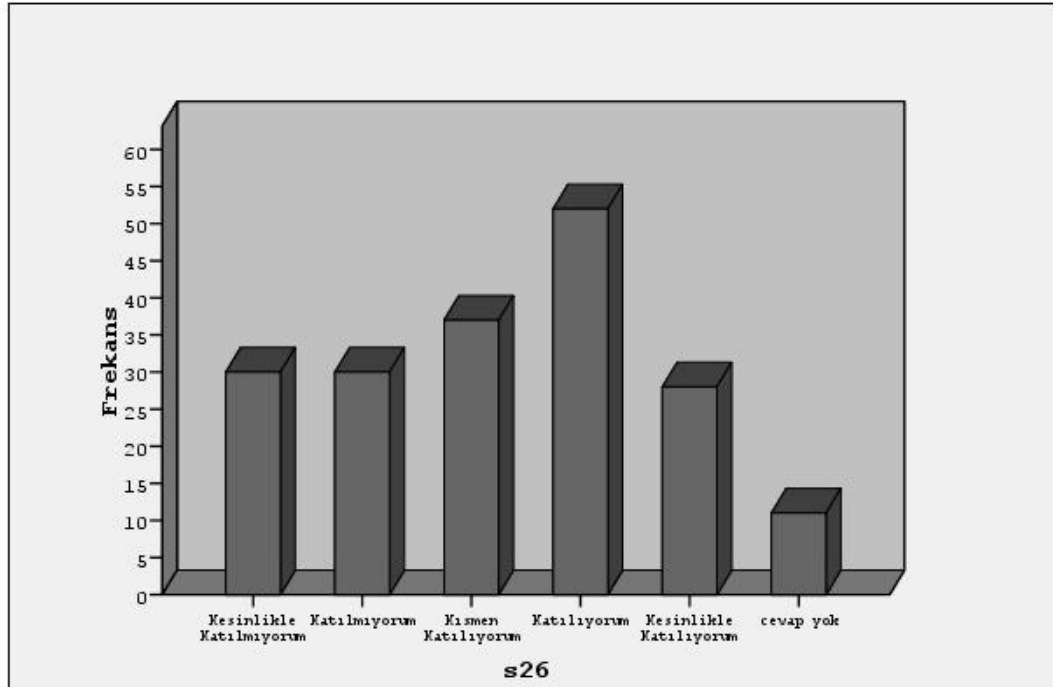


**Soru 26.** “Yöneticim, çalışanların gelişimleri için bizzat eğitim verir.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 52 kişi (%27.7) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 11 kişi (%5.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.34. Soru 26**

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 30      | 16    |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 30      | 16    |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 37      | 19.7  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 52      | 27.7  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 28      | 14.9  |
| <b>Cevap yok</b>               | 11      | 5.9   |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.33. Soru 26**

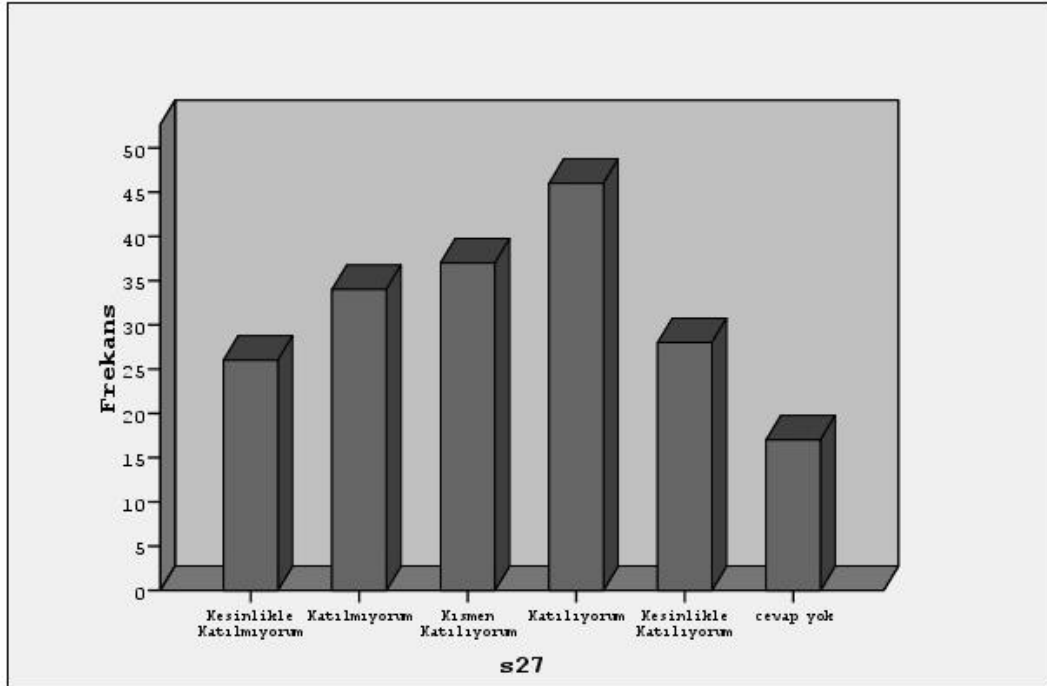


**Soru 27.** “Yöneticim, çalışanları yenilikçi düşünmeye yönlendirir.” sorusuna 26 Kişi (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 34 kişi (%18.1) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24,5) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.35.** Soru 27

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

**Grafik 5.34.** Soru 27



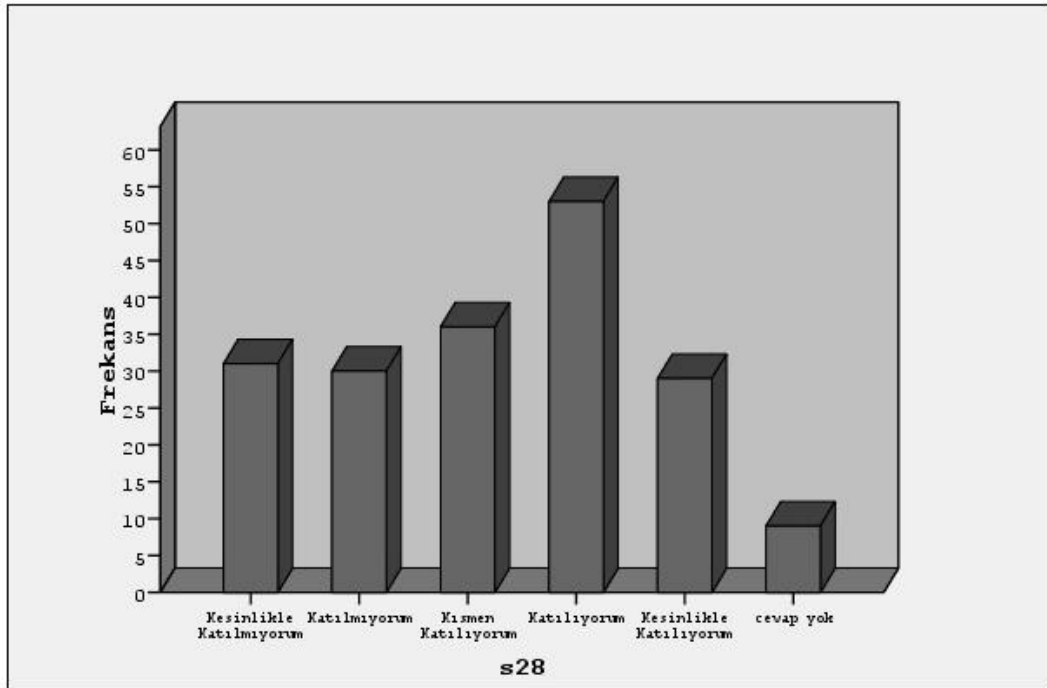


**Soru 28.** “Yöneticim, çalışanların görevlerini yapabilmeleri için neye ihtiyaçları olduğunu bilir.” sorusuna 31 Kişi (%16.5) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) kısmen katılıyorum, 53 kişi (%28.2) katılıyorum, 29 kişi (%15.4) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%4.8) cevap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

**Tablo 5.36. Soru 28**

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

**Grafik 5.35. Soru 28**

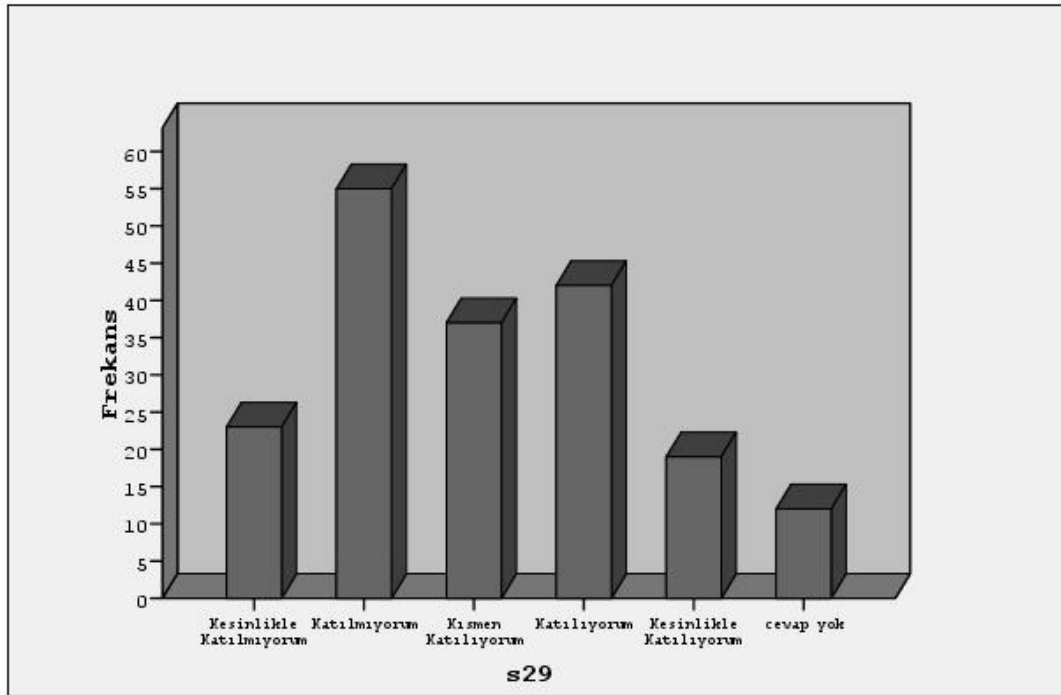


**Soru 29.** “Yöneticim, çalışanları yaratıcı düşünmeye yönlendirir.” sorusuna 23 Kişi (%12.2) kesinlikle katılmıyorum, 55 kişi (%29.3) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 42 kişi (%22.3) katılıyorum, 19 kişi (%10.1) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.37. Soru 29**

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

**Grafik 5.36. Soru 29**

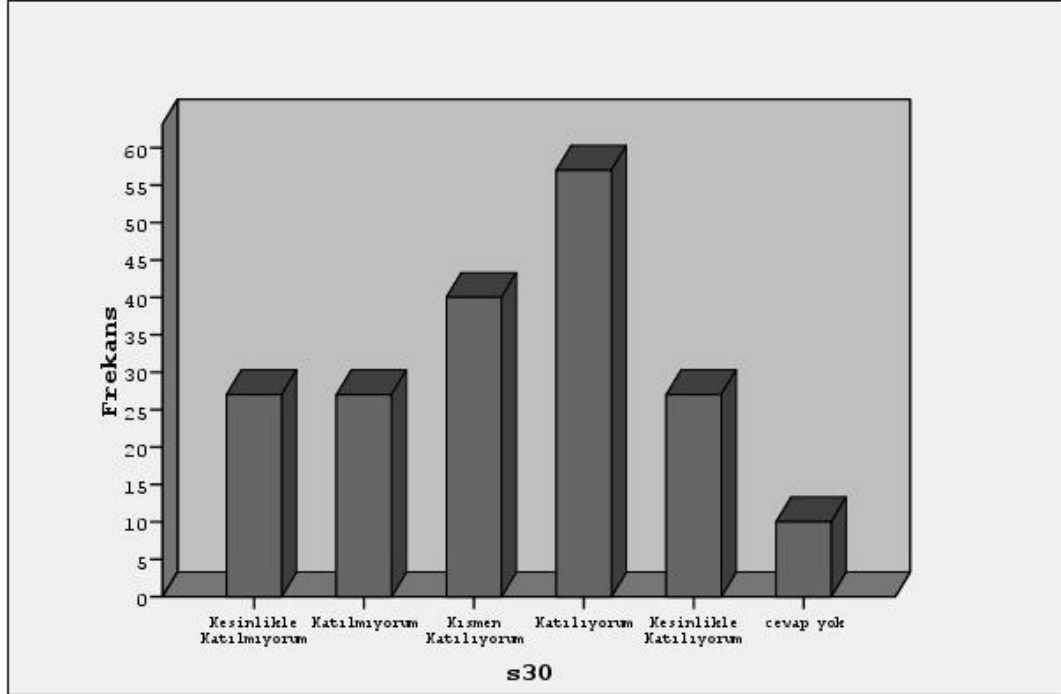


**Soru 30.** “Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan acil sorunlara cevapta vermekte gecikmez.” sorusuna 27 Kişi (%14.4) kesinlikle katılmıyorum, 27 kişi (%14.4) katılmıyorum, 40 kişi (%21.3) kısmen katılıyorum, 57 kişi (%30.3) katılıyorum, 27 kişi (%14.4) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3) cevap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

**Tablo 5.38. Soru 30**

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 27      | 14.4  |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 27      | 14.4  |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 40      | 21.3  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 57      | 30.3  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 27      | 14.4  |
| <b>Cevap yok</b>               | 10      | 5.3   |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.37. Soru 30**

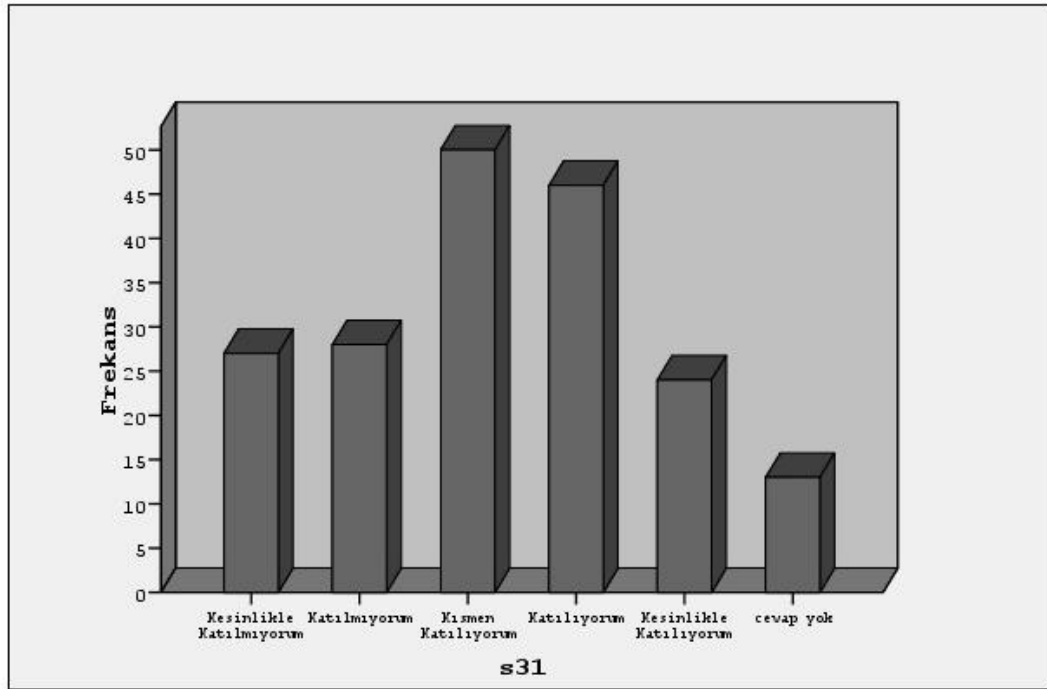


**Soru 31.** “Yöneticim, çalışanlar ile riskleri paylaşır.” sorusuna 27 Kişi (%14.4) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 50 kişi (%26.6) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24.5) katılıyorum 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo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

**Tablo 5.39. Soru 31**

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

**Grafik 5.38. Soru 31**

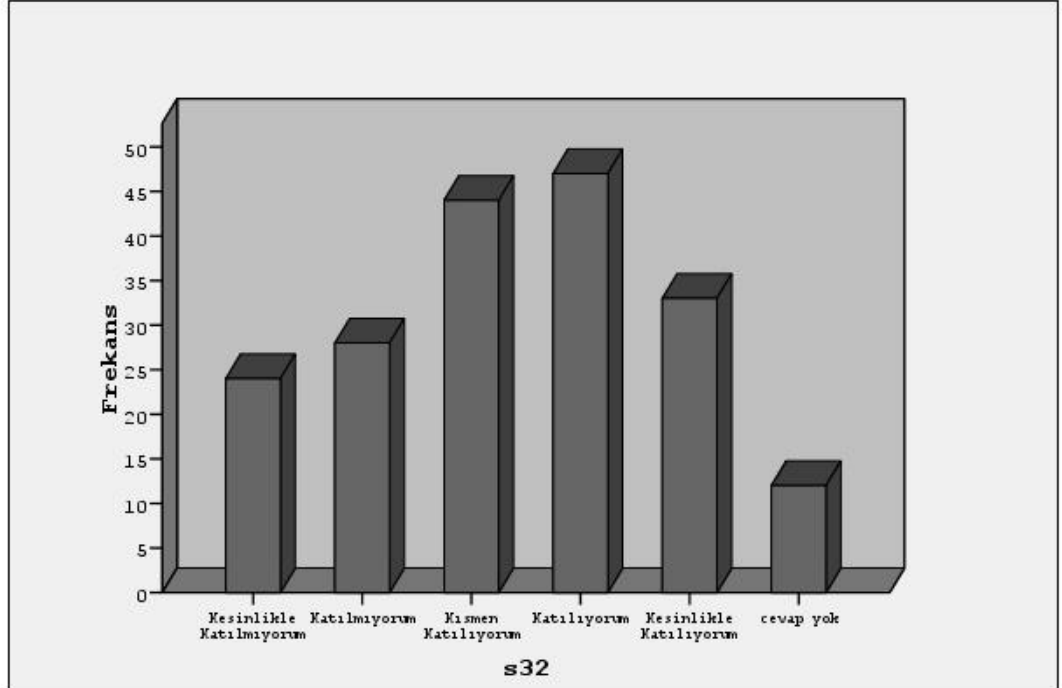


**Soru 32.** “Yöneticim, çalışanların çaba ve gayretlerini gördükçe memnuniyetini ifade eder.” sorusuna 24 Kişi (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 28 kişi (%14.9) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum 33 kişi (%17.6) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok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

**Tablo 5.40** Soru 32

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

**Grafik 5.39.** Soru 32

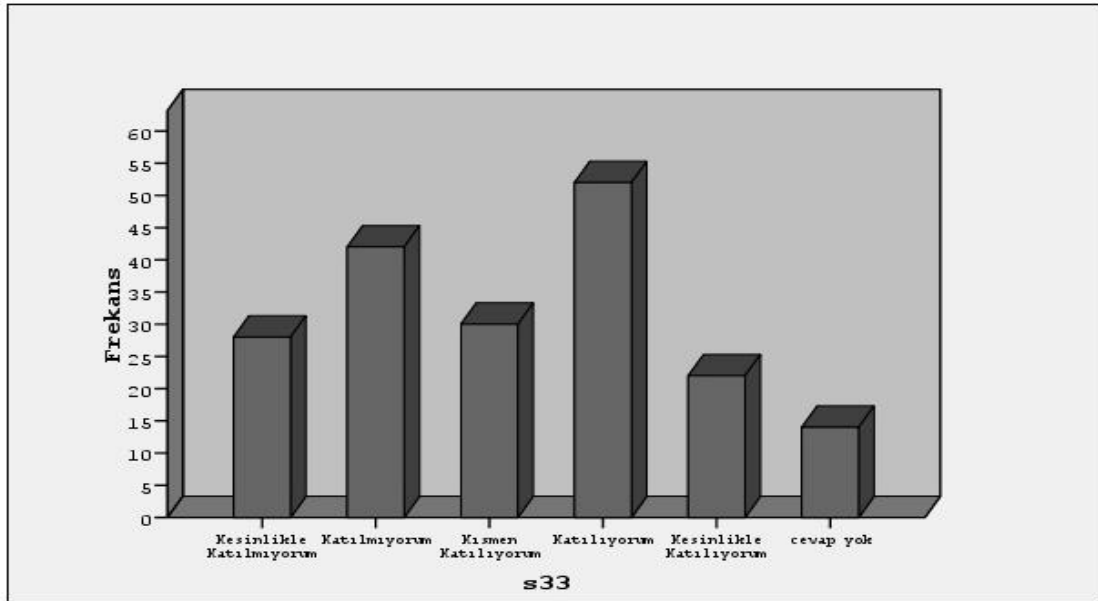


**Soru 33.** “Yöneticim, çalışanlara geniş bakış açısı sağlar.” sorusuna 28 Kişi (%14.9) kesinlikle katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) katılmıyorum, 30 kişi (%16) kısmen katılıyorum, 52 kişi (%27.7) katılıyorum 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi (% 7.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo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

**Tablo 5.41. Soru 33**

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

**Grafik 5.40. Soru 33**



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

**Tablo 5.42** Liderlik Tarzları İle İlgili Soruların Ortalamaları

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

### Dönüşümcü Liderlik

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

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

**Tablo 5.43.** Dönüşümcü Liderlik Tarzları İle İlgili Soruların Ortalamaları

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



### Etkileşimci Liderlik

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

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

**Tablo 5.44.** Etkileşimci Liderlik Tarzları İle İlgili Soruların Ortalamaları

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

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

**Tablo 5.45.** Liderlik Tarzları Paired Samples Statistics

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

**Tablo 5.46.** Liderlik Tarzları Paired Samples Correlations

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

**Tablo 5.47.** Liderlik Tarzları Paired Samples Test

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

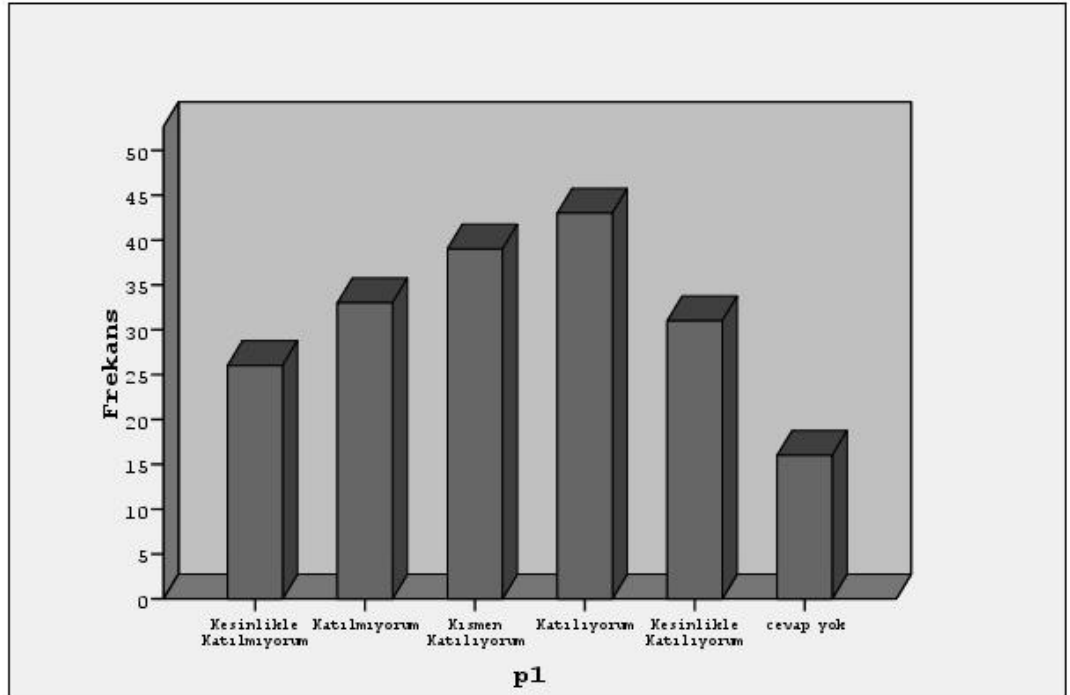
### Çatışma durumunda davranış şekilleri.

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

**Tablo 5.48.** Soru 1

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

**Grafik 5.41.** Soru 1

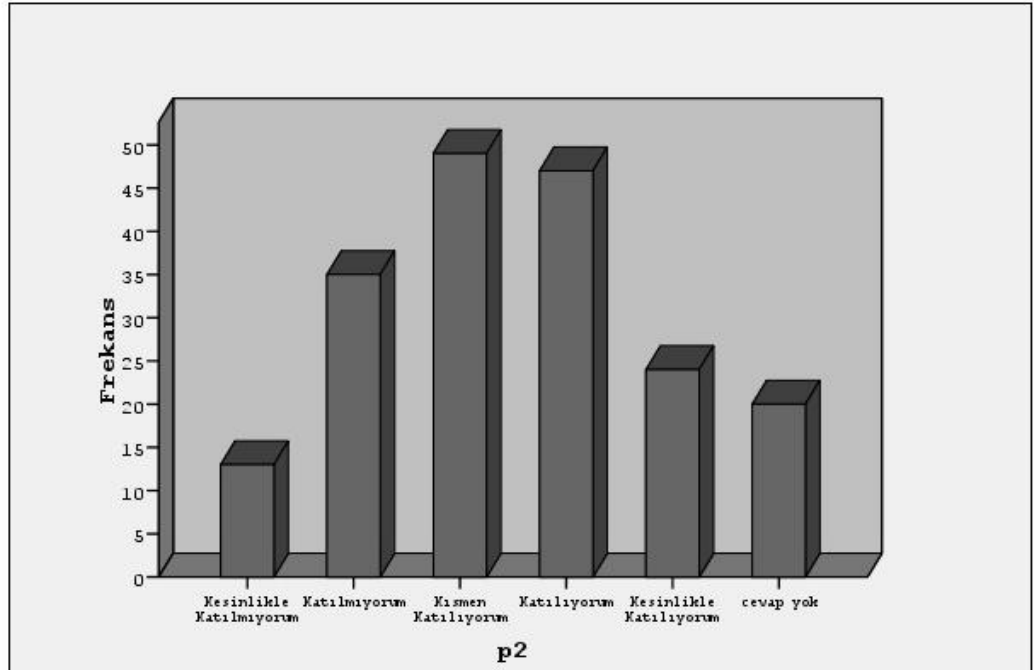


**Soru 2.** “Yöneticim sorunlarla karşılaştığında bu sorunlarla birebir baş etmez.” sorusuna 13 kişi (%6.9) kesinlikle katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) katılmıyorum, 49 kişi (%26.1) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum, 24 kişi (%12.8) kesinlikle katılıyorum, 20 kişi (%10.6) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.49. Soru 2**

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

**Grafik 5.42. Soru 2**

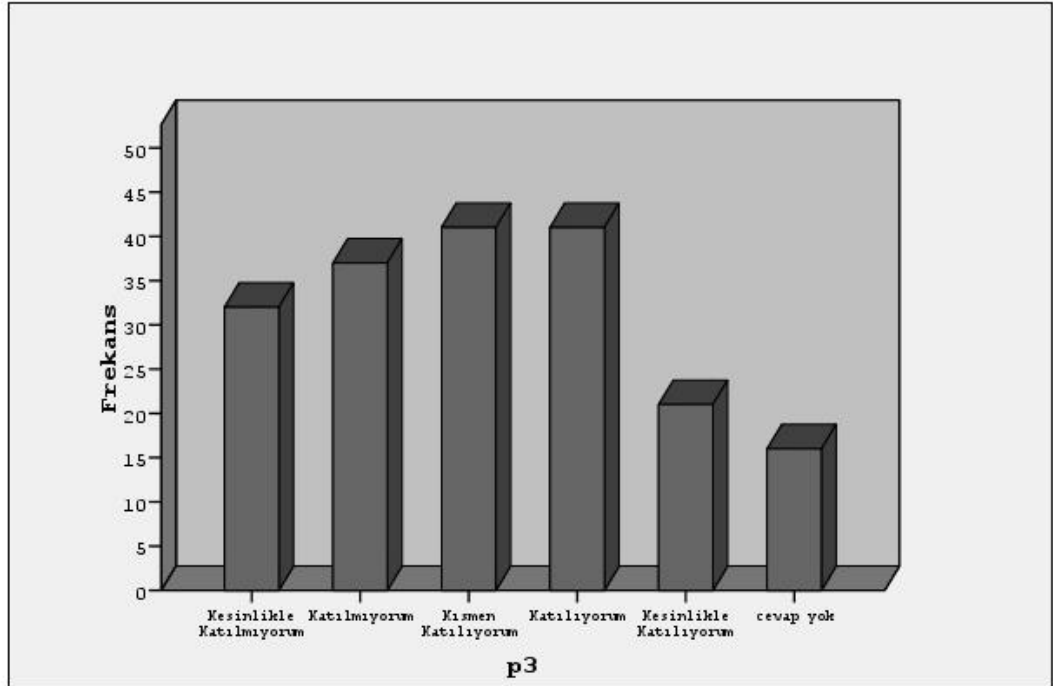


**Soru 3.** “Yöneticim, kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için çalışanların fikirlerinden gereğinden fazla faydalanır.” sorusuna 32 Kişi (%17) kesinlikle katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) kısmen katılıyorum, 41 kişi (%21.8) katılıyorum, 21 kişi (%11.2) kesinlikle katılıyorum,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

**Tablo 5.50. Soru 3**

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 32      | 17    |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 37      | 19.7  |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 41      | 21.8  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 41      | 21.8  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 21      | 11.2  |
| <b>Cevap yok</b>               | 16      | 8.5   |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.43. Soru 3**

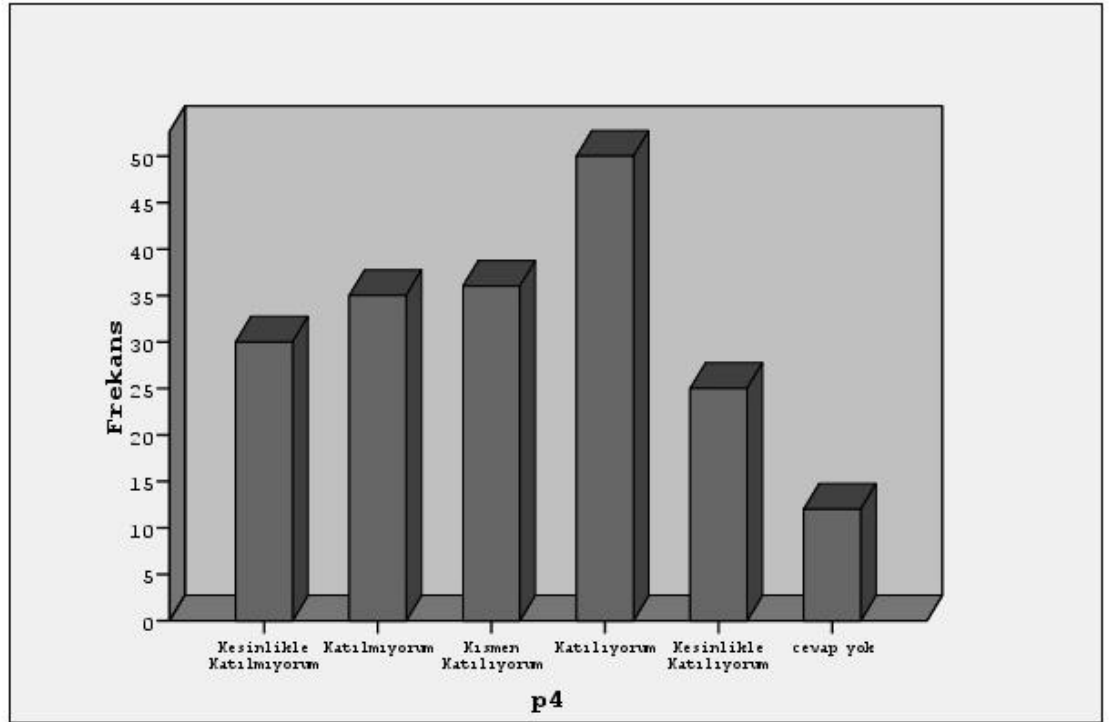


**Soru 4.** “Yöneticim, çalışanlar ile fikir birliği sağlamak amacıyla ortak kararlar alır.” sorusuna 30 Kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) kısmen katılıyorum, 50 kişi (%26.6) katılıyorum, 25 kişi (%13.3) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi ( %6.4) cevap yok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

**Tablo 5.51. Soru 4**

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

**Grafik 5.44. Soru 4**

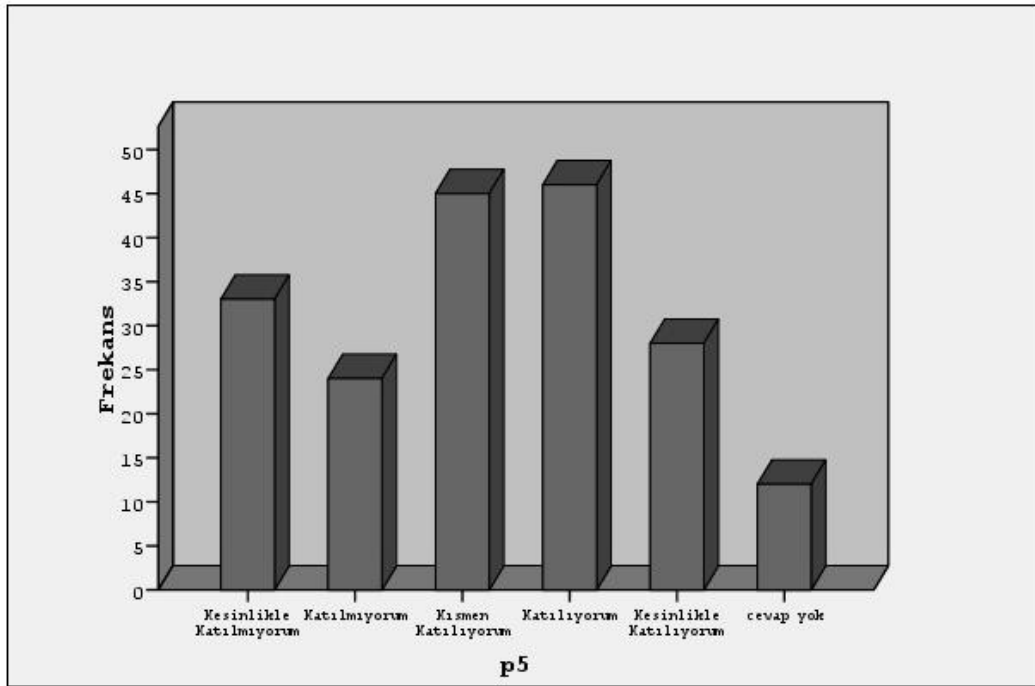


**Soru 5.** “Yöneticim, sorunların çözümünde ortak beklentileri karşılayacak şekilde işbirliği yapmaya özen gösterir.” sorusuna 33 Kişi (%17.6) kesinlikle katılmıyorum, 24 kişi (%12.8) katılmıyorum, 54 kişi (%23.9) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24.5) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum,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

**Tablo 5.52. Soru 5**

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

**Grafik 5.45. Soru 5**

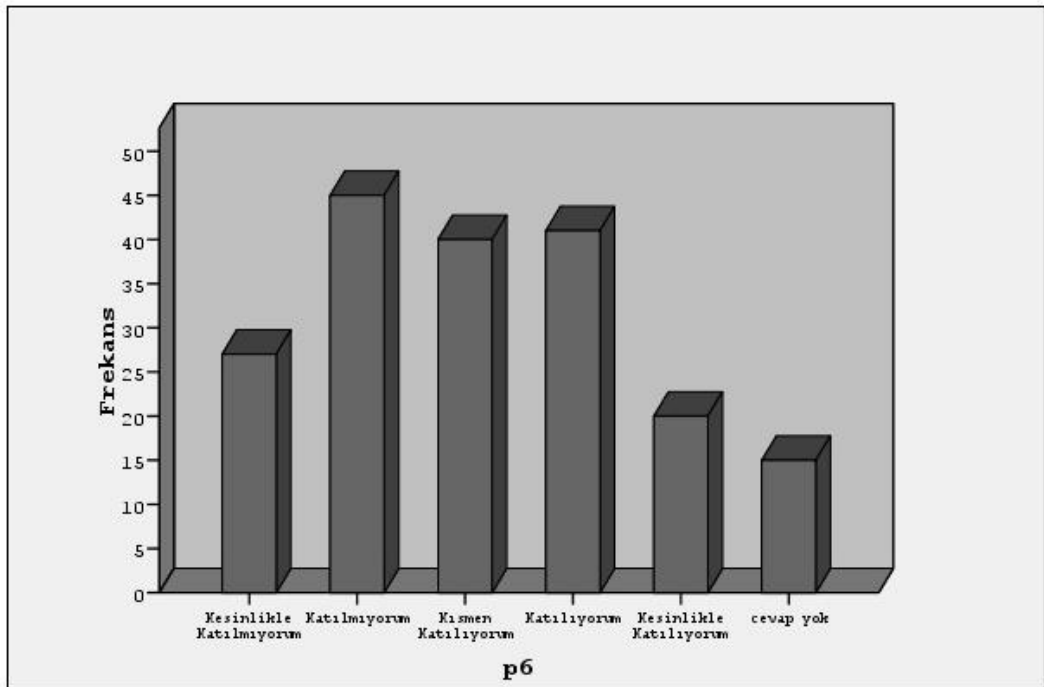


**Soru 6.** “Yöneticim, çalışanlar ile olan görüş ayrılıklarını ifade etmekten kaçınır.” sorusuna 27 Kişi (%14.4) kesinlikle katılmıyorum, 45 kişi (%23.9) katılmıyorum, 40 kişi (%21.3) kısmen katılıyorum, 41 kişi (%21.8) katılıyorum, 20 kişi (%10.6) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.53. Soru 6**

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

**Grafik 5.46. Soru 6**



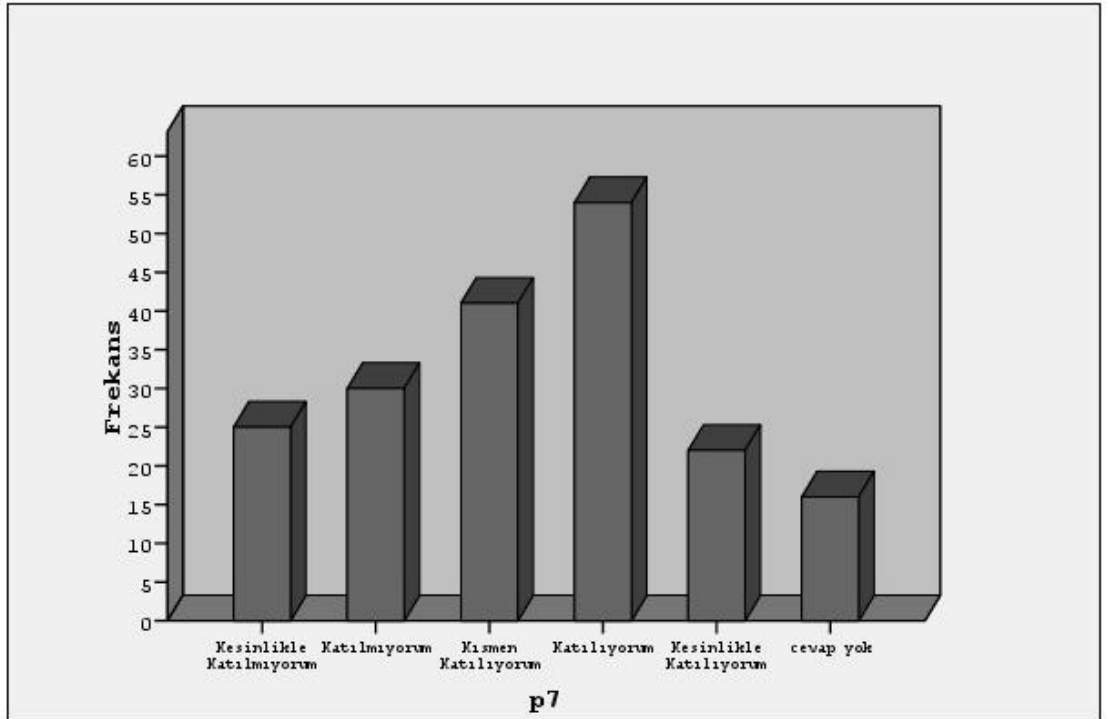


**Soru 7.** “Yöneticim, çalışanların yaşayabileceği kargaşa durumlarında ortak bir yol bulmaya çalışır.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) kısmen katılıyorum, 54 kişi (%28.7) katılıyorum, 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılıyorum, 16 kişi (%8.5)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

**Tablo 5.54. Soru 7**

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

**Grafik 5.47. Soru 7**

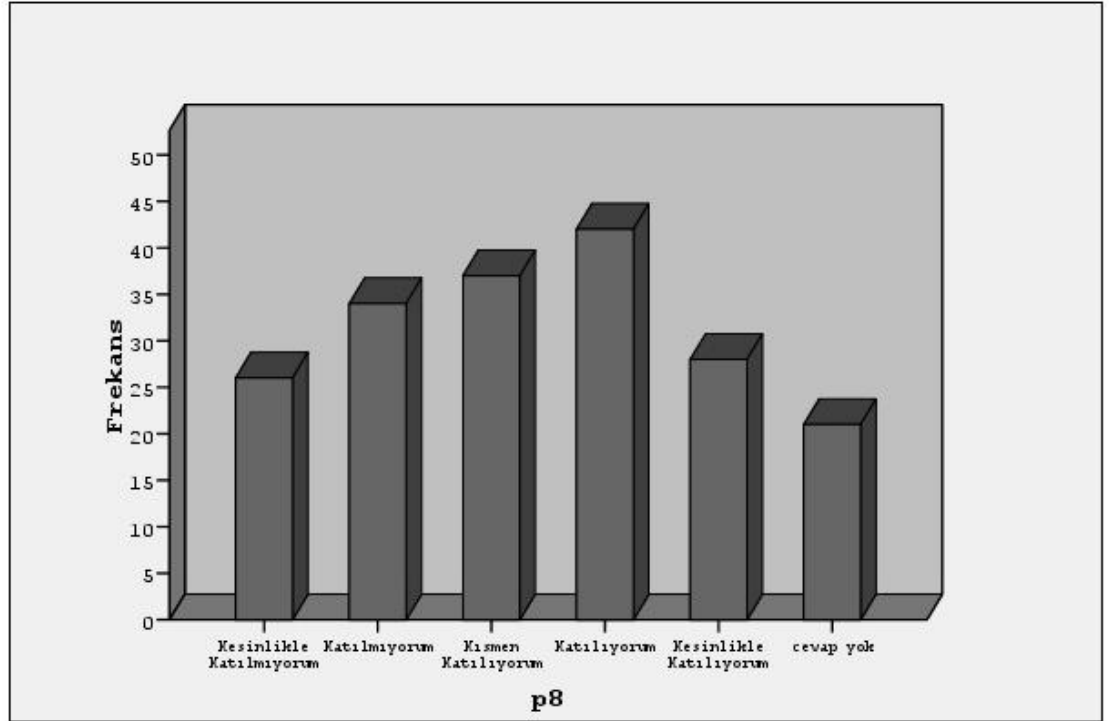


**Soru 8.** “Yöneticim, çalışanları, tecrübe ve bilgilerini kullanarak bastırır.” sorusuna 26 Kişi (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 34 kişi (%18.1) katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) kısmen katılıyorum, 42 kişi (% 22.3) katılıyorum, 28 kişi (%14.9) kesinlikle katılıyorum, 21 kişi (%11.2) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.55. Soru 8**

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

**Grafik 5.48. Soru 8**

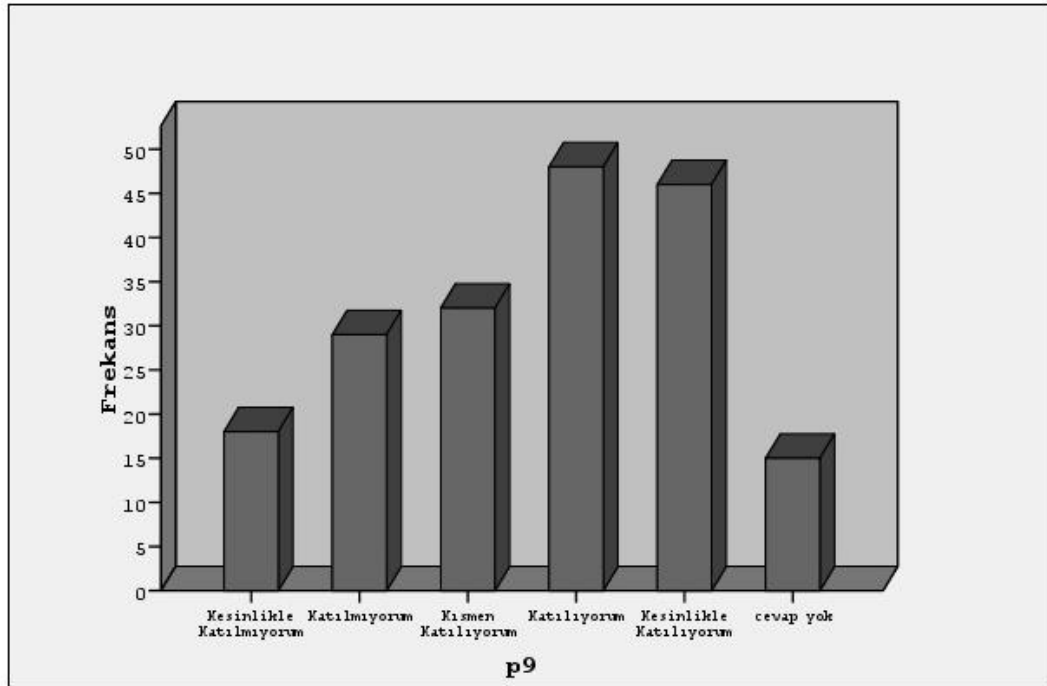


**Soru 9.** “Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için gücünü kullanır.” sorusuna 18 kişi (%9.6) kesinlikle katılmıyorum, 29 kişi (%15.4) katılmıyorum, 32 kişi (%17) kısmen katılıyorum, 48 kişi (%25.5) katılıyorum, 46 kişi (%24.5) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap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

**Tablo 5.56. Soru 9**

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

**Grafik 5.49. Soru 9**

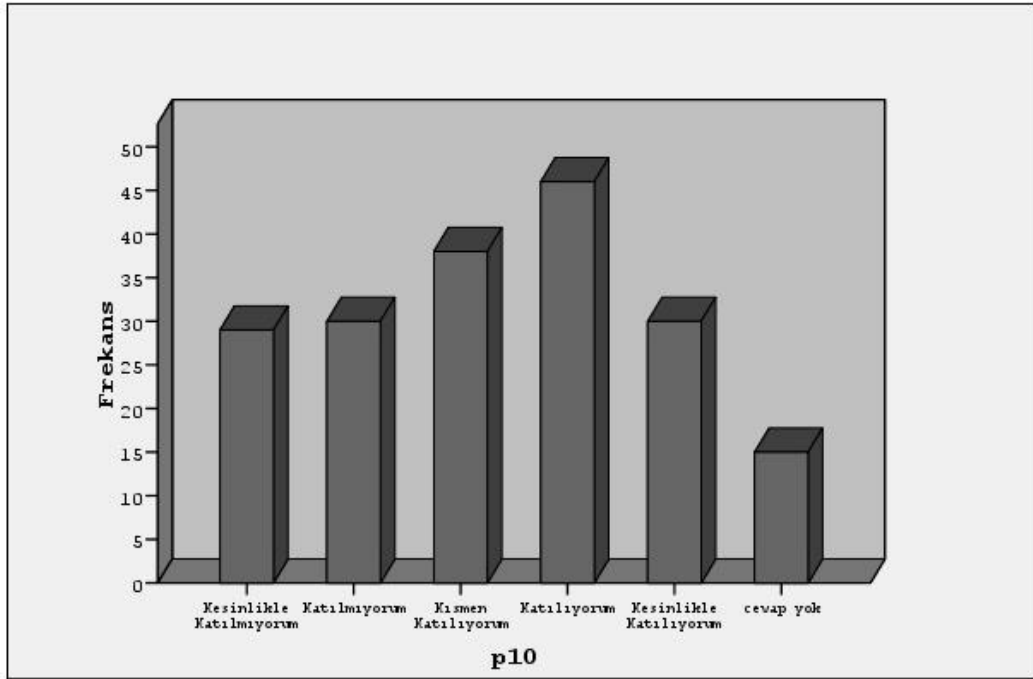


**Soru 10.** “Yöneticim, çalışanların isteklerini dikkate almaya çalışır.” sorusuna 29 Kişi (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 38 kişi (%20.2) kısmen katılıyorum, 46 kişi (%24.5) katılıyorum, 30 kişi (%16) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.57.** Soru 10

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 29      | 15.4  |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 30      | 16    |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 38      | 20.2  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 46      | 24.5  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 30      | 16    |
| <b>Cevap yok</b>               | 15      | 8     |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.50.** Soru 10

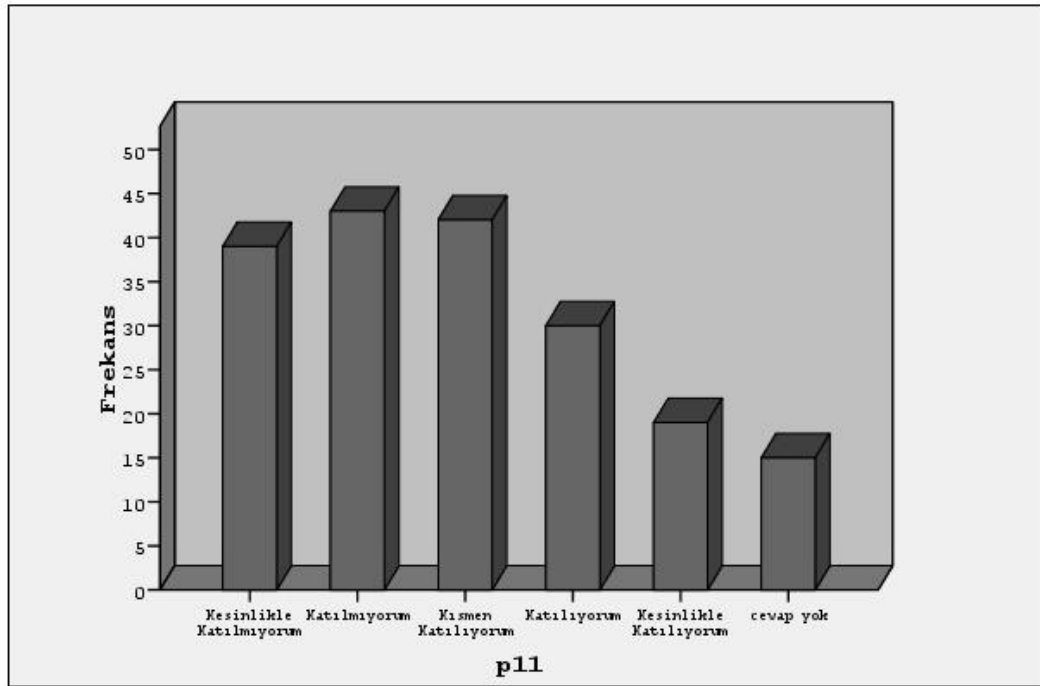


**Soru 11.** “Yöneticim, çalışanların isteklerini sorgusuz dikkate alır.” sorusuna 39 Kişi (%20.7) kesinlikle katılmıyorum, 43 kişi (%22.9) katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) kısmen katılıyorum, 30 kişi (%16) katılıyorum, 19 kişi (%10.1) kesinlikle katılıyorum, 15 kişi (%8) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.58. Soru 11**

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

**Grafik 5.51. Soru 11**

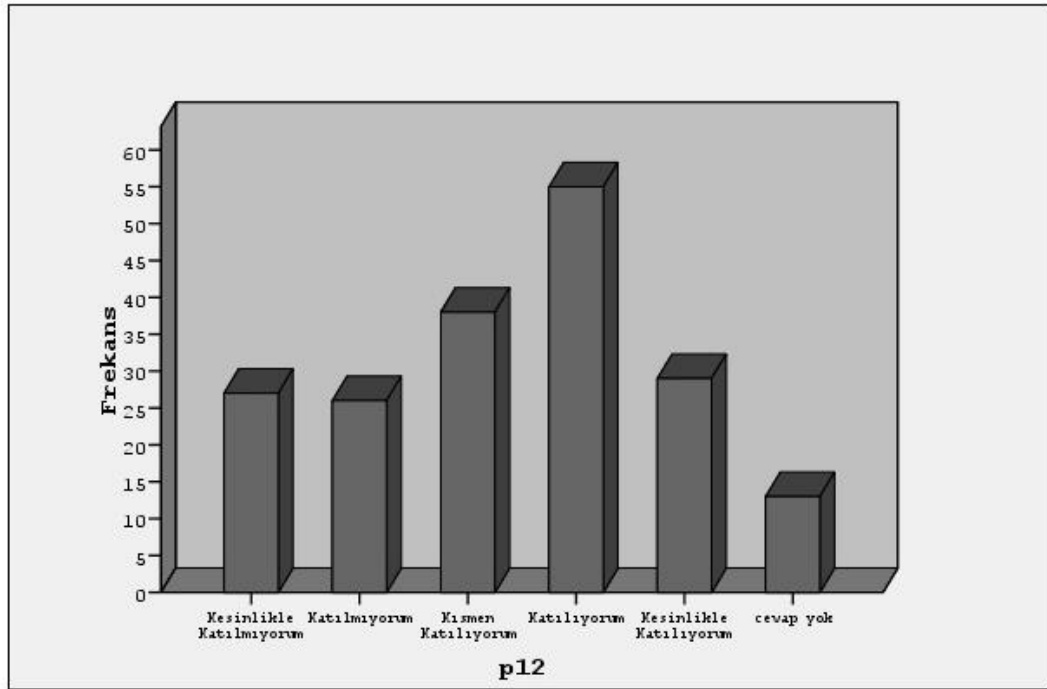


**Soru 12.** “Yöneticim, çalışanlar ile problemleri çözebilmek için bilgi aktarımının tam ve doğru olmasına özen gösterir.” sorusuna 27 Kişi (%14.4 ) kesinlikle katılmıyorum, 26 kişi (%13.8) katılmıyorum, 38 kişi (%20.2) kısmen katılıyorum, 55 kişi (%29.3) katılıyorum, 29 kişi (%15.4) kesinlikle katılıyorum,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

**Tablo 5.59.** Soru 12

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

**Grafik 5.52.** Soru 12

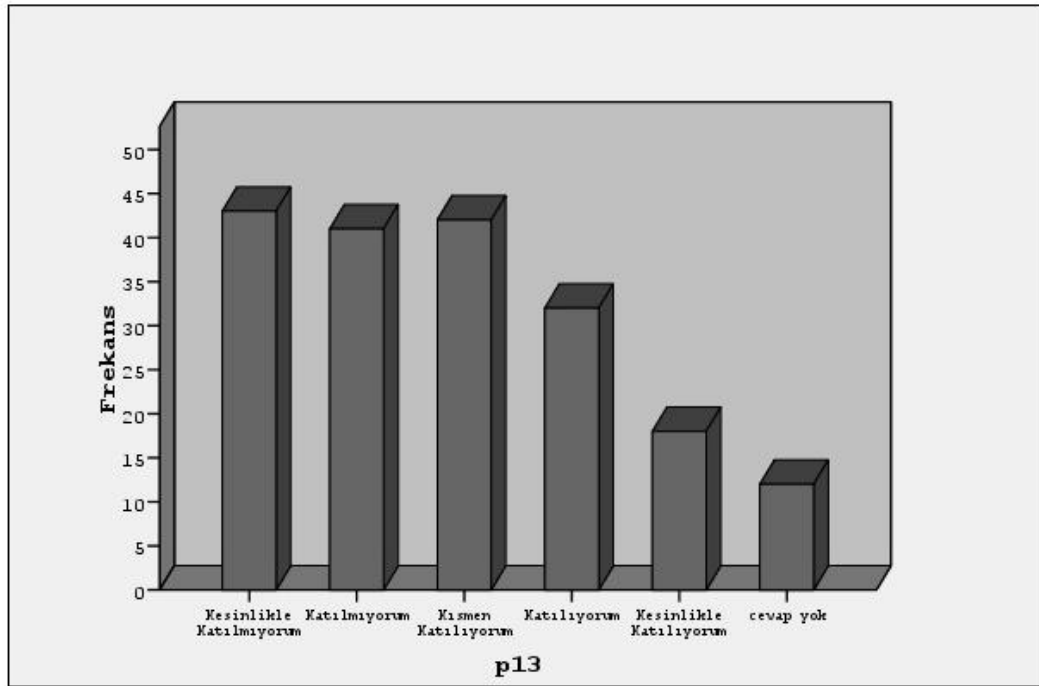


**Soru 13.** “Yöneticim, çalışanların istekleri için gerekirse taviz verir.” sorusuna 43 Kişi (%22.9) kesinlikle katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) kısmen katılıyorum, 32 kişi (%17) katılıyorum, 18 kişi (%9.6) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.60. Soru 13**

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

**Grafik 5.53. Soru 13**

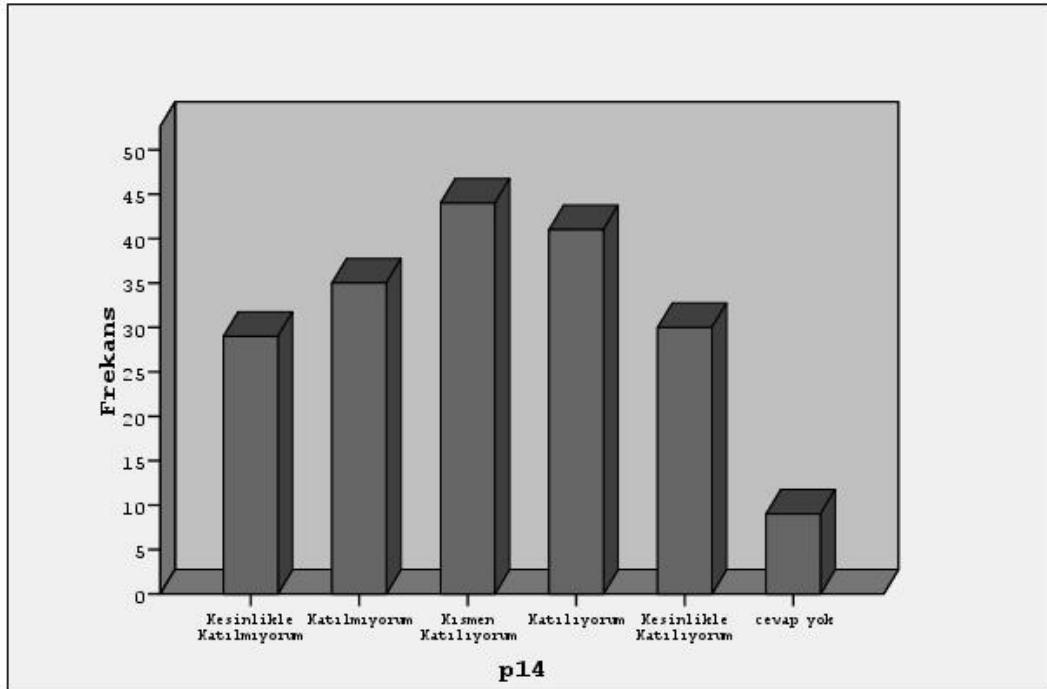


**Soru 14.** “Yöneticim, çözilemeyen anlaşmazlıkları aşmak için ortak bir yol bulmaya çalışır.” sorusuna 29 Kişi (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) katılmıyorum, 44 kişi (%23.4) kısmen katılıyorum, 41 kişi (%21.8) katılıyorum, 30 kişi (%16) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi (%4.8) cevap yok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

**Tablo 5.61. Soru 14**

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

**Grafik 5.54. Soru 14**



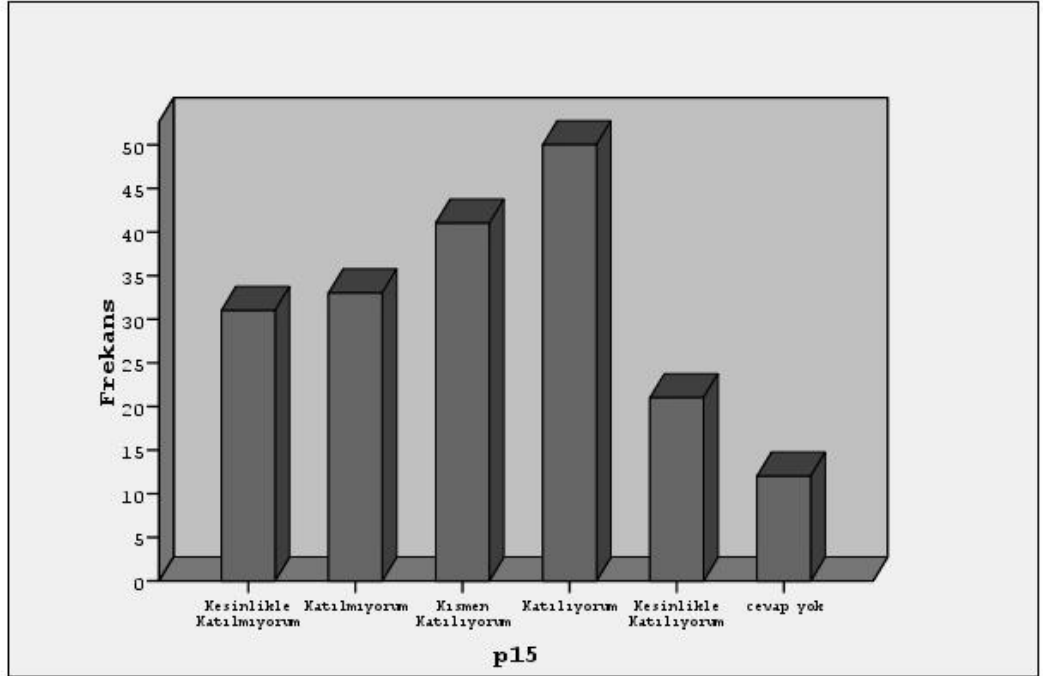


**Soru 15.** “Yöneticim, problemlerin çözümünde karşı tarafın beklentilerini değerlendirir.” sorusuna 31 Kişi (%16.5) kesinlikle katılmıyorum, 33 kişi (%17.6) katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) kısmen katılıyorum, 50 kişi (%26.6) katılıyorum, 21 kişi (%11.2) kesinlikle katılıyorum, 12 kişi (%6.4) cevap yok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

**Tablo 5.62.** Soru 15

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

**Grafik 5.55.** Soru 15

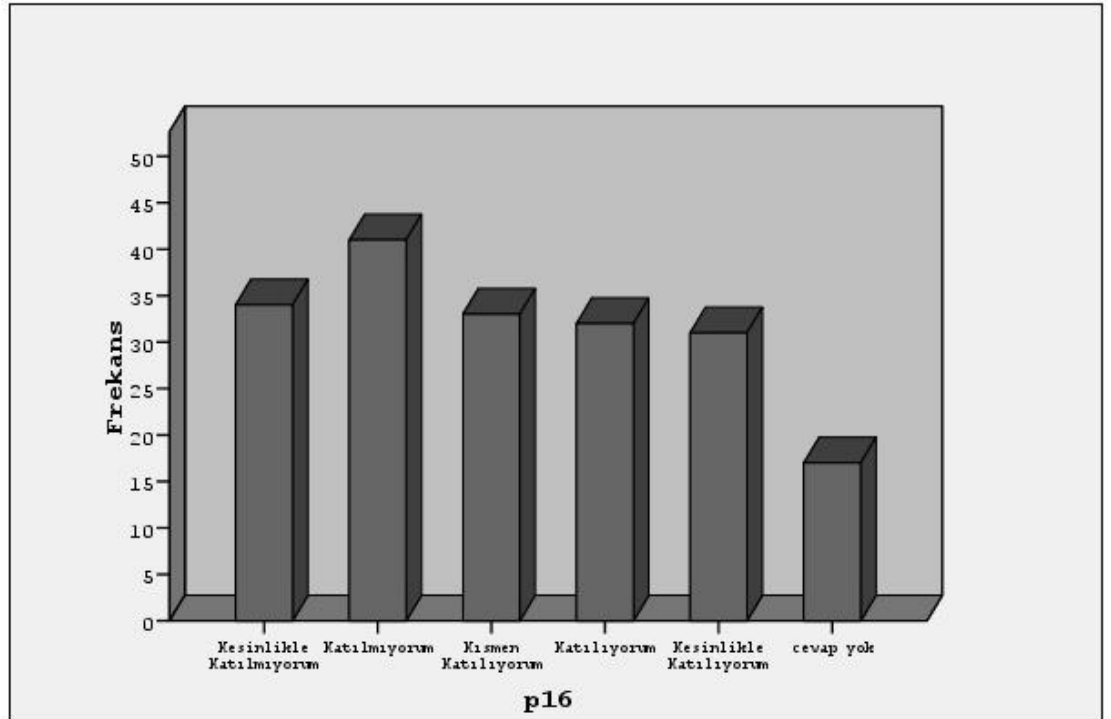


**Soru 16.** “Yöneticim bir sorun olma ihtimali baş gösterdiği zaman ortadan kaybolur.” sorusuna 34 Kişi (%18.1) kesinlikle katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) katılmıyorum, 33 kişi (%17.6) kısmen katılıyorum, 32 kişi (%17) katılıyorum, 31 kişi (%16.5), kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok şeklinde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

**Tablo 5.63. Soru 16**

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

**Grafik 5.56. Soru 16**

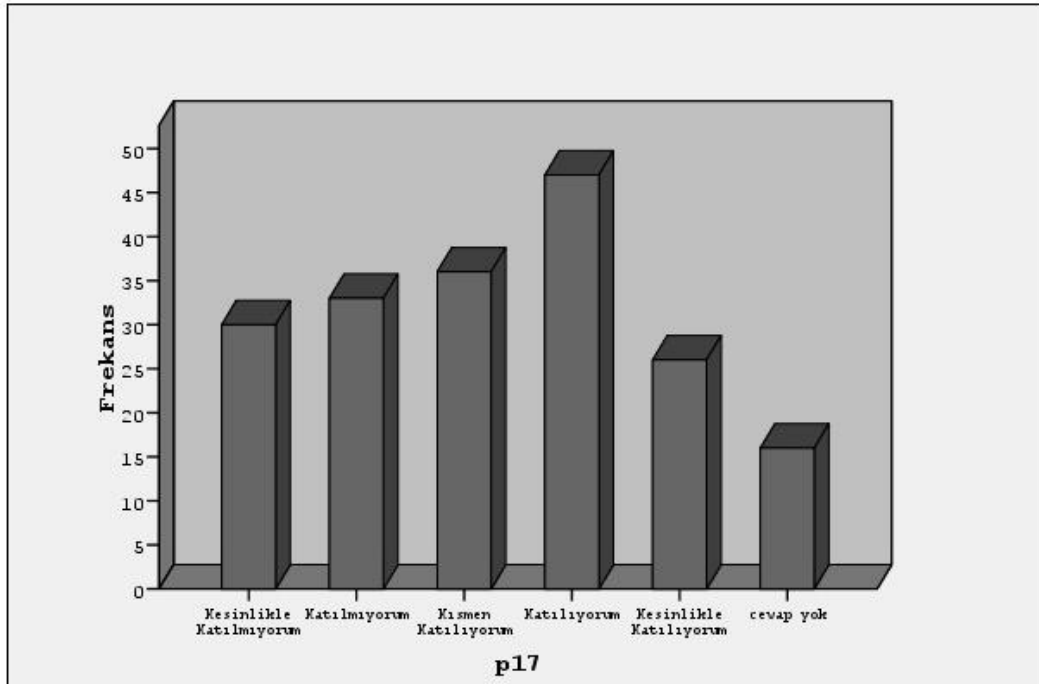


**Soru 17.** “Yöneticim, çalışanlar ile sorun yaşamaktan kaçınır.” sorusuna 30 kişi (%16) kesinlikle katılmıyorum, 33 kişi (%17.6) katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) kısmen katılıyorum, 47 kişi (% 25) katılıyorum, 26 kişi (%13.8) kesinlikle katılıyorum, 16 kişi (%8.5) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir (Tablo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

**Tablo 5.64. Soru 17**

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

**Grafik 5.57. Soru 17**

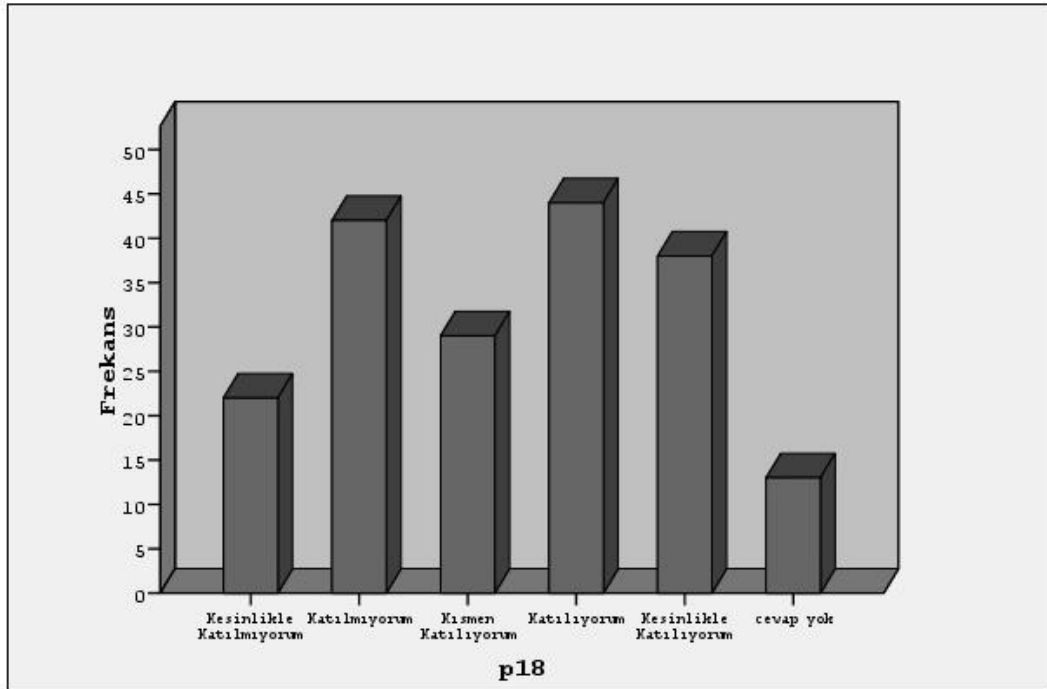


**Soru 18.** “Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için yetkisini kullanır.” sorusuna 22 kişi (%11.7) kesinlikle katılmıyorum, 42 kişi (%22.3) katılmıyorum, 29 kişi (%15.4 ) kısmen katılıyorum, 44 kişi (%23.4) katılıyorum, 38 kişi (%20.2) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi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

**Tablo 5.65. Soru 18**

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

**Grafik 5.58. Soru 18**

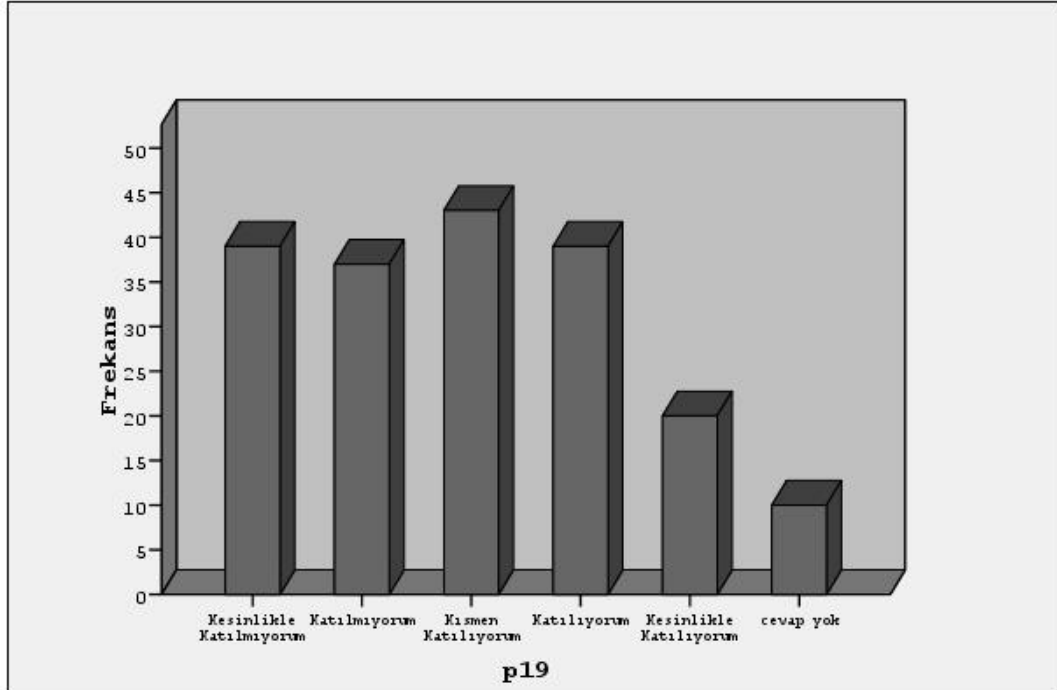


**Soru 19.** “Yöneticim, genellikle çalışanların önerileri ile hareket eder.” sorusuna 39 Kişi (%20.7) kesinlikle katılmıyorum, 37 kişi (%19.7) katılmıyorum, 43 kişi (%22.9) kısmen katılıyorum, 39 kişi (%20.7) katılıyorum, 20 kişi (%10.6) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%5.3) cevap yok şeklinde yanıt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

**Tablo 5.66.** Soru 19

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 39      | 20.7  |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 37      | 19.7  |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 43      | 22.9  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 39      | 20.7  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 20      | 10.6  |
| <b>Cevap yok</b>               | 10      | 5.3   |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.59.** Soru 19

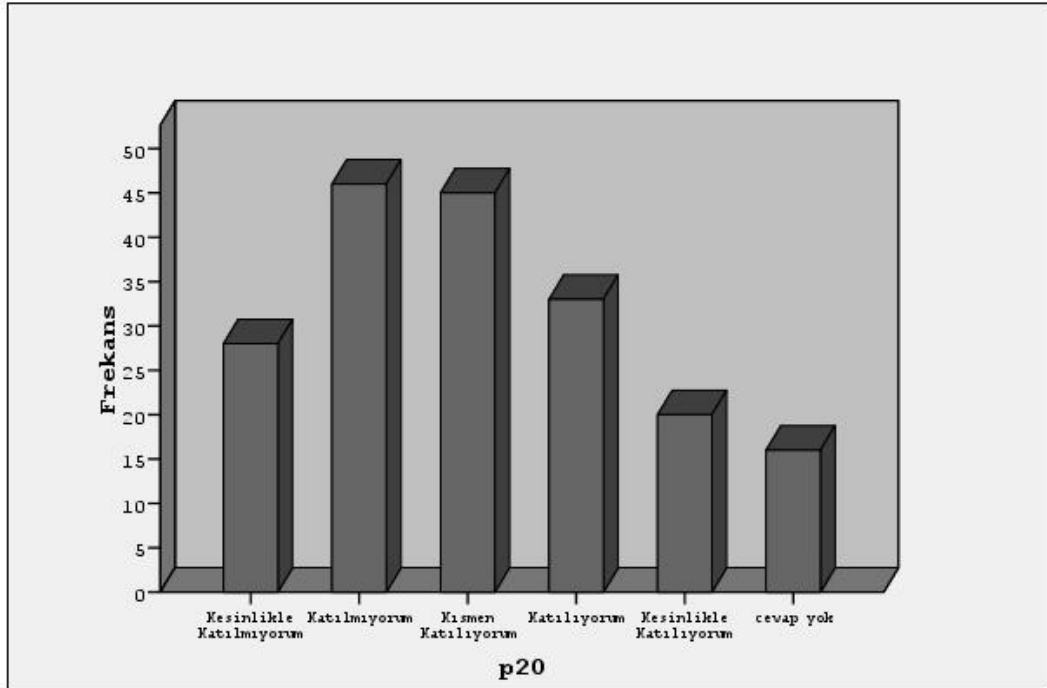


**Soru 20.** “Yöneticim, uzlaşma sağlanabilmesi için tavizler verilmesi gerekir ise taviz verir.” sorusuna 28 Kişi (%14.9) kesinlikle katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) katılmıyorum, 45 kişi (%23.9) kısmen katılıyorum, 33 kişi (%17.6) katılıyorum, 20 kişi (%10.6) kesinlikle katılıyorum, 16 kişi (%8.5) cevap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

**Tablo 5.67.** Soru 20

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

**Grafik 5.60.** Soru 20

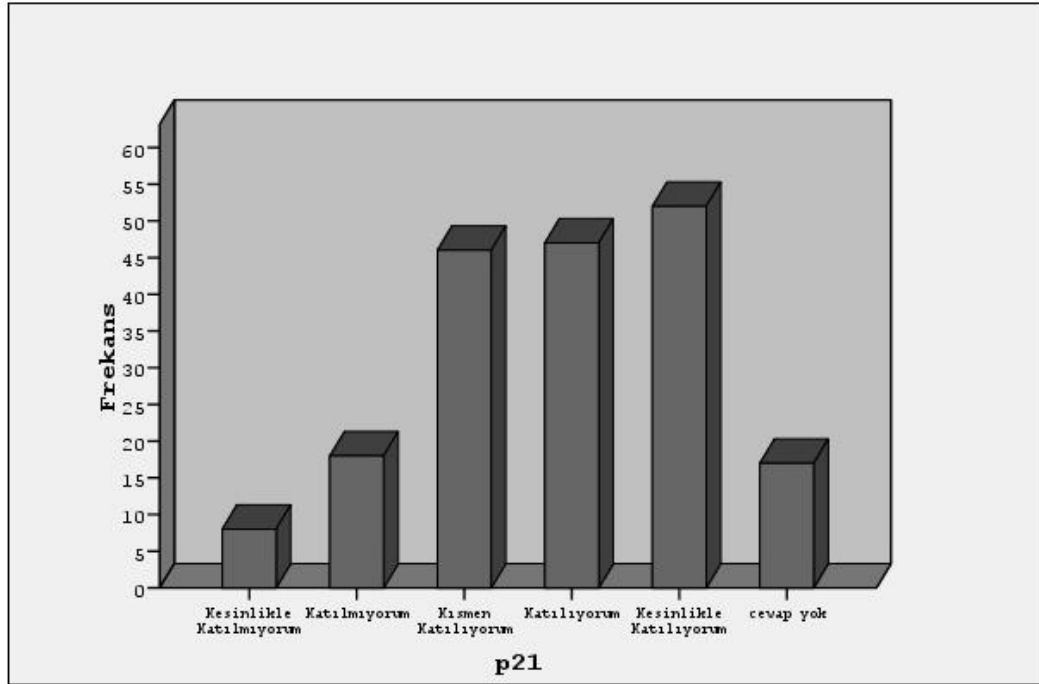


**Soru 21.** “Yöneticim, kendi ile ilgili olan her şeyi yakından takip eder.” sorusuna 8 Kişi (%4.3) kesinlikle katılmıyorum, 18 kişi (%9.6) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 47 kişi (%25) katılıyorum, 52 kişi (%27.7) kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.68. Soru 21**

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

**Grafik 5.61. Soru 21**

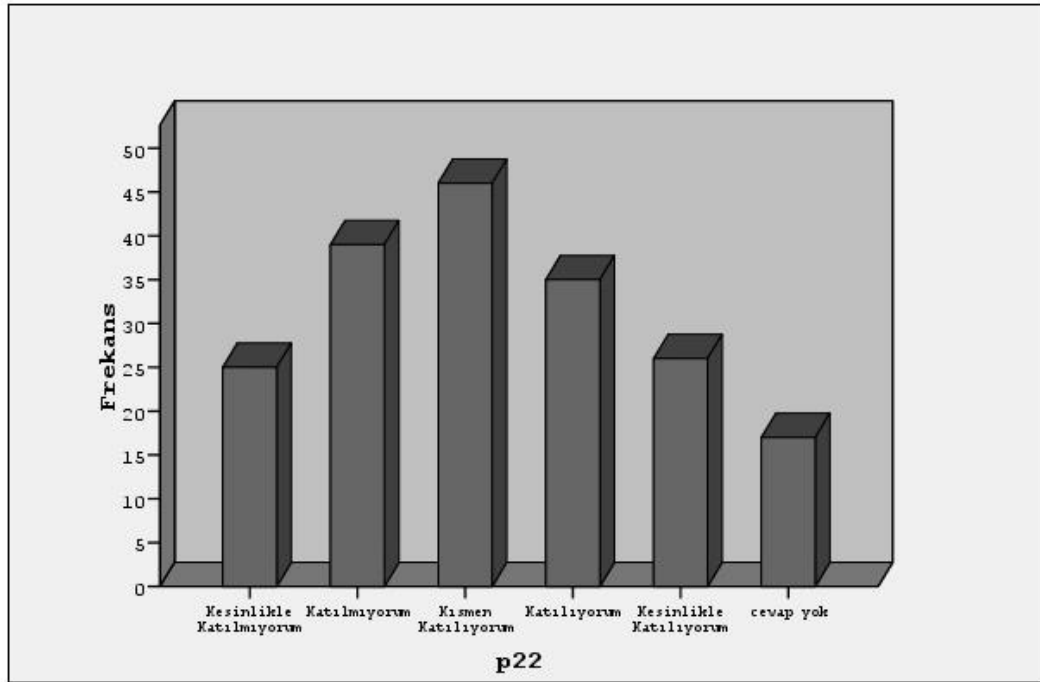


**Soru 22.** “Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemlerin çözümündeki kaygıların ortaya çıkmasına izin verir.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 39 kişi (%20.7) katılmıyorum, 46 kişi (%24.5) kısmen katılıyorum, 35 kişi (%18.6) katılıyorum, 26 kişi (%13.8) kesinlikle katılıyorum, 17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

**Tablo 5.69.** Soru 22

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

**Grafik 5.62.** Soru 22



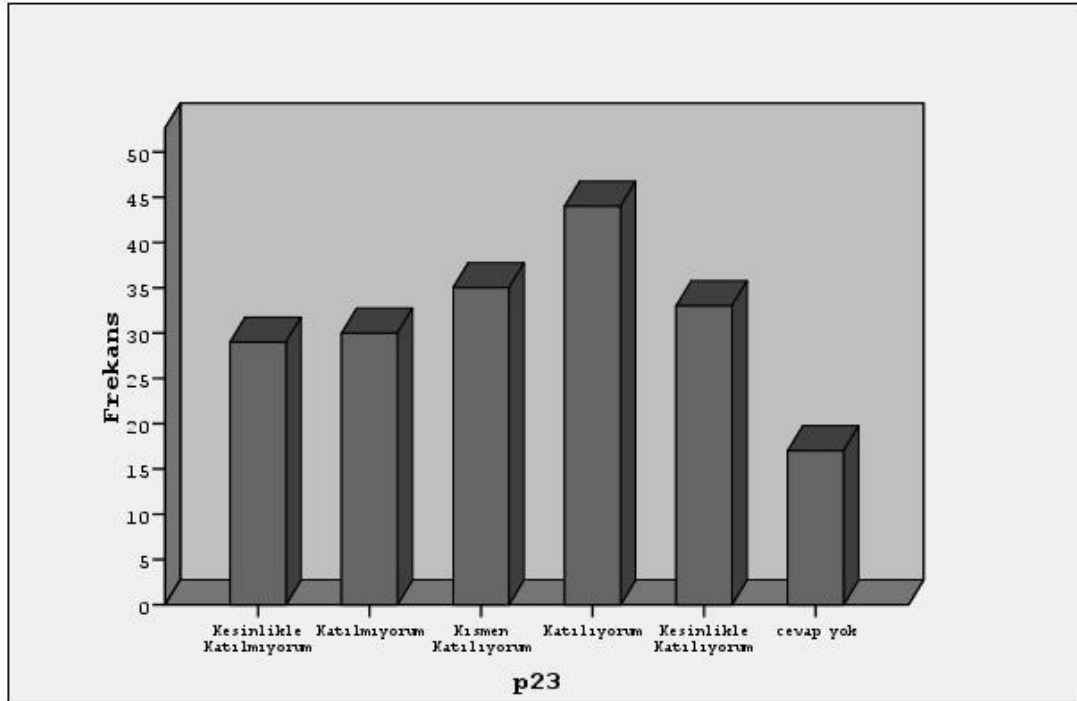


**Soru 23.** “Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemleri çözebilmek için karar alırken işbirliği yapar.” sorusuna 29 Kişi (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 35 kişi (%18.6) kısmen katılıyorum, 44 kişi (%23.4) katılıyorum, 33 kişi (%17.6) kesinlikle katılıyorum, 17 kişi (%9)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

**Tablo 5.70. Soru 23**

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

**Grafik 5.63. Soru 23**

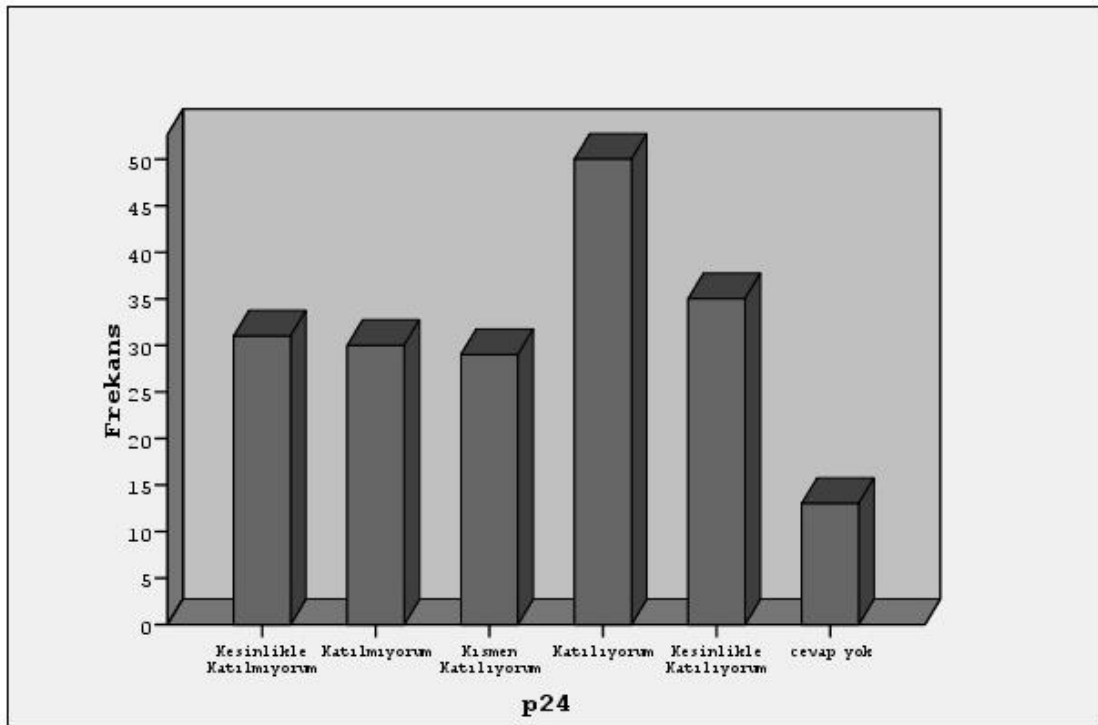


**Soru 24.** “Yöneticim, çalışanların beklentilerini karşılamak için gayret eder.” sorusuna 31 Kişi (%16.5) kesinlikle katılmıyorum, 30 kişi (%16) katılmıyorum, 29 kişi (%15.4) kısmen katılıyorum, 50 kişi (%26.6) katılıyorum, 35 kişi (%18.6) kesinlikle katılıyorum, 13 kişi (%6.9) cevap yok şeklinde yanıt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

**Tablo 5.71. Soru 24**

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

**Grafik 5.64. Soru 24**

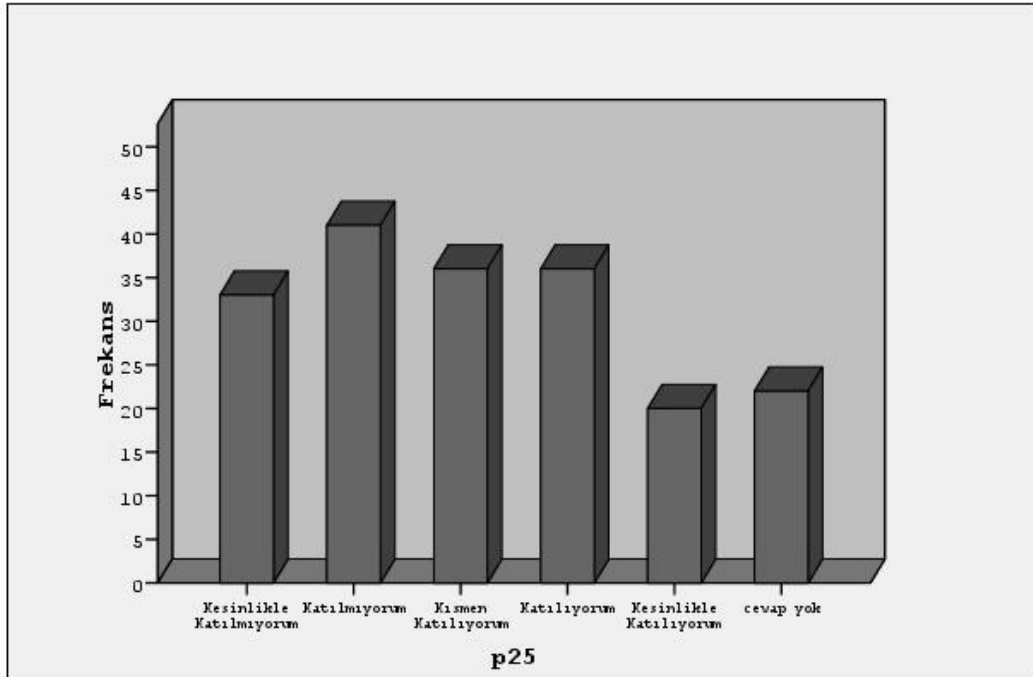


**Soru 25.** “Yöneticim, çalışanların iyiliği ve karşılıklı kırgınlıkların olmaması için fikirlerini saklar.” sorusuna 33 Kişi (%17.6) kesinlikle katılmıyorum, 41 kişi (%21.8) katılmıyorum, 36 kişi (%19.1) kısmen katılıyorum, 36 kişi (%19.1) katılıyorum, 20 kişi (%10.6) kesinlikle katılıyorum, 22 kişi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

**Tablo 5.72. Soru 25**

|                                | FREKANS | YÜZDE |
|--------------------------------|---------|-------|
| <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | 33      | 17.6  |
| <b>Katılmıyorum</b>            | 41      | 21.8  |
| <b>Kısmen katılıyorum</b>      | 36      | 19.1  |
| <b>Katılıyorum</b>             | 36      | 19.1  |
| <b>Kesinlikle katılıyorum</b>  | 20      | 10.6  |
| <b>Cevap yok</b>               | 22      | 11.7  |
| <b>TOPLAM</b>                  | 188     | 100   |

**Grafik 5.65. Soru 25**

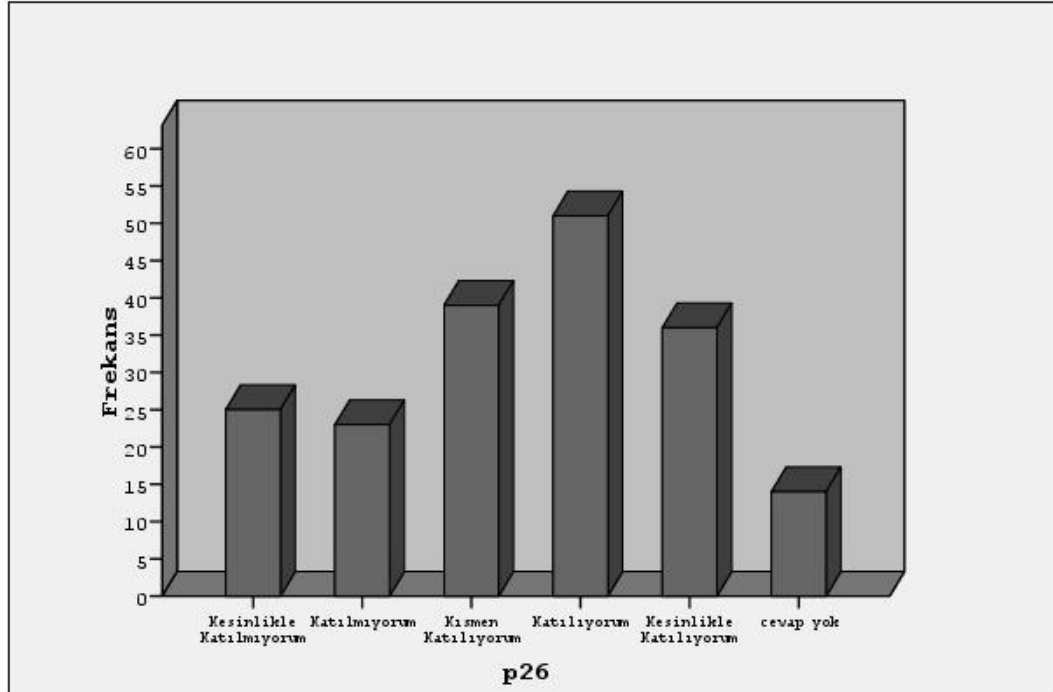


**Soru 26.** “Yöneticim, çalışanlarla hoş olmayan tartışmalardan kaçınır.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 23 kişi (%12.2) katılmıyorum, 39 kişi (%20.7) kısmen katılıyorum, 51 kişi (%27.1) katılıyorum, 36 kişi (%19.1) kesinlikle katılıyorum, 14 kişi (%7.4) cevap yok şeklinde yanıt vermiştir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

**Tablo 5.73. Soru 26**

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

**Grafik 5.66. Soru 26**

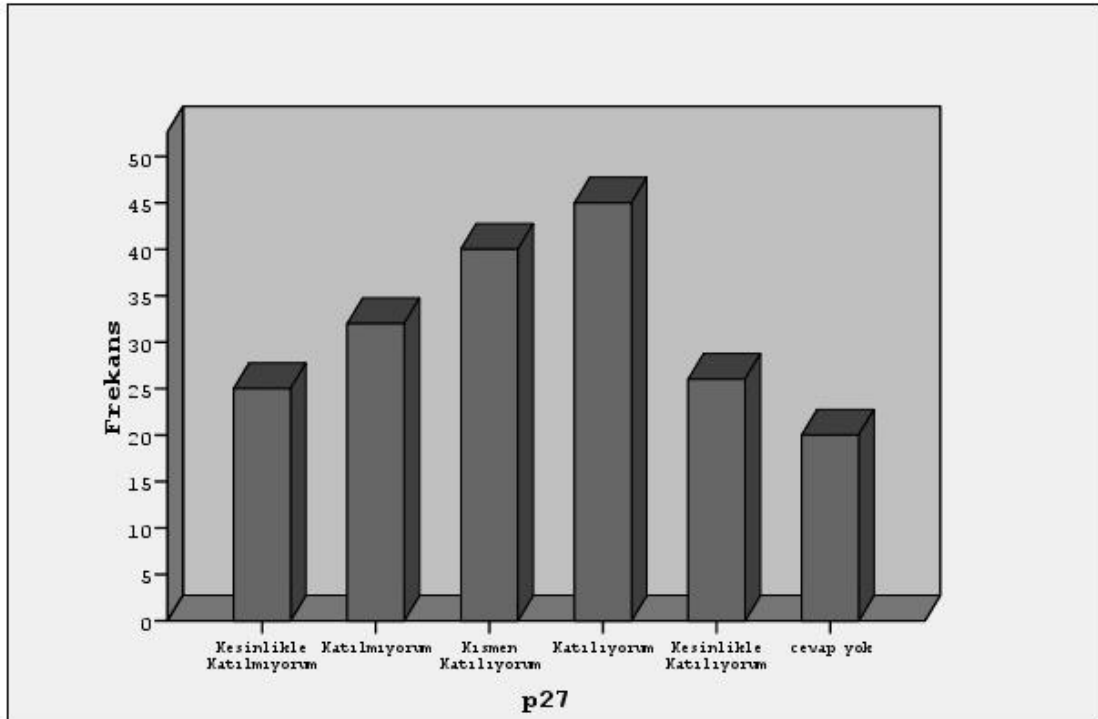


**Soru 27.** “Yöneticim, çalışanlar ile problemlerin tam anlaşılabilmesi için ortak çalışmaya gayret eder.” sorusuna 25 Kişi (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 32 kişi (%17) katılmıyorum, 40 kişi (%21.3) kısmen katılıyorum, 45 kişi (%23.9) katılıyorum, 26 kişi (%13.8) kesinlikle katılıyorum, 20 kişi (%10,6)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

**Tablo 5.74. Soru 27**

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

**Grafik 5.67. Soru 27**



**Tablo 5.75.** Çatışma Yönetim Stratejileri İle İlgili Soruların Ortalamaları

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

### Bütünleştirme

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

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

**Tablo 5.76.** Bütünleştirme Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

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

### Uyma

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

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

**Tablo 5.77.** Uyma Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

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

### Hükmetme

Hükmetme stratejini belirlemek için çalışanlara dört adet soru sorulmuştur.

(8,9,18,21. sorular)

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

**Tablo 5.78** Hükmetme Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

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

### Kaçınma

Kaçınma stratejini belirlemek için çalışanlara altı adet soru sorulmuştur.

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



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

**Tablo 5.79** Kaçınma Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

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

### Uzlaşma

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

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

**Tablo 5.80** Uzlaşma Stratejisi İle İlgili Soruların Ortalamaları

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

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

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

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

**Tablo 5.81** Çatışma Yönetim Stratejisi NPar Test Descriptive Statistics

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

**Tablo 5.82** Çatışma Yönetim Stratejisi Friedman Test

Ranks

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

**Tablo 5.83** Çatışma Yönetim Stratejisi Test Statistics(a)

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

a. Friedman Test

Bulgular Tablo 5.83’da toplu halde verilmiştir.

**Tablo 5.84** Toplu Bulgular

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

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

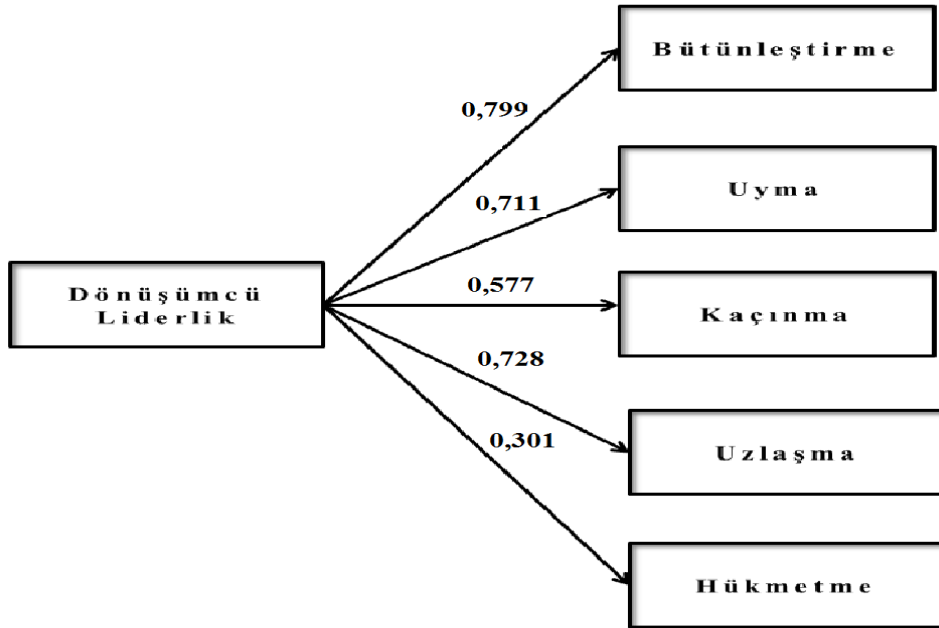
### 5.2.3. Liderlik Tarzları İle Çatışmayla Baş Etme Yöntemleri Arası İlişkiler Analizi

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

**Tablo 5.85.** Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

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

**Şekil 5.1.** Standardize edilmiş regresyon katsayıları

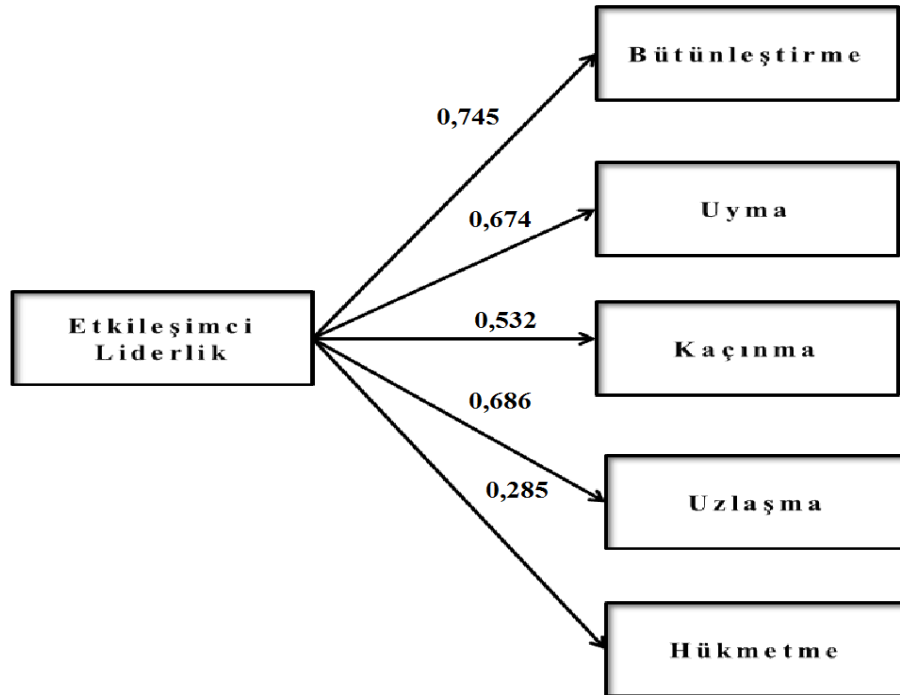


Etkileşimci liderlik tarzı ile çatışmayla baş etme yöntemleri arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (standardize edilmiş regresyon katsayıları) Şekil 5.2’de ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları tablo 5.85’de verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu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

**Tablo 5.86.** Standardize edilmemiş regresyon katsayıları

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

**Şekil 5.2.** Standardize edilmiş regresyon katsayıları



#### 5.2.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

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

**Tablo 5.87.** Reliability Statistics

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

**Tablo 5.88.** Item-Total Statistics

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

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

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

Demografik bulgular değerlendirildi.

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

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

anlamli farklılık yoktur ( $p>0,05$ ). Fakat çatışma yönetim stillerinden kaçınma ve uzlaşma stratejilerine erkekler daha olumlu yanıt vermiştir. ( $p<0,05$ ) Erkek çalışanlar, kadın çalışanlarından daha fazla bu stratejileri kullandıkları görülmüştür.

**Tablo 5.89.** Cinsiyet T-Test Independent Samples Test

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



**Tablo 5.90.** Cinsiyet T-Test Group Statistics

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

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

**Tablo 5.91.** Medeni Durum T-Test Independent Samples Test

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

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

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

**Tablo 5.92.** Yaş One Way Anova

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

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

**Tablo 5.93.** Eğitim Durumu One Way Anova

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

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

**Tablo 5.94.** Gelir Durumu One Way Anova

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

**Tablo 5.95.** Gelir Durumu Post Hoc Tests

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tablo 5.96. Kurum T-Test**

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

**Tablo 5.97.** Kurum Independent Samples Test

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



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

**Tablo 5.98.** Çalışma Yılı One Way Anova

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

#### 5.4. Tartışma

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

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

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

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

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

Liderlik tarzlarından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmıştır.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>145</sup> ‘ Conners’ Aktaran Erkan Faruk Şirin a.g.e. 137

<sup>146</sup> McIntyre’ Aktaran Erkan Faruk Şirin a.g.e. 137

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

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

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

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

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

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

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

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

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

olabileceği bu durumlarda da çatışmanın önüne geçilmesi gerektiği ortaya konulmuştur.<sup>151</sup>

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

Çatışma yönetiminin genel eylem basamakları aşağıdaki gibidir.<sup>152</sup>

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

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

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

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

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

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

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

<sup>151</sup> Tamer Koçel, a.g.e. , s.613.

<sup>152</sup> Emin Karip, a.g.e. , s.46-47

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>155</sup> Gülbuzer ÖZDEMİR, 2003 Çatışma Yönetimi Ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama Dumlupınar Üniversitesi SBE İşletme Ana bilim Dalı Yüksek lisans tezi

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **5.5. Sonuç ve Öneriler**

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

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

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

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

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

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

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

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

### KAYNAKÇA

Afet Ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği 24. Madde

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Belediye Kanunu, 5393,md.15/53

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Donald H (1992). Experimental Approach to Organization Development. 2.B. Englewood Cliffs, H.L. Prentice Hall Inc. London

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

İl İdaresi Kanunu, 5442, md.44.

İl Özel İdaresi Kanunu, 5302,md.69.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nicholson, Darren.B., Sarker, Saonee, Sarker, Suprateek., Valacich, Joseph.S. (2007). Determinants of Effective Leadership in Information Systems Development Teams: An Exploratory Study Of Face-To-Face And Virtual Contexts, **Journal of Information Technology Theory And Application**, 8(4), 39-56.

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

Özalp, İnan ve diğerleri, (1992), "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred e. FİEDLER Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi** C: X, S: 1.- 2, 1992 161-205.

Özdemir, Gülbuzer, (2003), "Çatışma Yönetimi Ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Özkalp 2001:169 ve Stoner 1978:344' den aktaran Cafer Topaloğlu, "Yönetim Kuramları ve Örgüt içi Çatışmalar" , Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:1), 2011, 249-265.

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

Özmen, Fatma, (1997), "Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları " , Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

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

Öztürk, Havva ve diğerleri, (2012), Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, The Evaluations of Nurse Managers' Leadership Approaches According to Hospitals İ.Ü.F.N. Hem. Derg Cilt 20 - Sayı 1: 17-25 Araştırma Yazısı.

Philip B., Tack, (1994), Kriz Zamanı Yönetim. (Ceviren: Yakut Guneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık, s.35.

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

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

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235

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

Robbins, S. P. ,( 1996) **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**. 7th ed. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

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

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

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

Sütlü, Tuba, (2007), " Örgütsel Çatışma ve İlgören Üzerine Etkileri ". Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Şahin, Ali ve Örselli, Erhan, (2010) "Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 13, Yıl 10, Sayı 19, ss. 45-58

Şimşek, Şerif, (2002) **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya: Günay Ofset.

Tekarslan, Erdal, ve Diğerleri,(2000), **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, Dönence Basım.

Tortop, Nuri ve diğerleri,(2007), **Yönetim Bilimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tova Hendel, (2005), Leadership Sytle and Choise of Strategy in Conflict Management Among Israeli Nurse Managers in General Hospitals, Journal of Nursing Management, 2005.

Tuççe, Geçmez, (2009),Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkilesimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma,

Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Türkel, Asuman U., (2000), **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

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

Usta, Aydın ve diğerleri, (2004), **Kurumlar ve Yönetim**,1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Uygur Akyar, **Yönetim Organizasyon**, 5. Baskı, Ankara; Nobel Yayın Dağıtım.

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

Uzunhasanoğlu, Banu, (2009), Mimarlık Bürolarında İnsan Kaynakları Ve Çatışma Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Wexley, KennethN. Yukl, Gary A., (1977)' den aktaran Birol Bumin,(1990), organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi.

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

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Büyük Türkçe sözlük.

Yazgan, Coşkun, (2007), "Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yukl,Gary A.,(1989), **Leadership in Organizations**, (2nd ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Zel, Uğur,(2006), **Kişilik ve Liderlik**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım



## EK 1

## LİDERLİK TİPLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASI İLİŞKİLER ANKETİ

Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afet Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Bu anket Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket bilimsel amaçlarla tez çalışmasında kullanılacağı için isim belirtilmesine gerek yoktur. Lütfen aşağıdaki soruları inceleyerek size uygun şıkları işaretleyiniz. Göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

**Melikşah TURAN**  
**Gümüşhane Üniversitesi**  
**Afet Yönetimi Anabilim Dalı**

E-mail: meliksahturan@gumushane.edu.tr

## 1-) Cinsiyetiniz:

- a) Kadın b) Erkek

## 2-) Medeni Durumunuz:

- a) Evli b) Bekar

## 3-) Yaşınız

- a) 18-25 b) 26-34 c) 35-45 d) 46-55 e) 56 Yaş ve Üzeri

## 4-) Eğitim Durumunuz

- a) İlköğretim b) Lise c) Ön lisans d) Lisans e) Yüksek Lisans f) Doktora

## 5-) Toplam Gelir Durumunuz

- a) 1500-2500 TL b) 2501-3500 TL c) 3501-4500 TL d) 4501 ve Üzeri

## 6-) Kurumunuz?

## 7-) Şubeniz?

## 8-) Kurumda çalışma yılınız?

## 9-) Unvanınız?

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                   |                         |              |                     |              |                        |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------------|--------------|------------------------|-----------|
| Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olanına “X” işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz. İfadeler kapsamında                                                      |                                                                                                                   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | CEVAP YOK |
| (6) Cevap Yok, (5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum seçeneklerine karşılık gelmektedir. |                                                                                                                   |                         |              |                     |              |                        |           |
| En yakın üst yöneticinizi göz önüne alarak, yöneticinizin yönetirken sergilediği davranışları düşünerek aşağıdakileri işaretleyiniz.                                  |                                                                                                                   |                         |              |                     |              |                        |           |
|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                   | 1                       | 2            | 3                   | 4            | 5                      | 6         |
| 1                                                                                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların sergiledikleri performans ve gayretlerine göre onlara destek olur.                        |                         |              |                     |              |                        |           |
| 2                                                                                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlar tarafından verilen önemli kararları sorgulayarak gözden geçirir.                            |                         |              |                     |              |                        |           |
| 3                                                                                                                                                                     | Yöneticim, oluşabilecek bir probleme, problem ciddileşmeden müdahale eder.                                        |                         |              |                     |              |                        |           |
| 4                                                                                                                                                                     | Yöneticim, dikkatini yazılı kurallara, standartlara yönelik uygunsuzluklara, hatalara ve sapmalara yoğunlaştırır. |                         |              |                     |              |                        |           |
| 5                                                                                                                                                                     | Yöneticim, hayati kararlar alınırken mutlaka müdahale eder.                                                       |                         |              |                     |              |                        |           |
| 6                                                                                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlara kendisi için önemli olan değer ve inanışlardan bahseder.                                   |                         |              |                     |              |                        |           |
| 7                                                                                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların ihtiyaç duyması halinde müdahil olur.                                                     |                         |              |                     |              |                        |           |
| 8                                                                                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların sorunlarına farklı açılardan bakar ve alternatif çözümler arar.                           |                         |              |                     |              |                        |           |
| 9                                                                                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlara gelecek zaman açısından olumsuz                                                            |                         |              |                     |              |                        |           |

|                                                                                                        |                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                                                                                                        | konusmaz.                                                                                                     |  |  |  |  |  |  |
| 10                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlar açısından özel biri olduğunu ve birlikte çalışmanın zevkli olduğunu düşünür.            |  |  |  |  |  |  |
| 11                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlara hedeflere ulaştıklarında ne elde edeceklerini belirler ve anlatır.                     |  |  |  |  |  |  |
| 12                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlar arasında işler kötüye gitmeden harekete geçer.                                          |  |  |  |  |  |  |
| 13                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların başarma azimlerini artırmak için cesaretlendirici davranır.                           |  |  |  |  |  |  |
| 14                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların ulaşmaları gereken amacı hevesle anlatır.                                             |  |  |  |  |  |  |
| 15                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için zaman harcar.                                         |  |  |  |  |  |  |
| 16                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların iyiliği için kişisel çıkarlarını bir kenara bırakır.                                  |  |  |  |  |  |  |
| 17                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlara farklı yetenekleri olan bireyler olarak bakar.                                         |  |  |  |  |  |  |
| 18                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların kendisine saygı göstermesi ve hayran olmasını sağlayacak biçimde davranır.            |  |  |  |  |  |  |
| 19                                                                                                     | Yöneticimin gözünden çalışanların hata ve başarısızlıkları kaçmaz.                                            |  |  |  |  |  |  |
| 20                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların verecekleri kararların ahlaki ve etik sonuçlarına önem verir.                         |  |  |  |  |  |  |
| 21                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan hata ve yanlışlıkların kayıtlarını tutar.                               |  |  |  |  |  |  |
| 22                                                                                                     | Yöneticim, örnek alınan ve benzemeye çalışılan biri olduğunu gösterir.                                        |  |  |  |  |  |  |
| 23                                                                                                     | Yöneticim, yapılan işleri anlamlandırarak çalışanları motive eder.                                            |  |  |  |  |  |  |
| 24                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların yaptıkları hataları hakkında onları sürekli uyarır.                                   |  |  |  |  |  |  |
| 25                                                                                                     | Yöneticim, birlikte karar vermekten kaçınmaz.                                                                 |  |  |  |  |  |  |
| 26                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların gelişimleri için bizzat eğitim verir.                                                 |  |  |  |  |  |  |
| 27                                                                                                     | Yöneticim, çalışanları yenilikçi düşünmeye yönlendirir.                                                       |  |  |  |  |  |  |
| 28                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların görevlerini yapabilmeleri için neye ihtiyaçları olduğunu bilir.                       |  |  |  |  |  |  |
| 29                                                                                                     | Yöneticim, çalışanları yaratıcı düşünmeye yönlendirir.                                                        |  |  |  |  |  |  |
| 30                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlar arasında oluşan acil sorunlara cevapta vermekte gecikmez.                               |  |  |  |  |  |  |
| 31                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlar ile riskleri paylaşır.                                                                  |  |  |  |  |  |  |
| 32                                                                                                     | Yöneticim, çalışanların çaba ve gayretlerini gördükçe memnuniyetini ifade eder.                               |  |  |  |  |  |  |
| 33                                                                                                     | Yöneticim, çalışanlara geniş bakış açısı aşılar.                                                              |  |  |  |  |  |  |
| <b>En yakın üst yöneticiniz örgüt içindeki herhangi bir çatışma durumunda nasıl davranış sergiler.</b> |                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |
| 1                                                                                                      | Yöneticim, çalışanlar ile kabul edilebilir bir çözüm bulmaya çalışır.                                         |  |  |  |  |  |  |
| 2                                                                                                      | Yöneticim sorunlarla karşılaştığında bu sorunlarla birebir baş etmez.                                         |  |  |  |  |  |  |
| 3                                                                                                      | Yöneticim, kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için çalışanların fikirlerinden gereğinden fazla faydalanır. |  |  |  |  |  |  |
| 4                                                                                                      | Yöneticim, çalışanlar ile fikir birliği sağlamak amacıyla ortak kararlar alır.                                |  |  |  |  |  |  |
| 5                                                                                                      | Yöneticim, sorunların çözümünde ortak beklentileri karşılayacak şekilde işbirliği yapmaya özen gösterir.      |  |  |  |  |  |  |
| 6                                                                                                      | Yöneticim, çalışanlar ile olan görüş ayrılıklarını ifade etmekten kaçınır.                                    |  |  |  |  |  |  |
| 7                                                                                                      | Yöneticim, çalışanların yaşayabileceği kargaşa durumlarında ortak bir yol bulmaya çalışır.                    |  |  |  |  |  |  |
| 8                                                                                                      | Yöneticim, çalışanları, tecrübe ve bilgilerini kullanarak bastırır.                                           |  |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 9  | Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için gücünü kullanır.                   |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Yöneticim, çalışanların isteklerini dikkate almaya çalışır.                                                  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Yöneticim, çalışanların isteklerini sorgusuz dikkate alır.                                                   |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Yöneticim, çalışanlar ile problemleri çözebilmek için bilgi aktarımının tam ve doğru olmasına özen gösterir. |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Yöneticim, çalışanların istekleri için gerekirse taviz verir.                                                |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Yöneticim, çözülemeyen anlaşmazlıkları aşmak için ortak bir yol bulmaya çalışır.                             |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Yöneticim, problemlerin çözümünde karşı tarafın beklentilerini değerlendirir.                                |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Yöneticim bir sorun olma ihtimali baş gösterdiği zaman ortadan kaybolur.                                     |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Yöneticim, çalışanlar ile sorun yaşamaktan kaçınır.                                                          |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Yöneticim, çalışanlara karşı kendi istediği doğrultuda karar çıkması için yetkisini kullanır.                |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Yöneticim, genellikle çalışanların önerileri ile hareket eder.                                               |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Yöneticim, uzlaşma sağlanabilmesi için tavizler verilmesi gerekir ise taviz verir.                           |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Yöneticim, kendi ile ilgili olan her şeyi yakından takip eder.                                               |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemlerin çözümündeki kaygıların ortaya çıkmasına izin verir.          |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Yöneticim, çalışanlar ile birlikte problemleri çözebilmek için karar alırken işbirliği yapar.                |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Yöneticim, çalışanların beklentilerini karşılamak için gayret eder.                                          |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Yöneticim, çalışanların iyiliği ve karşılıklı kırınglıkların olmaması için fikirlerini saklar.               |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Yöneticim, çalışanlarla hoş olmayan tartışmalardan kaçınır.                                                  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Yöneticim, çalışanlar ile problemlerin tam anlaşılabilmesi için ortak çalışmaya gayret eder.                 |  |  |  |  |  |  |

## EK 2



T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ  
İl Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 64912435-490-6399  
Konu : Anket Çalışması

27/11/2013

Gümüşhane Üniversitesi Rektörlüğüne

Gümüşhane Üniversitesinin 22.11.2013 tarih ve 3011 sayılı yazısı ile eki Gümüşhane Üniversitesi Kelkit Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü öğretim elemanlarından Öğr.Gör. Melikşah TURAN'ın, anket yapma talebi ile ilgili dilekçesi ve anket formu ilişikte gönderilmiştir.

Adı geçen anket çalışması yapması Valiliğimizde uygun görülmüştür.  
Gereğini rica ederim.

Naci AKTAŞ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EK :  
1-Yazı ve ekleri (5 sayfa)

## DAĞITIM :

Gereği:  
İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğüne  
DHİM Müdürlüğüne  
İl Kriz Yönetim Merkezine  
Orman İl Müdürlüğüne  
112 (UMKE)

Bilgi:  
Gümüşhane Üniversitesi Rektörlüğüne



\*Bu belge elektronik imzalıdır. İmzalı suretinin aslını görmek için <https://www.ticisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girilerek (sig552-WDULWU-U0XZ6-vp1obC-sID21S2N) kodunu yazınız.

Yönetim Cad. Hükümet Konağı Kat:2 Yakutiy e Ayvntılı bilgi için iribot S.GÜRSOY  
Telefon : (442)237 50 00 Faks : (442)235 47 15  
e-posta : yazisistem25@icisleri.gov.tr Elektronik Adı : www.icisleri.gov.tr



**T.C.**  
**ERZURUM BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ**  
**İTFAİYE DAİRE BAŞKANLIĞI**  
**İtfaie Şube Müdürlüğü**



SAYI : 18770043-900-99/ **552**  
KONU : Anket Çalışma İzni

03.12.2013

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞINA

Büyükşehir Belediyemize ait İtfaiye Daire Başkanlığımızda Gümüşhane Üniversitesi Öğr.Gör.Melikşah TURAN'ın lisansüstü çalışmaları kapsamında Acil Yardım,Kurtarma ve Müdahale çalışanlarının liderlik stilleri ile çalışma yönetim stratejilerinin belirlenmesi üzerine anket çalışması yapmak istemektedir. Daire Başkanlığımızca uygun mütalaa edilmektedir.

Makamca uygun görüldüğü takdirde gereğini olurlarınıza arz ederim.

Yebbi ÇALMAŞUR  
İhtaiye Daire Başkanı

OLUR  
02.12.2013  
H.İbrahim GÖKCAN  
Başkan a  
Genel Sekreter V.

**ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgileri:**

Melikşah TURAN

Doğum Yeri ve Doğum Tarihi: Erzurum-Pasinler/ 16.06.1986

Medeni Durumu: Evli

**Öğrenim Bilgileri:**

Mezun Olduğu Lise: Erzurum Anadolu Lisesi

Mezun Olduğu Üniversite: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu  
Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü

**Yabancı Diller: İngilizce****İş Deneyimleri:**

Gümüşhane İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü-2010-2011 Enformasyon Memuru

Gümüşhane Üniversitesi Kelkit Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu 2011-... Öğr.  
Gör.

**Adresi:**

Kelkit Sağlık Hizmetleri MYO Kelkit/Gümüşhane

Mail: meliksahturan@gumushane.edu.tr