

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI VE ÇATIŞMA YÖNETME STİLLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa Reşit TOPAL

İstanbul
Kasım, 2022

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETME STİLLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa Reşit TOPAL

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

İstanbul
Kasım, 2022

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Üye Doç Dr. Mustafa ÖZGENEL

Üye Doç. Dr. Turgay ŞİRİN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Erhan İÇENER
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Mustafa Reşit TOPAL
İstanbul - 2022

ÖN SÖZ

Çatışma, insanların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlık durumudur. Çatışma dinamik ve doğal bir süreçtir. Okullar etkileşimin yoğun yaşandığı açık sistem örgütlerdir. Bundan dolayı eğitim örgütlerinde çatışma kaçınılmazdır. Okul müdürleri bilgi ve tecrübesiyle çatışmayı yapıcı biçimde yönetmesi gerekir. Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımı, eğitim örgütlerinin mihenk taşı olan öğretmenleri etkilemektedir. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının çatışma yönetme stillerini olumlu etkileyeceği düşüncesinden hareketle, bu etkinin öğretmenlerin aidiyet duygusuna, okul iklimine, sağlığına ve kültürüne yansımalarını görmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetimin stillerinin düzeylerini öğretmenlerin demografik özelliklerine göre incelemek ve hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

Liderlik dersleri ile bize vizyon katan ve araştırmamdaki her aşamada kıymetli vakitlerini ayırarak yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR'a, araştırma süresince manevi desteklerini esirgemeyen, her daim yanımda olan, gösterdikleri sabır ve motive edici yaklaşımları için aileme teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa Reşit TOPAL
İstanbul - 2022

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mustafa Reşit TOPAL

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Kasım-2022, 126 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında resmî ve özel okullarda görev yapan; basit tesadüfi örneklem yöntemi ile ulaşılan 1628 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ve “Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır. Bulgular için t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Okul Müdürlerinin çatışma yönetiminde ise en çok “Tümleştirme” stilini ve sırasıyla “Uzlaşma, Ödün Verme, Kaçınma ve Hükmetme” stillerini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile tümleştirme stili arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, uzlaşma ve ödün verme stilleriyle pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ve kaçınma stiliyle pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hükmetme stiliyle negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının çatışma yönetiminde tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma stillerini pozitif yönde anlamlı yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hükmetme stilini ise negatif yönde anlamlı yordadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Okul Müdürü, Çatışma, Öğretmen

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES

Mustafa Reşit TOPAL

Master's Degree, Educational Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. Orkun Osman BİLGİVAR

November-2022, 126 Pages

The aim of this research is to examine the relationship between school principals' servant leadership behaviors and conflict management styles in line with teachers' opinions. Relational survey model, one of the quantitative research methods, was used in the research. The study population consists of 1627 teachers who were reached by simple random sampling method working in public and private schools in Istanbul in the 2021-2022 academic year. "Servant Leadership Scale" and "Conflict Management Styles Scale" were used as data collection tools in the research. T-test, ANOVA, correlation and regression analysis were performed for the findings. As a result of the research, the servant leadership levels of school principals were found as "very high". It was concluded that the School Principals mostly preferred the "Integration" style and respectively "Negotiation, Compromise, Avoidance and Domination" styles in conflict management. It was concluded that there was a high level of positive relationship between the servant leadership style and the integration style of the school principals, a mid-level relationship between the compromise and compromise styles, and a low level of positive relationship with the avoidance style. It was found that there was a low negative correlation with the domination style. It was found that the school principals' servant leadership style positively affected the integration, negotiation, compromise and avoidance styles in conflict management. It was found that the domination style had a negative effect.

Keywords: Servant Leadership, School Principal, Conflict, Teacher

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Amaç.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
İKİNCİ BÖLÜM	8
KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Lider, Liderlik Kavramı ve Tanımı	8
2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	10
2.3. Liderin Güç Kaynakları	12
2.4. Liderlik Yaklaşımları.....	15
2.4.1. Özellikler Yaklaşımı	16

2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	16
2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	16
2.5. Hizmetkâr Liderlik	17
2.5.1. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı	17
2.5.2. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi	18
2.5.3. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri	19
2.5.4. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları	21
2.5.5. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarıyla Kıyaslanması	24
2.5.6. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim	27
2.6. Çatışma Kavramı ve Tanımı	29
2.7. Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar	30
2.7.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım:	30
2.7.2. Davranışsal (Neo-klasik) Yaklaşım:	31
2.7.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım:	31
2.8. Çatışmanın Nedenleri	33
2.9. Çatışmanın Türleri	34
2.9.1. Niteliğine Göre	35
2.9.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre	36
2.9.3. Taraflara Göre	38
2.9.4. Örgüt İçindeki Yerine Göre	40
2.9.5. Nedenlerine Göre	41
2.10. Çatışmanın Sonuçları	41
2.10.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları	42
2.10.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	43
2.11. Çatışma Yönetimi	44

2.12. Çatışma Yönetim Süreci	44
2.13. Çatışma Yönetme Stilleri.....	45
2.13.1. Bütünleştirme (Integrating):.....	47
2.13.2. Uzlaşma (Compromising):	48
2.13.3. Uyma (Obliging):	48
2.13.4. Kaçınma (Avoiding):	48
2.13.5. Hükmetme (Dominating):	49
2.14. İlgili Araştırmalar	49
2.14.1. Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Çalışmalar.....	50
2.14.2. Çatışma Yönetme Stilleri İle İlgili Çalışmalar	55
2.14.3. Hizmetkâr Liderlik Ve Çatışma Yönetimi İle İlgili Çalışmalar ..	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	65
YÖNTEM.....	65
3.1. Araştırmanın Modeli.....	65
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	65
3.3. Veri Toplama Araçları.....	67
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	67
3.3.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	67
3.3.3. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği	68
3.4. Veri Analizi	69
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	72
ARAŞTIRMA BULGULARI	72
4.1. Birinci ve İkinci Alt Amacına İlişkin Bulgular	72
4.2. Üçüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular	73

4.3. Dördüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular	83
4.4. Beşinci Alt Amacına İlişkin Bulgular	84
BEŞİNCİ BÖLÜM	87
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
5.1. Tartışma Ve Sonuç	87
5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç	87
5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç	88
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Sonuç	90
5.1.3.1. Hizmetkâr Liderlik Davranışları	90
5.1.3.2. Çatışma Yönetim Stilleri.....	94
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	101
5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	104
5.2. Öneriler	107
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	107
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	108
KAYNAKÇA	109
EKLER.....	127
ÖZGEÇMİŞ.....	126

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları	8
Tablo 2.2: Yönetici İle Lider Arasındaki Farklılıklar.....	11
Tablo 2.3: Liderin Güç Kaynakları.....	13
Tablo 2.4: Hizmetkâr Liderlik Boyutları	22
Tablo 2.5: Buyuran (komuta) liderlik ve Hizmetkâr liderlik kıyaslaması.....	24
Tablo 2.6: Çatışma Tanımları	29
Tablo 2.7: Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırması.....	32
Tablo 2.8: Çatışma Nedenleri	34
Tablo 2.9: Çatışma Türleri.....	35
Tablo 2.10: Taraplara Göre Çatışmalar	38
Tablo 2.11: Çatışma Yönetme Stilleri	45
Tablo 3.1: Katılımcı Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	66
Tablo 3.2: Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin Cronbach-Alpha Katsayıları	67
Tablo 3.3: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Maddeleri	68
Tablo 3.4: Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları.....	69
Tablo 3.5: Araştırma Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	69
Tablo 3.6: Aritmetik Ortalamaları Derecelendirme Tablosu.....	70
Tablo 4.1: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeğinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	72
Tablo 4.2: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	73
Tablo 4.3: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	73
Tablo 4.4: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 4.5: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 4.6: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	75
Tablo 4.7: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	76

Tablo 4.8: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	76
Tablo 4.9: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	77
Tablo 4.10: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemine Göre Karşılaştırılması	77
Tablo 4.11: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Kıdemine Göre Karşılaştırılması	78
Tablo 4.12: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesine Göre Karşılaştırılması	79
Tablo 4.13: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesine Göre Karşılaştırılması	79
Tablo 4.14: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	80
Tablo 4.15: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	81
Tablo 4.16: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırılması	82
Tablo 4.17: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırılması	82
Tablo 4.18: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki Korelasyon Analizi	83
Tablo 4.19: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Tümlleştirme Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi	84
Tablo 4.20: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Ödün Verme Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi	84
Tablo 4.21: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Hükmetme Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi	85
Tablo 4.22: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Kaçınma Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi	85
Tablo 4.23: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetim Stillerinden Uzlaşma Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Organizasyonun Performans ve Verimlilik Düzeyi.	32
Şekil 2.2: Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.	36
Şekil 2.3: Örgütsel Çatışmayı Çözme Süreci.	45
Şekil 2.4: Rahim Çatışma Yönetme Stili.	47



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

HLÖ: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

ROC II: Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu

Akt. : Aktaran

A.g.e.: Adı Geçen Eser

vd. : Ve Diğerleri

ark. : Arkadaşları

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Liderlik, süreç içerisinde etkiyi içeren ve gruplar halinde ortak hedefleri gerçekleştirme sürecidir (Nourthouse, 2018: 43). Liderlik, insanların bir arada yaşama gereksinimi neticesinde sosyal yapının tanzim, sevk ve idame ettirilmesi ihtiyacından ortaya çıkmış bir olgudur. Liderlerin, takipçilerinin ve yapının özellikleri, davranışları ve içinde bulunduğu durum bağlamında liderin farklı tanımları yapılmış ve buna göre liderlik kavramı ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Bilgivar, 2018: 1).

Liderlik, takipçilerine enerji veren tutkulu, onları güçlendiren cesaretli, öğrenme ve yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayan meraklı, yol gösterici vizyon sahibi olmak ve güven vermektir (Bennis, 2009: 34-35). Bass'a (1960) göre, insanları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme, etkileme ve harekete geçirebilme sürecidir (Erkutlu, 2014: 3). Yukl'a (2013: 7) göre ise, insanları etkileme, olaylar ve durumlar karşısında nasıl davranılması gerektiği konusunda görüş birliği sağlanması, ortak hedeflere erişmede kişisel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecidir.

Liderlik konusunda insani ilişkilere, değerlere ve etik ilkelere önem verilmesi yeni tanımların ve modellerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Grup üyelerinin ihtiyaçlarına odaklanan, onların gelişimini destekleyen, etkili iletişim kuran, cesaretlendiren ve güçlendiren liderlik yaklaşımı olan hizmetkâr liderlik tarzı (Akdöl, 2015: 7) araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmeye başlamıştır. Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili araştırmalar Türkiye'de son zamanlara ilgi görmüş ve hızlanmıştır. Bu araştırmalar neticesinde hizmetkâr liderlik tarzının örgütlerde bir farklılık, gelişim, değişim ve güven ortamı oluşturacağı değerlendirilebilir (Akdöl, 2015; Akyüz, 2012; Cerit, 2009; Öter, 2021; Subaş, 2017).

Hizmetkâr liderlik anlayışı hizmet odaklı ve insan önceliklidir (Balay vd., 2014: 230; Greenleaf, 1977: 3). Hizmetkâr liderlik, hizmet etmeyi yaşam biçimine dönüştüren, rol model olan, taş üstüne taş koyan özverili liderlik tarzıdır (Ürü vd., 2011: 64). Page ve Wong'a (2000) göre hizmetkar liderlik, birincil hedefi hizmet etmek, motive etmek, alçakgönüllü davranmak, empati ve etik değerlere bağlı bir liderlik tarzı şeklindedir.

Hizmetkâr liderlik çalışanların performansı, motivasyonu, verimliliği gibi durumları geliştirmesine odaklanmış liderlik anlayışı (Northouse, 2018:348) olduğundan dolayı okullarda ihtiyaç duyulan liderlik tarzıdır (Tak Tak ve Bilgivar, 2022: 6). Okul müdürü tarafından takım ruhunu oluşturabilmenin, okuldaki kalite ve verimliliği arttırabilmenin hizmetkâr liderlik davranışları ile sağlanabileceği söylenebilir (Usta ve Ünsal, 2018: 170).

Toplumsal yapının en önemli unsuru ve toplumun hafızası okullar (Eserpek, 2019: 123), bireyi geçmişin mirasının aktarımı geleceğin inşası noktasında yetiştiren kurumlardır. Eğitim insanın sanayisidir ve okullar bilgiyle yaşayan ve büyüyen açık sistem oluşumlardır (Celep, 2007: 15). Eğitim kurumlarındaki değişim ve yenilik beraberinde yeni problemler oluştururken çatışma kaçınılmazdır (Gümüşeli, 1994: 15). Okullarda dönüşümün gerçekleşmesi, hedeflerine ulaşması, kalite ve verimliliğin artması, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin sunulması (Parlar, 2020: 50), çatışma durumlarının okul müdürü tarafından doğru strateji ile yönetilmesi sağlayabilir (Bursalıoğlu, 2021: 157).

Çatışma, insanların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluk, tutarsızlık, anlaşmazlık, amaç, değer ve farklı bakış açılarından kaynaklanan durumdur (Karip, 2013: 3; Şimşek vd., 2014: 285). Çatışma iyi yönetilmesi gereken dinamik bir süreçtir (Gümüşeli, 1994: 28). Yönetilemeyen çatışma durumları motivasyon düşüklüğüne (Kolenova ve Halakova, 2019: 536), uyumsuzluğa (Gümüşeli, 1994: 28), durağanlığa ve yavaşlamaya (Turan, 2014: 25), duygusal tükenmişliğe (Gibson vd., 2012: 205), örgütsel adanmışlık ve bağlılığın azalmasına (Karip, 2013: 41), üretkenliğin azalmasına (Ghaffar, 2009: 4), örgütsel sinizme (Bozbayındır ve Kayabaşı, 2014: 221) yol açar. Çatışma durumunun yönetimi; örgütün yapısına, liderin özelliklerine, bilgi ve birikimiyle yöneticinin tutumu ile ilgilidir (Başaran, 2000a: 101; Gümüşeli, 1994: 66; Haqe, 2019: 3; Karip, 2013: 4, Rahim, 1992; Rahim, 2002: 227).

Bu araştırmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Sosyal varlık olan insan örgüt içinde doğar, yetişir ve ömrünün çoğu zamanını örgüt içinde geçirir (Gümüşeli, 1994: 1). İnsanlar arası etkileşimin olduğu her yerde çeşitli

düzeylede çatışma olgusu ortaya çıkmaktadır (Akkirman, 1998: 1; Baysal ve Tekarslan, 1996: 309; Çiftci ve Erkanlı, 2020: 3931; Gümüşeli, 1994: 2; Karcioğlu vd., 2011: 328; Özdemir, 2018: 94; Toytok ve Açıkğöz, 2013: 24-36; Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014:295). Örgütlerin düzenli işleyebilmeleri, amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri, çatışmanın yıkıcı etkilerini azaltabilmeleri ve çatışmayı verimli hale getirebilmeleri çatışma sürecinin iyi yönetilebilmesine bağlıdır (Akkirman, 1998: 1; Çiftci ve Erkanlı, 2020: 3931; Karakuş ve Çankaya, 2009: 112; Karcioğlu vd., 2011: 338; Koçel, 2015: 757; Okçu vd., 2018: 218; Özdemir, 2018: 94; Toytok ve Açıkğöz, 2013: 24-36).

Bireyin sosyalleşmesini sağlayan toplumsal yapının en önemli unsuru olan okullarda da kişiler arası etkileşim yoğun yaşandığı için çatışma kaçınılmazdır (Kılıçarslan ve Atıcı, 2015: 139). Okul müdürü uygulayacağı çatışma yönetme stiliyle okulda çatışma durumunu etkili biçimde yönetebilir (Arslantaş ve Özkan, 2012: 558; Başaran, 2000a:100).

Okul müdürünün liderlik tarzı ile uyguladığı çatışma yönetim stilleri, okul ortamını ve çalışanlarını etkilemektedir. Yeni liderlik yaklaşımı olan, etik değerleri ön plana çıkararak, empati kuran, çalışanların mutluluğunu ve motivasyonunu önceleyen hizmetkâr liderlik okul ortamı için yararlı bir liderlik stili olarak görülebilir (Usta ve Ünsal, 2018:33). Greenleaf'e (1998) göre hizmetkâr lider; empati kurabilen, çalışanlarını etkin bir şekilde dinleyen, çalışanlara duygusal destek veren, çalışanların gelişimini destekleyen, yaptıkları işe adanmalarını sağlayan kişidir.

Başka bir tanıma göre hizmetkâr liderlik; ortak iyilik sağlamak, çalışanların gelişimine önem vermek ve amacı hizmet etmek olan liderlik tarzıdır (Page ve Wong, 2000: 3). Okul müdürünün hizmetkâr liderlik davranışı; eğitim ortamına, çalışanların motivasyonuna, okul iklimine katkı sağlayabileceği, çalışanların aidiyet duygusunu artırabileceği, çatışma durumlarının daha iyi yönetebileceği ve yönetim ile çalışanlar arasında bağlılığı kuvvetlendireceği düşünüldüğünden "hizmetkâr liderlik davranışları" ve "çatışma yönetme stilleri" kavramları arasındaki ilişki üzerinde durulmaya değer bir problem olarak değerlendirilmektedir.

Buradan hareketle problem cümlesi; "*Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasında ilişki var mıdır?*" şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranacaktır.

1. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, kademe, okuldaki çalışma süresi, okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çatışma yönetme stillerini yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okullar, insanı geliştiren eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinin beklentileri karşılayabilmeleri için etkili ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Okul müdürü eğitim kurumunun etkililiğini ve niteliğini artırır (Başaran, 2000b: 13). Okulun sağlıklı gelişmesi, büyümesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için okul müdürleri hizmet yönelimli olan, güvene dayalı, iletişim becerisi yüksek, uzun süreli ilişkiler oluşturabilen, yardım etme kültürünü geliştiren ve insani duyguları öne çıkaran hizmetkâr liderlik davranışları sergileyerek ulaşabilir (Kılıç ve Aydın, 2016: 107). Hizmetkâr liderlik modeli; üyelerinin görüşlerini rahatça ifade edebilmelerini, birbirlerini anlama ve karşılıklı faydalı çözümler geliştirmeyi teşvik ettiği için çatışmalara açık ve iş birliği içinde çözüm aranmasını sağlayabilir.

Okullar sosyal etkileşimin yoğun olduğu örgütler olduğu için çatışma doğal ve kaçınılmazdır. Çatışmayı işlevsel olarak yönetme sorumluluğu okul müdüründedir. Okul müdürü çatışmanın kaynağı, çözümleri ve sonuçları ile ilgili çatışma yönetme stilleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir (Gümüşeli, 1994: 9).

Okul yöneticileri; kişilerin farklılıklarına, değerlerine, inançlarına, davranışsal eğilimlerine ve çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı çatışma stilleri seçebilir. Bu durum okul müdürünün çatışma sürecini verimli ve etkili yönetmesini sağlayabilir.

Buna istinaden okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stillerinin eğitim örgütlerindeki etkisini incelemek literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir. Türkiye’de hizmetkâr liderlik tarzı farklı değişkenlerle incelenmiştir. Özbezek (2022) kamu alanında ve işe adanmışlık üzerindeki etkisini, Kınalı (2021) otel işletmeciliği alanında ve işsel motivasyon üzerindeki etkisini, Koç (2021) işletme alanında işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisini, Beğenirbaş (2020) hizmet sektöründe iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini, Nal, Bektaş ve Kaya (2020) sağlık sektöründe örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini, Ece (2019) işletme alanında özel sektör çalışanlarının işe yönelik tutumlarına etkisini, Özer (2019) sağlık sektörü alanında çalışan performansına etkisini, Özkan (2019) eğitim alanında örgütsel adalete etkisini, Yeter (2019) sağlık sektöründe örgütsel güven ve lider üye etkileşimine etkisini, Sakal (2018) sağlık sektöründe örgütsel özdeşleşmeye etkisini, Uluhan (2018) bankacılık sektöründe iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve duygusal zeka üzerindeki etkisini, Yılmaz (2017) kamu alanında kuşak farklılıklarının algısı üzerinde ve Kılıç ve Aydın (2016) işletme alanında örgütsel vatandaşlığa etkisini incelemişlerdir.

Alanyazın incelendiğinde hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmaya Türkiye’de rastlanılmamıştır. Ancak çatışma yönetimini yordaması bakımından farklı liderlik modelleriyle Öz (2021) hizmet sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modeli ve özellikle eğitim alanında Çağlı (2019), Yaylalı (2017), Maral (2016) ve Odabaşoğlu (2013) liderlik stilleri, Örs (2015) otantik liderlik modeli ve Konak (2014) etik liderlik modeli ile araştırmalar yapılmıştır.

Yurt dışında farklı alanlarda hizmetkâr liderlik modeli ile çatışma ve çatışma yönetimi üzerinde çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Freeborough (2021) ABD’de hizmet sektöründe hizmetkâr liderliğin iş yeri çatışmasına etkisini; Fields (2021) ABD’de sosyal hizmetler alanında hizmetkâr liderliğin iş yeri çatışmasına etkisini; Mighty (2021) ABD’de yöneticilerin hizmetkâr liderlik ve çatışma yönetimini; Obi (2020) Nijerya’daki Katolik manastırında görevli rahibeler ile hizmetkâr liderlik ve duygusal tükenmeyi takım çatışması üzerinden; Wuli (2020) Endonezya askeri teşkilatında hizmetkâr liderliğin çatışma yönetiminde etkisini; Yong vd. (2019) Çin’de bankacılık sektöründe hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışmasındaki rolünü; Rashid vd. (2019) Malezya’daki Teknik Üniversitelerde görevli akademisyenlerin hizmetkâr liderlik ile

örgütsel vatandaşlık ilişkisi arasındaki kişilerarası çalışan çatışmasının aracı rolünü; Wong, Liu, Wang ve Tjosvold (2018) Çin'deki tüketici elektroniği perakendeciliği firmalarındaki müşteri hizmetleri ekibinden toplanan veriler ile ekip çatışma yönetimi, koordinasyon ve müşteri ilişkileri için hizmetkâr liderliği; Hun-Joo (2017) Güney Kore'deki beş yıldızlı otel hizmet ekiplerinde dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik tarzlarının çatışma yönetimi stratejileri ile yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerini; Elliker (2016) hizmetkâr liderlik uygulaması ile örgütler arasındaki potansiyel içsel çatışmanın köklerini; Jit vd. (2016), Hindistan'da eğitim sektörü, kurumsal sektör ve kamu (devlet) sektörünün liderleriyle 15 yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirerek hizmetkâr liderlerin çatışma yönetimi stratejileri seçimini ve Man Chu (2011) ABD'de papazların çatışma yönetimi tarzı ile örgütsel hizmetkâr liderlik eğilimi arasındaki potansiyel ilişkiyi incelemişlerdir. Yurt dışı çalışmalarında eğitim alanında yapılmış çalışma tespit edilememiştir. Modern liderlik tarzlarından olan ve yakın zamanda araştırmalara konu olan hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmanın özgün bir değere sahip olduğu kabul edilebilir.

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik davranışlarının çatışma yönetme stillerine etkisinin incelenmesi ve değerlendirilmesi eğitim ve öğretim, işletme, kamu yönetimi, psikoloji gibi alanlarda yapılacak araştırmalara destek sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye'de eğitim alanında yapılan çeşitli çalışmalarda (Akyüz ve Eren, 2013; Cerit, 2008; Çoban, 2019; Çok, 2014; Doğan, 2015; Ekinci, 2015; Gündoğdu, 2018; Kahveci, 2012; Öter, 2021; Türkmen, 2016; Ünal, 2020; Ünsal, 2018; Yavuz, 2020), hizmetkâr liderlik davranışlarının anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin araştırılması eğitim alanında literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin vurgulanması, çatışma yönetiminde hizmetkâr liderliğin öneminin anlaşılması bakımından önemlidir. Araştırma neticesinde; öğretmenler ile okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ortaya çıkacağı, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin tespit edileceği, elde edilecek bulgular ve geliştirilecek önerilerin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin performans ve verimliliğine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışma hizmetkâr liderlik tarzı ile çatışma yönetme stili

literatürlerini birbirine bağlayacak ve liderlik ile çatışma yönetme stratejimizi nasıl geliştirebileceğimize katkı sağlayacaktır. Yapılan çalışmanın bu alanda yapılacak olan araştırmalara yol göstermesi, zaman açısından kolaylık sağlaması, konuya olan farkındalığı artırması ve literatüre kaynaklık sağlaması bakımından önem arz etmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçek sorularına içten ve doğru (objektif) cevap verdikleri ve ölçeklerden elde edilen bulguların geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılı İstanbul ilindeki öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
2. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki ile sınırlıdır.
3. Araştırma, örneklemeden elde edilecek bulgularla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Liderlik, liderin belirlediği ve grup tarafından kabul edilmiş vizyon çerçevesinde ortak amaca ulaşmak için takipçileri etkilediği bir süreçtir (Nourthouse, 2018: 43).

Hizmetkâr Liderlik: Hizmetkâr liderlik; insanlara değer vermeyi ve gelişmeyi, topluluk oluşturmayı, özgünlüğü, yönetilenlerin iyiliği için liderliğin sağlanmasını ve her bireyin ortak iyiliği için güç ve statünün paylaşılmasıdır (Laub, 2004: 9).

Çatışma: Çatışma, birey grup veya örgüt içinde ve arasındaki anlaşmazlık, uyumsuzluk veya uyumsuzlukla kendini gösteren etkileşimli bir süreçtir (Rahim, 2001: 18).

Çatışma Yönetimi: Çatışmayı yönetmek, bir organizasyonda öğrenmeyi ve etkinliği artırmak için çatışmanın işlev bozukluklarını en aza indirecek ve çatışmanın yapıcı işlevlerini en üst düzeye çıkaracak etkili stratejiler tasarlamaktır (Rahim, 2000: 5).

Okul Müdürü: Toplumun beklentilerini karşılamak için okulu değişime ve yeniliğe hazır hale getiren, örgütsel etkililiği sağlayarak okulun niteliğini yükselten eğitim lideridir (Başaran, 2000a: 80).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde lider ve liderlik kavramının tanımı, liderlik yaklaşımları açıklanmaya çalışılmış, liderin yöneticiden ayrılan yönleri belirtilmiştir. Hizmetkâr liderlik ve özellikleri ile okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri değerlendirilmiştir.

2.1. Lider, Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcına kadar giden ve günümüzde üzerinde araştırmaların, tartışmaların devam ettiği bir olgudur. Liderlik bilim insanları tarafından yeryüzünde en çok gözlemlenen ama en az anlaşılan olgudur (Burns, 1978: 2). Liderlik bireyin ve sosyal hayatın yanında, organizasyonların süreçleri içerisindeki rolü itibarıyla önemini sürdürmektedir. Liderlik olgusu ile ilgili tanımlar çalışmalara ve disiplinlere göre farklılık gösterdiğinden birçok tanım bulunmaktadır (Şişman, 2004: 1).

TDK sözlüğüne göre “lider” kelimesi, “önder, şef, bir parti veya kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2019: 1585-1586). Türkçe sözlükte “önder, şef” kelimeleri geçmesine rağmen “lider” kelimesinin kullanımı tercih edilmiştir (Şişman, 2004: 3). İngilizcede “leadership” kelimesi “önderlik, liderlik” anlamında kullanılmıştır (Redhouse, 2021: 249).

Literatürde yer alan liderlik tanımları tarihsel kronolojiye göre Tablo-2.1’de ifade edilmiştir (Eraslan, 2004: 1-14; Erçetin, 2000: 5).

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları

Tanımlayan	Yıl	Liderlik Tanımı
Cooley C. H.	1902	Toplumsal hareketin özeğinde olabilmektir.
Mumford E. F.	1906	Toplumsal hareketlerin kontrol altına alınma sürecinde organizasyonda bir kişinin öne çıkmasıdır.
Blackmar F. W.	1911	Grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
Munson E. L.	1921	İnsanları asgari çatışma, kuvvetli ortak çalışma ile başarı hedeflerine erişirme yeteneğidir.
Chapin F.S.	1924	Organizasyonun ortak çalışmalara hususi anlam yükleyebilmektir.
Bernard L.L.	1927	Takipçilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini bilerek enerjilerini ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir.

Bundel C.M.	1930	Bireyi ikna edebilme ve bireye istediğini yaptırma sanatıdır.
Bogardus E.S.	1934	Liderliği bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu süreçte yalnızca karakter ve topluluk vakaları değil birçok insanın mental olarak iletişim kurduğu ve bu iletişim içinde bazı insanların başka insanlara etkisi olduğu belirlenmiştir.
Kilbourne C.E.	1935	Lider, başkalarının gıpta ettiği kişilik özelliklerinin birçoğuna sahip olan kişidir.
Phillips T.R.	1939	Grubun amaçlarına ulaşabilmesi için motivasyonlarını yükseltip devamını sağlayabilmektir.
Copeland N.	1942	Liderlik sanatı; kişileri duygusal, fiziksel ve zihinsel yönden etkileyebilmektir.
I. Knickerbocker	1948	Liderlik işlevsel bir ilişki olarak grubun ve üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak bütün mekanizmaları kontrol altında tutmaktır.
Stogdill R.M.	1950	Lider grubun amaçlarının oluşması ve gerçekleşmesi sürecinde etkileyen kişidir.
Koontz H.& O'Donnell C.	1955	Grubun ortak hedeflerine ulaşabilmesi için kişileri etkilemez.
Terry G.	1960	Grubun hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda gönüllü olan kişinin grup üyelerini etkilemektir.
Lipham J.	1964	Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yapısal olarak yenileşme süreci başlatmaktır.
Dubin R.	1968	Kararlar alabilmek için güç kullanmaktır.
Stodgill R.M.	1974	Liderlik; başarıma isteği, ikna etme, beceri, etkileme, işbirliğine dayalı, özgüven, sorumluluk alabilme, hoşgörülü olma, inisiyatif alma ve anlayışlı olma sanatı olarak on başlık altında tanımlanmıştır.
Katz D. & Kahn R.L.	1978	Örgüt üyelerinin mekanik bir uyum sağlamasının ötesinde performans göstermeye teşvik edecek etkileşimler yaratmaktır.
Krausz R.R.	1986	Grup üyelerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan yetki biçimidir.
Gardner	1986	Grup için belirlenen amaçlar doğrultusunda liderin takipçilerine model olması ve onları inandırarak eyleme geçirme sürecidir.
Norris C.	1990	Eleştirel ve sezgisel (öngörü) düşünce aşamalarını kullanarak fark yaratıcı olmaktır.
Erdoğan	1991	Bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş grubun gayretlerini yönetmek ve organize etmek için düzeltici olmayan davranışlardır.
Kowalski T.J. & Reitzig U.C.	1993	Problemlili ve karışık işlere girişmektir.
Heifetz R.	1994	Farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.
Koçel T.	1999	Liderlik, şartları belirlenmiş durumlarda takipçilerinin ya da grubun amaçlarının gerçekleşebilmesi için etkileme ve yönlendirme sürecidir.
Şimşek M.	1999	Bireyin veya grubun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için takipçilerini motive etme, onların faaliyetlerini ve eylemlerini etkilemedir.
Hollsaple	2000	Örgütün belirlediği amaçlara ve plana uygun biçimde bilgi yönetimini verimli ve düzgün olması için gerekli şartların oluşturulmasıdır.

Eren E.	2001	İnsanları belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir araya getirebilmek, amaçlara ulaşabilmek için insanları eyleme geçirme bilgi ve becerisidir.
---------	------	--

Kaynak: Eraslan (2004: 1-14) ve Erçetin’den (2000: 5) yararlanılarak oluşturulmuştur. Literatürde liderlik kavramı hakkında disiplinlere göre farklılık gösterdiğinden birçok tanımlama bulunabilir (Erçetin, 2000: 3). Bilim insanları ve uygulayıcılar, evrensel bir fikir birliği olmaksızın bir yüzyıldan fazla süredir liderliği tanımlamaya çalışmaktadırlar (Nourthouse, 2018: 33). Liderlik tanımları incelendiğinde insan, etkileme ve amaç kavramları üzerinden açıklandığı söylenebilir (Erkutlu, 2014: 4).

2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik terimleri iç içe geçmiş çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmış olmalarına rağmen birbirinden farklı terimlerdir. Lider, organizasyonlarda veya kurumsal yerlerde faaliyet gösterdiğinden, lider ve yönetici terimleri yakından ilişkilidir, fakat aynı değıllerdir (Moran, 1995: 7). Lider ile yönetici değeri ve düzey olarak birbirinden ayrılmaktadır (Güney, 2015: 41; Tosun, 1992: 391). Yönetim, örgütte iş faaliyetlerinin yapmakla sorumlu kişiler tarafından verimli ve etkili bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktır (Robbins Ve Coulter 2012: 8). Yönetim, organizasyonlarda kargaşayı gidermenin, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması için oluşturulmuştur (Nourthouse, 2018: 53). Yönetimin gayesi; belirlenen hedefler doğrultusunda insan, para, kaynakları verimli kullanmak, kontrol etmek ve hedeflere ulaşılması için faaliyetleri doğru yapmaktır (Bursalıoğlu, 2021: 16; Robbins Ve Coulter 2012: 9). Fayol (1916) tarafından yönetimin temel işlevleri, planlama, organize etme, komuta etme, personel alma ve kontrol etme şeklinde tanımlanmıştır (Mullins, 2005: 205; Nourthouse, 2018: 53; Robbins ve Judge, 2013: 6).

Yönetimin tanımı, gayesi ve faaliyetleri çerçevesinde “Yöneticilerin görevi nedir?” sorusunun cevabı, planlamak, organize etmek, yönetici liderlik yapmak ve kontrol etmek şeklinde verilebilir (Robbins ve Judge, 2013: 6).

Liderlik, ortak amaçlar etrafında bir araya gelmiş bireyler ile bireylerin davranışlarını belirleyen bir bireyin etkileşim sürecidir (Nourthouse, 2018: 43; Tosun, 1992: 392). Lider, takipçilerini hedefler doğrultusunda davranmaya sevk eden, motive eden ve etkileyen kişidir (Koçel, 2015: 668). Liderler organizasyonun daha iyi geleceğe sahip olabilmesi için vizyon belirler ve takipçilerine bu vizyon doğrultusunda ilham verirler

(Daft, 2010: 414). İhtimam ile şekillenmiş vizyon organizasyonun geleceği ile ilgili kuvvetli imgeler içerir (Champoux, 2011: 288).

Steve Jobs'un ifade ettiği gibi lider "evrende iz bırakır". Liderler rekabetçi ortamda rakiplerinden farklı düşünen, zekice hareket eden, oyunu değiştirebilme kabiliyetine sahip kişilerdir (Kindersley, 2019: 76).

Örgütler, optimum etkinlik için güçlü liderliğe ve güçlü yönetime ihtiyaç duyarlar. Vizyon oluşturmak ve onu gerçekleştirmek, takipçilerine ilham vermek ve enerjilerini yükseltmek için yetenekli liderlere ihtiyaç duyarlar. Örgütün yapısını verimli hale getirmek, bütçelemek, planlamak ve kontrol etmek için yetkin yöneticilere ihtiyaç duyarlar (Kindersley, 2019: 76; Robbins ve Judge, 2013: 368). Yönetmek faaliyetleri gerçekleştirmek anlamına gelir ve organizasyonu kontrol ederken, liderlik takipçileri etkilemek, yenilik ve değişimi gerçekleştirmektir (Nourthouse, 2018: 54). Lider ile yönetici arasındaki farklılıkları maddeler halinde özetleyebiliriz (Bennis, 2009: 42; Koçel, 2015: 674; Nourthouse, 2018: 54).

Tablo 2.2: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar

YÖNETİCİ	LİDER
Düzen ve istikrar sağlamaya çalışır.	Değişim ve hareket oluşturur.
Sistem ve yapıya yoğunlaşır.	Takipçilerine ve üyelere odaklanır.
Formel yapıda oluşur.	Formel yapıya gerek yoktur.
Görevi tanımlanmıştır.	Vizyon oluşturur ve yenilikçidir.
Planlama ve bütçeleme yapar.	Strateji geliştirir ve hedefler belirler.
İşleri kurallar ve prosedürler çerçevesinde yürütür.	Takipçilerini güçlendirir ve karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılar.
Kaynakları tahsis eder, zaman çizelgesini ayarlayıp takibini yapar ve görev dağılımını sağlar.	Bağlılığı kuvvetlendirmeye çalışır, ilham ve enerji verir.
Dışsal motivasyonu sağlar.	İçsel motivasyonu sağlar.
Astları takip eder.	Ufka bakıp büyük resmi netleştirir.
Tanımlanan hedeflere ulaşmaya çalışır	Değişim ve dönüşümü sağlamaya çalışır
"ne zaman" ve "nasıl" şeklinde sorar.	"ne" ve "neden" biçiminde sorar.
İşleri doğru yapar.	Doğru olanı yapar.

Kaynak: Bennis (2009: 42), Koçel (2015: 674) ve Nourthouse'dan (2018: 54) yararlanılarak oluşturulmuştur.

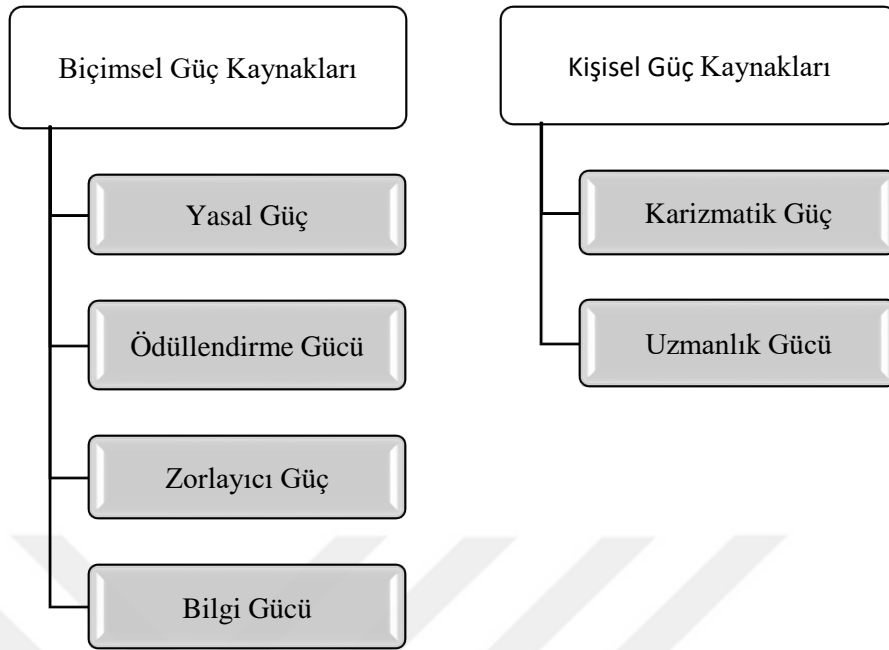
Yönetici liderlik vasıflarına haiz olmayabilir. Örgüt içinde herhangi bir yönetimsel makamda bulunmasa da kişi lider özellikleri ile grubu etkiler (Moran, 1995: 7). Liderlerin makama ihtiyacı yoktur, fakat yöneticiler makam ve statüye sahiptirler. Yöneticilerin güçleri makamlarına ve mevkilerine göre değişmektedir, liderin ise gücü ve etkinliği kişisel özelliklerine, duruma ve şartlara göre değişmektedir (Özler, 2013: 97). Lider politika belirler, yönetici ise belirlemiş politikayı devam ettirir (Çelik, 2013: 2).

2.3. Liderin Güç Kaynakları

Liderlik, hedeflere ulaşabilmek için takipçileri etkileyebilme yeteneğidir (Can vd., 2006: 293; Robbins ve Judge, 2013: 368). Güç, liderin takipçilerini etkileme potansiyelidir (Güney, 2015: 65). Güç etki sürecinin parçası olduğu için liderlikle ilişkilidir (Nourthouse, 2018: 49). Etkileme liderin yöneldiği güç kaynakları ile yakından ilgilidir. Lider, farklı kaynaklardan aldığı güç ile takipçilerini belirli davranışlara yöneltir (Koçel, 2015: 671).

Sosyal bilimciler tarafından güç kaynakları farklı biçimlerde açıklanmıştır (Güney, 2015: 65). Burns, gücü lider ve takipçileri arasındaki ilişki açısından açıklamıştır. Gücün lider ve takipçileri arasındaki ilişki neticesinde ortaya çıktığını ve liderin kendi amaçları için kullandığı araç olmadığını vurgulamıştır (Burns, 1978: 442). Gücü ikili ilişki çerçevesinde etkileyen ve etkilenen olarak kavramsallaştıran French ve Raven, gücün kaynaklarını yasal, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç biçiminde beş başlıkta incelemiştir (French ve Raven, 1959: 263; Nourthouse, 2018: 50). Güç kaynaklarından ilk üçü örgüt yapısının sağladığı “biçimsel güç kaynağı” ve son ikisi kişinin özelliklerine ve yeteneklerine bağlı “kişisel güç kaynağı” şeklinde Tablo 2.3’te gösterilmiştir (Daft, 2010: 427; Nourthouse, 2018: 50; Şakar, 2013: 78).

Tablo 2.3: Liderin Güç Kaynakları



Kaynak: Daft (2010: 427), Nourthouse (2018: 50) ve Şakar'dan (2013: 78) faydalanılarak oluşturulmuştur.

Raven (1965) yılında altıncı güç kaynağı olarak bilgi gücünü (Nourthouse, 2018: 50), Yukl'un (1989) siyasi gücü ve Bass'ın (1998) ilham verici ve dönüştürücü gücü (Wong, 2003: 3) eklemiştir. Genel olarak, insanları etkileme, örgütün devamlılığını sağlama ve amaçlarını gerçekleştirme gücün kullanımına dayanmaktadır. Lider gücün ne olduğunu ve nasıl kullanıldığını bilgi ve tecrübesiyle kazanabilir (Barutçugil, 2014: 57; Barutçugil, 2015: 212).

Yasal Güç: Örgütün hiyerarşik yapısı içinde kişinin bulunduğu mevki veya role bağlı, astlar tarafından da kabul edilmiş, yetkiye dayalı güçtür (Çelik, 2013: 4; Daft, 2010: 426; Mullins, 2005: 306; Robbins & Coulter 2012: 472; Robbins ve Judge, 2013: 414). Yasal güçle ilişkili etki süreçleri karmaşıktır. İnsanlar, liderin talebi ya da emrinin liderin yetki alanında olup olmadığı, organizasyonun veya sosyal sistemin temel değerleri, ilkeleri ve gelenekleri ile tutarlı olup olmadığını da değerlendirir (Yukl, 2013: 188-189). Örgütün kültürü, değerleri ve gelenekleri yasal gücün sınırlarını belirler (Gibson vd., 2012: 292). Örneğin okul müdürünün okul gezisi için veya bayram töreni için öğretmenleri görevlendirmesi.

Ödüllendirme Gücü: Liderin takipçilerinin davranışlarını ve yeteneklerini ödüllendirme yoluyla etkilemesidir (Çelik, 2013, Şakar, 2013: 79). Liderin örgütün değişimi ve gelişimi için içsel ve dışsal ödüllendirme kullanmasıdır (Bennis, 2009: 51;

Schermerhorn vd., 2002: 173). Lider takipçilerini ödüllendirerek motivasyonlarını artırıp verimliliklerini yükseltebilir (Eren, 2013: 460). Ödüller örgütün yapısı ve amaçları doğrultusunda işlevsel olmalıdır (Bennis, 2009: 184). Örneğin okul müdürünün öğretmenlere başarı belgesi teklif etmesi, öğretmenler kurulu toplantısında öğretmenlerden proje yürütücü olan veya katılım sağlayanlar hakkında olumlu performans değerlendirmesi yapması.

Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı güç, takipçilerin emirlere karşı gelmeleri veya istenmeyen davranışlar sergilemeleri neticesinde farklı cezalandırma araçlarıyla liderin gücünü göstermesidir (Bayrak, 2001: 30; Çelik, 2013: 4; Mullins, 2005: 306). Ceza korkusuyla astın davranışlarını etkileme durumudur (Champoux, 2011: 374). Liderler veya yöneticiler, işten çıkarma, rütbesini indirme, eleştirme, maaş veya prim zammını geri çekme haklarına sahip olduklarında zorlayıcı güce sahiptir (Daft, 2010: 427). Okul müdürünün yasal gücünün yanında zorlayıcı gücünde bulunmaktadır. Örneğin okul müdürünün öğretmenin performansını sözlü (uyarı şeklinde) ya da sözsüz (düşük sicil notu) olumsuz değerlendirilmesi.

Karizmatik Güç: Karizmatik güç, astın liderle özdeşleşmesidir (Mullins, 2005: 306). Takipçilerin liderin kişiliğinden ve davranışlarından etkilenmeleri ve lidere hayranlık duymalarıdır (Akdöl, 2015: 73). Karizmatik güç liderin kişisel özelliklerinden gelir ve resmi bir unvana veya pozisyona bağlı değildir (Daft, 2010: 427; Güney, 2015: 66). Örgüt yaşamının ezoterik yönünden yararlanabilen liderler karizma ve vizyonlarıyla takipçilerini yüksek geleceğe ve hedeflere yönlendirebilirler (Schermerhorn vd., 2002: 174). Örneğin okul müdürünün ikna gücü kuvvetliyse öğretmenlerin okuldışı etkinlikler konusunda aktif olmalarını sağlayabilir. Okul müdürünün sağladığı güven duygusu öğretmenlerin bağımlılıklarını artıracaktır.

Uzmanlık Gücü: Uzman gücü, kişinin görevlerle alakalı özel bilgi ve becerisinden kaynaklanan güçtür (Daft, 2010: 427; Robbins & Coulter 2012: 473; Robbins ve Judge, 2013: 415). Lider, üstün bilgi, beceri ve yetenekleriyle takipçilerini etkiler (Bayrak, 2001: 26). Eğitim yönetimi alanında uzman olan okul müdürü çatışma durumlarında veya kriz anlarında oluşan duruma yaklaşımı, bilgi ve becerisiyle öğretmenleri etkiler.

Bilgi Gücü: Bilgi gücü, organizasyondaki bilginin kontrol edilmesinden ve dağıtılmasından kaynaklanır. Bilginin alınmasını ve dağıtılmasını kontrol etmek, ilgili

ve önemli bilgilere erişim yöneticinin bilgi gücünü arttırır (Champoux, 2011: 374). Bilgi, etkili kararlar almanın temelidir. Bu nedenle, optimal kararlar vermek için gereken bilgiye sahip olanlar güce sahiptir (Gibson vd., 2012: 296).

Bir dereceye kadar bilgiye erişim, bir kişinin kuruluşteki konumu tarafından belirlenir. Üst düzey yöneticilerin genellikle orta düzey yöneticilerden daha fazla bilgiye erişimi vardır (Daft, 2010: 428). Kişi konumundan ayrıldığında gücü orada kalır ve kişiyle birlikte yeni konumuna gitmez (Champoux, 2011: 374).

Bilgi teknolojileri geliştikçe bilgiye erişim kolaylaşmakta ve bilgi gücünü kullanım azalmaktadır (Akdöl, 2015: 74). Örneğin okul müdürünün yönetmelikleri çok iyi bilmesi günümüz şartlarında kolay erişim sağlandığından bilgi gücü olarak kullanmasını olanaklı kılmamaktadır.

Siyasi Güç: Güç miktarı, ulaşılması gereken hedefe ve liderin mevcut gücü kullanma becerisine bağlı olacaktır. Organizasyonda büyük çapta değişiklikler gerekli olduğunda etkiye daha fazla ihtiyaç olacaktır, doğal olarak liderin değişiklik fikir ve tekliflerine ilk başta güçlü bir muhalefet olacaktır. Bu tarz durumlarda, liderin takipçileri değişimin gerekli ve arzu edilir olduğuna ikna etmek için yeterli uzman ve referans gücüne veya muhalefeti ikna etmek veya elini zayıflatmak için ve zaman kazanmak amacıyla gerekli pozisyon ve siyasi güce ihtiyacı olacaktır (Yukl, 2013: 196). Siyasi güç, liderin bürokratik kontrol ve politik manevralar yoluyla iktidarını koruma ve muhalefetin gücünü kırma becerisine dayanır (Wong, 2003: 3).

İlham Veren Güç: Liderin, takipçilerine ortak vizyon ve yüksek amaçlar belirlemeleri için ilham verme becerisine dayanır; takipçilerini en iyisini yapma noktasında motive etmek (Wong, 2003: 3).

Dönüştürücü Güç: Liderin cesareti, dürüstlüğü, karakteri ve karizması aracılığıyla örgütün kültürünü, iklimini ve yönünü değiştirme becerisine dayanır (Wong, 2003: 3).

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Organizasyonların ve toplumların yenilenme ve değişim süreçlerinde liderlik stilleri farklılık gösterdiğinden bu liderlik stillerini açıklayan yaklaşımlar oluşmuştur (Akdöl, 2015: 4). Liderlik yaklaşımlarını çeşitli şekillerde sınıflamak mümkün olmakla birlikte, Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuram ve Durumsallık kuramı şeklinde ifade edilebilir (Şişman, 2004: 5).

2.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler kuramı, 20. yy. bilim insanlarının ilgisini çekmiş, liderliği incelemek için yapılan ilk sistematik girişimlerden biriydi (Nourthouse, 2018: 64). 20. yüzyılın başlarında, belirli insanları neyin büyük lider yaptığını belirlemek için liderlik özellikleri incelendi. Liderlik olgusunu bilimsel yaklaşımla ilk açıklayan ve başarılı olmuş devlet adamları ve askerleri inceleyip ortak liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmış kuramdır. Liderlikle ilişkilendirilen özelliklerin veya liderin kişisel özelliklerinin belirlenmesiyle ilgiliydi (Moran, 1995: 15). Organizasyon içinde kişinin lider olarak kabul edilmesi ve gruba tesir etmesi kişinin sahip olduğu özelliklerdendir. Lider özellikleri ile grup üyelerinden ayrılır (Koçel,2015: 676; Subaş, 2017: 17; Şişman, 2004:5).

Özellikler kuramı “*lider olunmaz, ancak lider doğulur*” sözüyle özetlenebilir (Şişman,2004: 5). Özellikler kuramında liderlik sürecini ifade etmekteki eksikliğin görülmesi üzerine çalışmalar örgütün yapısına ve işleyişine yönelmiştir (Koçel, 2015: 678).

2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal kuram, liderin fiziksel ve kişisel özellikleri yerine liderin davranışlarını incelemiştir (Şişman, 2004: 6). Lideri öne çıkaran husus liderin davranışları ve izleyicileriyle ilişkileridir. Liderin iletişim, yetki devri, karar verme biçimi ve planlama durumu çatışmalara yaklaşım tarzı vs. davranışlar liderin etkinliğini belirleyen etkenler olarak değerlendirilmiştir (Koçel, 2015: 678).

2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık kuramı, “*her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir*” anlayışıyla farklı durumlarda liderlik tarzının farklılık göstereceğini savunmaktadır (Koçel, 2015: 687; Şişman, 2004: 6). Davranışsal kuramda lider, işe ve kişiye yönelik davranış gösterirken koşullarını ifade etmemiştir. Durumsallık yaklaşımında liderin tarzının, üyelerin ve örgütün ihtiyaçlarına uyması gerektiğini ifade eder (Moran, 1995: 10). Bu nedenle durumsal kuram durumlara göre koşulları ve koşullara bağlı liderlik stillerini belirlemeye çalışmıştır (Koçel, 2015: 687).

2.5. Hizmetkâr Liderlik

Liderlik olgusu ile ilgili çalışmalar bilgi ve teknoloji çağında yeni tanımlamalar ve yaklaşımlarla devam etmektedir. 21. yy. dünyasının liderleri insanların ilgi, istek, ihtiyaç, duygu ve inançlarına hassasiyet göstermektedirler. Liderler değişim ve yeniliğin çok hızlı gerçekleştiği bu dönemde insanların uyumu ve değişimlerin neden olduğu problemlerin çözümü için yol gösterici durumundadırlar (Şişman, 2004: 11). Toplam kalite, çağdaş yönetim ve organizasyonlardaki yenilik ve değişim yeni liderlik görüşlerini ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2015: 695).

2.5.1. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı

21. yy. bilgi toplumundaki değişimler ve gelişmeler, değerlere, maneviyata ve ahlaka verilen önemle, insan odaklı yönetimlerin öneminin artması ve bunun gibi birçok dinamik, organizasyonların ihtiyacı olan liderlik stillerini etkilemektedir (Duerendonck, 2014: 2; Şişman, 2014: 8). Liderler takipçilerine karşı duyarlıdırlar ve takipçilerinin değişimlere ve değişimlerin getirdiği problemlere çözüm üretmede rehber olmak durumundadır. Kısaca günümüz dünyasında liderlik, “*insanlara efendilik etmek değil, insanlara hizmetkârlık yapmaktır*” (Şişman, 2014: 11). TDK sözlüğüne göre “hizmet” kelimesi, “*birinin işini görme veya birine yarayan iş yapma, bakım, özen ve ihtimam*” anlamlarında kullanılmıştır (TDK, 2019: 1106).

Greenleaf’e (1977) göre hizmetkar liderlik, empati kurabilen, çalışanlarını etkin bir şekilde dinleyen, çalışanlara duygusal destek veren, çalışanların gelişimini destekleyen, yaptıkları işe adanmalarını sağlayan kişilerdir (Greenleaf, 1977: 5). Hizmetkâr liderliği, ortak iyilik sağlamak, çalışanların gelişimine önem veren ve amacı hizmet etmek olan liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır (Page ve Wong, 2000: 3). Hizmetkâr lider izleyici odaklı liderlik tarzıdır. Liderin önceliği takipçilerine “*hizmet*” etmektir. Hizmetkâr lider, takım ruhu oluşturmaya çalışan, kararlara katılımcı, ikna yeteneği güçlü, izleyicilerinin gelişimlerini teşvik eden ve destekleyen ortamlar oluşturan liderdir (Koçel, 2015: 685). Hizmetkâr liderlik başkalarına fazlaca hizmet etmeyi, bütünsel yaklaşımı, topluluk duygusunu teşvik etmeyi ve karar vermede gücün paylaşımını vurgular (Spears, 2005: 2).

2.5.2. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi

Hizmetkâr - liderlik yeni bir kavram değildir. İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren var olmuş bir paradigmadır (Akyüz, 2012: 32). İnsanlara liderlik etmede hizmetkâr olma kavramı kutsal metinlere göre peygamberlerin liderlik tarzı olarak görülebilir (Öter, 2021: 24). İslam dininin kutsal kitabı Kur'ân-ı Kerim'in birçok ayetinde "...İyilik ve takvada birbirinizle yardımlaşın; günah ve düşmanlıkta ise yardımlaşmayın... Maide/2, ... Eğer siz aynı şekilde birbirinize arka çıkmaz ve destek olmazsanız... Enfal/73, ... Mü'min erkekler ve mü'min kadınlar birbirlerinin dostu ve yardımcısıdır. İyiliği emir ve tavsiye eder, kötülüklerin önünü almaya çalışırlar...Tevbe/71, hep hayırlara koşun, yarışın!... Bakara/148, ...Eğer kaba, katı kalpli olsaydın, hiç şüphesiz etrafından dağılır giderlerdi."... Âl-i İmrân / 159 ve Hz. Muhammed'in sözlerinde "İnsanların en hayırlısı insanlara faydalı olandır.", "Müjdeleyin, nefret ettirmeyin; kolaylaştırın zorlaştırmayın.", "Bir kavmin efendisi, ona hizmetkâr olandır." ifadeleri yardımlaşmayı, paylaşmayı, iyiliği ve hizmet etmeyi vurgulamaktadır. İslam dininde liderlik anlayışı insanlara hizmet etmektir (Tüzün, 2013: 28).

20. yy. son demlerinde liderliğe yeni bir soluk olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik, ilk olarak Greenleaf'ın 1970 yılında, Herman Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk – Journey to the East" kısa romanının kahramanı Leo'dan esinlenerek kaleme aldığı "Lider Olarak Hizmetkârlık" makalesiyle ortaya atılmıştır (Akdöl, 2015: 42; Akyüz, 2012: 20; Northouse, 2018: 350; Öter, 2021: 22; Spears, 2005: 2; Usta ve Ünsal, 2018: 169; Ürü vd., 2013: 64). Greenleaf çalışmalarında hizmetkâr liderliğin kavramsal çerçevesini tam olarak ortaya koymamıştır. Hizmetkâr liderlik üzerinde çalışan araştırmacılar tarafından farklı modeller ve geliştirilen ölçme araçlarıyla teorik ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmışlardır (Akdöl, 2015: 42; Northouse, 2018: 353). Hizmetkâr liderliğin kavramsal boyutları ile ilgili ilk çalışmayı Spears (1995) tarafından yapılmış olup 10 temel boyutunun olduğunu ifade edilmiştir (Clark, 2019: 44). Spears, 1998; Farling, Stone ve Winston, Laub, 1999; Page ve Wong, 2000; Sendjaya ve Sarros, 2002; Russell ve Stone, 2002; Patterson, 2003; Winston, 2003; Parolini, 2004; Dennis & Bocarnea, 2005; Barbuto ve Wheeler, 2006; Sendjaya ve diğerleri, 2008; Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008 gibi bilim insanları hizmetkâr liderliğin boyutları ile ilgili kavramsal teori ve ölçek geliştirme üzerine

çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalar neticesinde farklı model ve boyutlar ortaya çıkmıştır.

2.5.3. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Hizmetkâr ve lider kelimeleri iki zıt kavram olarak yaratıcı ve anlamlı şekilde bir araya getirildiğinde paradoksal hizmetkâr liderlik fikri oluşmaktadır (Spears, 2005: 1). Hizmetkâr liderlik, 1970 yılında Greenleaf'ın "Lider Olarak Hizmetkârlık" makalesi ile ortaya çıkmıştır (Akdöl, 2015: 42). İlk bakışta "liderlik" ve "hizmetçi" kavramları birbirine zıt kavramlar olarak algılanmıştır (Greenleaf, 1977: 5).

Hizmetkâr liderliğin öncüsü Greenleaf'ın teori ve kavramsal çerçeveyi net olarak ortaya koymamış olması hizmetkar liderlik üzerinde yapılacak olan ampirik çalışmaların, kavramsallaşmasının ve ölçme araçlarının geliştirilmesinin gecikmesine neden olmuştur (Akdöl, 2015: 43; Northouse, 2018: 353). Hizmetkâr liderliğin kavramsal boyutları ile ilgili ilk çalışma Spears (1995) tarafından yapılmış olup 10 temel özelliği belirlenmiştir (Northouse, 2018: 351). Bunlar; "dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, sorumlu yöneticilik, insanların gelişimine adanma ve topluluk oluşturma" biçimindedir. Spears'ın hizmetkâr liderin temel özellikleri aşağıda açıklanmıştır (Spears, 2005: 3-4).

Dinleme: Lider ve takipçileri arasındaki iletişim, konuşma ve dinleme içeren etkileşimli bir süreçtir. Hizmetkâr liderler önce dinleyerek iletişim kurarlar. Hizmetkâr liderlik başkalarının söyleyeceklerini duymayı ve bunlara açık olmayı içerir. Dinleme aynı zamanda kişinin kendi iç sesiyle temas geçmesini ve kişinin bedeninin, ruhunun ve zihninin ne ilettiğini anlamaya çalışmasını da kapsar. Dinleme öğrenilmiş bir disiplin olarak hizmetkâr liderin gelişimi için esastır. (Spears, 2005: 3; Northouse, 2018: 351).

Empati: İngilizce 'de deyim olarak kullanılan "*Put oneself in another person's shoe*" yani kişinin dünyayı o kişinin bakış açısından görmeye çalışmasıdır. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin duygu ve düşüncelerini anladıklarını gösterirler (Northouse, 2018: 351). Hizmetkâr lider, iş arkadaşlarının iyi niyetlerini varsayar ve davranışlarını veya performanslarını kabul etmeyi reddederken bile onları insan olarak reddetmez (Akyüz, 2012: 21; Spears, 2005: 3). İnsanların kabul görme, ait hissetme ve saygı duyulma gibi ihtiyaçlarının farkındadır (Öter, 2021: 28).

İyileştirme: Duygusal iyileştirmeyi öğrenmek, dönüşüm ve bütünleşme için önemli bir kuvvettir. Hizmetkâr liderlerin diğer önemli özelliğide, duygusal yönden kendini ve başka insanları iyileştirme potansiyelidir (Spears, 2005: 3). Hizmetkâr liderler, takipçilerinin kişisel refahını önemser. Takipçilerinin kişisel sorunlarının üstesinden gelmelerine yardımcı olarak, onları desteklerler (Nourthouse, 2018: 351). Greenleaf, iyileşme sürecinin iki yönlü bir yol olduğunu savunmaktadır. Hizmetkâr lider takipçilerinin bütünleşmesine yardım ederken, kendisinin de iyileştiğini belirtmektedir (Spears, 2005: 3).

Farkındalık: Genel olarak farkındalık ve en önemlisi öz farkındalık hizmetkâr liderin vasıflarını güçlendirir. Farkındalık kişiye etik ve değerleri içeren konuları anlamada yardımcı olur (Spears, 2005: 3). Çevresinde olan olay ve olgulara geniş bir perspektiften ve bütünsel bir konumdan bakabilmeyi sağlar (Akyüz, 2012: 21). Öz farkındalık ise bireyin iç dünyasını, düşüncelerini, duygularını ve inançlarını anlaması, farkına varmasıdır. Hizmetkâr liderlerin öz saygısına, imajına ve algısına ait farkındalığı yüksektir. Hizmetkâr liderler, zayıf ve güçlü yönlerinin farkındadırlar (Öter, 2021: 29).

İkna: Hizmetkâr lider, örgüt içinde karar alırken konumunu ve yasal otoritesini kullanmaktan ziyade, ikna etme becerisine güvenir ve kullanır. Hizmetkâr lider, itaati zorlamak yerine, nazik, yargılayıcı olmayan argüman kullanımı yoluyla takipçilerinin duygularına hitap eder ve değişim oluşturur. Bu özel unsur, geleneksel otoriter model ile hizmetkâr liderlik modeli arasındaki en açık ayrımlardan biridir. Hizmetkâr lider, örgüt içinde fikir birliği oluşturarak ortak tutum ve değerleri geliştirir (Akyüz, 2012: 21; Spears, 2005: 3).

Kavramsallaştırma: Kavramsallaştırma, bireyin organizasyon için vizyon sahibi olma, hedefleri ve yönü hakkında net bir fikir sağlama yeteneğini ifade eder. Bu özellik, "büyük resme" odaklanmak için günlük realiteleri ve rutin işleri aşip geniş perspektif ile düşünme ve sorunlara derinlemesine yaklaşmayı ifade eder. Kavramsallaştırma aynı zamanda hizmetkâr liderleri karmaşık örgütsel sorunlara yaratıcı yollarla yanıt vermeleri için donatır ve uzun vadeli hedeflerle ilişkili olarak örgütün incelikleriyle başa çıkmalarını sağlar (Nourthouse, 2018: 352).

Öngörü: Öngörü, hizmetkâr liderin bugünün doğrularını, geçmişten gelen derslerin ve gelecek için alınan kararların olası sonucunu algılamasını sağlayan bir özelliktir

(Spears, 2005: 4). Hizmetkâr lider geçmişine ait tecrübeler ile karşılaştığı yeni durumu bütünleştirerek gelecekle ilgili gerçekçi kararlar alır (Akyüz, 2012: 21).

Sorumlu Yöneticilik: "Stewardship and The Empowered Manager" adlı eserin yazarı Peter Block (1993) kâhyalığı "Bir şeyi başka biri için güvende tutmak" olarak tanımlamıştır (Spears, 2005: 3). Kâhyalık/Vekâlet, lidere emanet edilen liderlik rolü için sorumluluk almaktır. Hizmetkâr liderlik, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendisinin çıkar ve ihtiyaçlarından önce görerek hizmet etmektir (Greenleaf, 1977: 6). Hizmetkâr liderler, sorumluluğu altında olanı yönetmeyi kabul ederler. Buna ek olarak, örgütü amaçları doğrultusunda güven içinde tutarlar. Hizmetkâr liderlik başkalarına hizmet etmeyi ve onların ihtiyaçlarını karşılamayı ahlaki bir değer olarak görür (Nourthouse, 2018: 352).

İnsanların Gelişimine Adanma: Hizmetkâr liderler, örgüt üyelerinin kişisel ve profesyonel olarak gelişimlerini destekler. Bu durum mesleki ve kişisel olarak gelişim açısından kaynak sağlamak, herkesin görüş ve düşüncelerine özel ilgi göstermek, üyeleri karar alma sürecine katılımlarını teşvik etme ve işe aktif olarak yardım etmek gibi somut eylemleri içerebilir (Spears, 2005: 4).

Topluluk Oluşturma: Topluluk, insanların ortak amaçlar ve çıkarlar etrafında birliktelik ve bağlılık oluşturmasıdır (Nourthouse, 2018: 352). Hizmetkâr lider, takipçilerinin topluluk hissini harekete geçirir ve onlara takım ruhunu aşılır (Spears, 2005: 4). Hizmetkâr liderler, takipçilerin kendilerini güvende hissetmelerini, geliştirmelerini ve paylaşımında bulunmalarını sağlamak amacıyla topluluk oluştururlar. Takipçilerin topluluk bilincine erişebilmeleri için sosyal aktiviteler düzenler (Akyüz, 2012: 22; Öter, 2021: 30).

2.5.4. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Hizmetkâr liderliğin öncüsü Greenleaf döneminde hizmetkâr liderlik tam olarak kavramsallaştırılamamış bir dizi özellikler ve normatif ilkeler olarak kalmıştır (Northouse, 2018: 353). Hizmetkâr liderliğin kavramsal boyutları ile ilgili ilk çalışma Spears (1995) tarafından yapılmış olup 10 temel boyutunun olduğu ifade edilmiştir. Laup, Page ve Wong, Russell ve Stone, Patterson, Liden ve arkadaşları gibi bilim insanları hizmetkâr liderliğin boyutları ile ilgili kavramsal teori ve ölçek geliştirme üzerine çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalar neticesinde hizmetkâr liderliği tanımlayan çok sayıda değişkeni içeren geniş ve farklı model yelpazesi ile boyutlar

ortaya çıkmıştır (Northouse, 2018: 357). Literatürde yapılan çalışmaların karşılaştırması amacıyla Tablo-7 oluşturulmuştur (Akdöl, 2015: 48-50; Northouse, 2018: 354).

Tablo 2.4: Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Araştırmacı	Yıl	Boyut	Model	Ölçek
GREENLEAF, R. K.	1970			
SPEARS, L.	1995	1. İkna, 2. Dinleme, 3. Empati, 4. Farkındalık, 5. İyileştirme, 6. Öngörü, 7. Kavramlaştırma, 8. İnsanların gelişmesine bağlılık, 9. Hizmet etme, 10. Topluluk oluşturma		
LAUB, J. A.	1999	1. İnsana değer verme, 2. Otantik tavır sergileme, 3. Liderliği sağlama, 4. İnsanı geliştirme, 5. Topluluk (birlik) oluşturma, 6. Liderlik paylaşımı	X	X
PAGE, D. ve WONG, P. T. P.	2000	Mizaç: Bütünlük, Tevazu ve Hizmetkâr olma. İnsan/ İlişki odaklılık: Takipçileriyle ilgilenme, takipçilerini güçlendirme, geliştirme Görev: Vizyon oluşturma, Amaç belirleme ve Eyleme geçirme. Süreç: Örnek (model) olma, Takım oluşturma, Kararları paylaşma.	X	X
RUSSEL, R. F. ve STONE, A. G.	2002	9 fonksiyonel nitelik Vizyon, Öncü olma, Güven, Bütünlük, Model olma, Dürüstlük, Diğerlerini takdir etme ve Hizmet etme 11 eşlik eden boyut Güvenilirlik, Öğretmen, İkna, İletişim, Yeterkinlik, İdare, Dinleme, Teşvik etme, Görünürlük, Etkileme, Yetkilendirme	X	
WONG, P. T.P. ve PAGE, D.	2003	1. Başkalarını güçlendirme ve geliştirme, 2. Vizyoner ve cesaret verici liderlik, 3. Başkalarına hizmet etme, 4. Açık ve katılımcı liderlik, 5. Güç ve övünç, 6. İlham veren liderlik	X	
PATTERSON, K.	2003	1. Hizmet, 2. Vizyon, 3. Güçlendirme, 4. Alçakgönüllülük, 5. Fedakârlık, 6. Güven, 7. Ahlaki Sevgi	X	
DENNIS, R. ve WINSTON, B. E.	2003	1. Vizyon, 2. Hizmet 3. Güçlendirme		

DENNIS, R. S. ve BOCARNEA, M.	2005	1. Sevgi, 2. Vizyon, 3. Güçlendirme, 4. Güven, 5. Özgecil davranış, 6. Alçak gönüllülük		X
EHRHART, M. G.	2004	1. İlişki kurma, 2. Güçlendirme 3. Geliştirme, 4. Etik davranma, 5. Kavramsallaştırma, 6. Astlara öncelik verme, 7. Herkes için değer yaratma		X
WASHINGTON, R. R. ve SUTTON, C. D.	2006	1. Empati, 2. Yetkinlik 3. Bütünlük	X	
FEILD, H. S., BARBUTO, J. ve E. WHEELER, D. W.	2006	1. Özgecil davranış, 2. Bilgelik, 3. Duygusal iyileştirme, 4. İkna ile eşleme, 5. Hizmet etme		X
LIDEN, R. C., WAYNE, S., J ZHAO, H. ve HENDERSON, D.	2008	1. Güçlendirme ve geliştirme 2. Astlara öncelik verme 3. Kavramsallaştırma 4. Duygusal iyileştirme, 5. Etik davranma 6. Topluluk için değer yaratma		X
SENDJAYA, S., SARROS, J. C. ve SANTORA, J. C.	2008	1. Gönüllü astlık, 2. Otantik tavır sergileme 3. Sözleşmeye dayalı ilişkiler, 4. Etkili dönüştürme 5. Ahlaki sorumluluk, 6. Manevilik	X	X
DIERENDONC, D. V.	2011	1. Geliştirme ve güçlendirme, 2. Alçak gönüllülük, 3. Otantiklik, 4. Bireyleri olduğu gibi kabul etme, 5. Hizmet etme, 6. Yön verme	X	
DIERENDONCK, D. V. ve NUIJDEN, I.	2011	1. Güçlendirme, 2. Hizmet etme, 3. Alçak gönüllülük, 4. Geride durma 5. Affetme, 6. Otantiklik, 7. Hesap verebilirlik, 8. Cesaret		X

Kaynak: Akdöl (2015: 48-50) ve Northouse'den (2018: 354) faydalanılarak oluşturulmuştur.

Laub (1999), hizmetkâr liderlik modelinde insanlara değer verme, takipçileri geliştirmeyi, güçlü ve etkili iletişim kurarak topluluk oluşturmayı, otantik davranışlar sergilemeyi, takipçilerinin ve organizasyonun devamı için liderlik etmeyi ve vizyon belirleyerek liderliği paylaşmayı modellemiştir. Page ve Wong (2000), geliştirdikleri hizmetkâr liderlik modeli karakter (kişilik), ilişki (takipçilerini dinleme, güçlendirme ve geliştirme), görev (harekete geçirme, vizyon ve amaç belirleme) ve süreç (topluluk oluşturma, karar sürecine dahil etme) boyutlarıyla açıklamıştır. Patterson (2003), hizmetkâr liderlik modeline ahlaki sevgi sahibi olma ile başlamış alçakgönüllü olma, fedakâr olma, vizyoner olma, güçlendirme, güven ve hizmet etme ile sonuçlanan süreç olarak açıklamıştır. Hizmetkâr liderliğin boyutları ve kavramsallaştırılması araştırmacılar tarafından çalışılma süreci devam edeceği söylenebilir.

2.5.5. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarıyla Kıyaslanması

Liderlik, insanların fikirlerini ve davranışlarını etkilemek için güç kullanmayı gerektirir. Liderin kullanacağı güç hemen sonuca ulaşma isteği, farklı yolları idrak edememek ve özdenetimi kaybetme riskini oluşturur (Zaleznik,1992: 2). Hizmetkâr liderlikte güç, takipçilerini geliştirmek ve hedeflere ulaşmak için kullanılır (Çetin, 2017: 125).

Hizmetkâr lider, takipçilerini önceler, ihtiyaç ve isteklerini önemser, onların güçlenmelerine ve kariyer gelişimlerine yardımcı olur (Kılıç ve Aydın, 2016: 106). Hizmetkâr liderin birinci amacı, en iyi şekilde liderliğin ana motivasyonu olması gereken başkalarına hizmet etmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamaktır (Russell ve Stone, 2002: 145). Hizmetkâr lider, ekip çalışanlarının güçlü yönlerini, kabiliyetlerini ve arzularını ortaya çıkartır (Jennings ve Wert, 2016: 25).

Hizmetkâr liderlik, takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutar, ayrıca takipçilerinin kişisel olarak gelişimlerine ve her yönden güçlenmelerine vurgu yapar (Cerit, 2008: 551). Hizmetkâr lider organizasyonda kendine güven inşa eder, rol model olur, paylaşılan vizyon ve anlayış oluşturur, takipçileri oluşan güvene dayalı sorumluluk alırlar (Yukl, 2013: 349). Hizmetkâr liderlik insanlar arası bütünlüğü sağladığı ve uzun süreli ilişkiler kurmaya odaklanması bakımından diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılır. Organizasyon dışına uzanması ve topluma hizmet etmeyi öncelemesi bakımından benzersizdir. Bireylerin kendini gerçekleştirme ve topluluklara yardım etme kültürü oluşturma yönünden başarılı bir liderlik tarzıdır (Liden vd., 2008: 162).

Organizasyonlarda liderler bazı durumlarda hızlı karar vermek durumunda kalırlar. Liderlerin istişare veya durumu tartışmaya zaman ayırması organizasyonun ve takipçilerin zararına olabilir. Hizmetkâr liderler bu durumlarda geleneksel liderlik tarzlarına yaklaşabilirler. Ancak normal şartlarda hizmetkâr liderlik geleneksel otokratik liderlik tarzından tamamen ayrılır (Page ve Wong, 2000: 4). Tablo 2.2'de geleneksel otokratik liderlik tarzları ile hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklar gösterilmiştir (A.g.e.: 4-5).

Tablo 2.5: Buyuran (komuta) liderlik ve Hizmetkâr liderlik kıyaslaması

Buyuran (Komuta) Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
Liderin amacı hizmet almaktır.	Liderin amacı başkalarına hizmet etmektir.
Önce kendi imajını ve gelişimi ile ilgilenir.	Takipçilerinin potansiyellerini yükseltmek için alçakgönüllü davranır ve onları
Kişisel imajı ve çıkarları kararlarını etkiler.	

	yüceltir. Kendinden önce başkalarını düşünür ve destekler.
Konum yetkisi sorumluluklarından önemlidir.	Sorumluluklar, konum yetkisinden daha önemlidir.
Ekip arkadaşlarını ast olarak görür, karar almaya dâhil etmez ve onlarla önemli bilgileri paylaşmaz.	Ekip arkadaşlarına saygılı davranır, karar alma aşamasına dâhil eder ve onlarla bilgi paylaşımında bulunur.
Sadece mevki olarak kendisine yakın astlar tarafından erişilebilir.	Çoğu zaman başkalarıyla etkileşim halindedir ve kapısı her zaman açıktır.
Etkilemek için konum gücünü kullanır.	Takipçilerinin potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri atmosfer oluşturur. Gücünü başkalarına hizmet etmek için kullanır.
Kendisinin öncelikle dinlenmesini ister. Anlamak yerine anlaşılmaya çalışır.	Karar almadan önce takipçilerini dinler. Önce anlamak sonra anlaşılmak ister.
Hatalar için takipçilerini suçlar, sorumluluğu zayıflık emaresi olarak görür ve gönülsüzce kabul eder.	Takipçilerine değer verir, onları över ve hatalardan ders çıkarır.
Yapıcı dahi olsa eleştirileri reddeder ve başarılarından gelen övgüyü sahiplenir.	Öneri ve geri bildirimleri önemser. Başarıyı tek başına sahiplenmez, paylaşır ve sonuç kadar süreci önemser.
Organizasyonun devamı için başkalarını yetiştirmez.	Takipçilerinin gelişimleri için gayret gösterir ve onları donatır.
Karar vermede ana kriter uygunluktur.	Kararlar açık biçimde alınır ve ilkeler ana kriterdir.
Eleştirileri bertaraf etmek için yasal gücünü kullanır ve doğası gereği savunmacıdır.	İyileştirmek için olan açık tartışmadan memnuniyet duyar. Çevresinden bir şeyler öğrenmeye açıktır.
Güç oyunları veya manipülasyon yoluyla fikirleri için destek kazanır.	Mantık ve ikna yoluyla fikirlerine destek kazanır.
Sorgulamayanları ve uysal olanları terfi ettirir.	Başarıda katkısı olanları ödüllendirir.
Yetki, zorla sürdürülen kurallar, kısıtlamalar ve düzenlemeler biçimindeki dış kontrollere dayanır.	Otorite; teşvik, ilham, motivasyon ve ikna yoluyla içeriden gelen etkiye dayanır.
Sadece üstlerine karşı sorumludur. Kişisel değerlendirmelerden kaçınır.	Tüm organizasyona karşı sorumludur. Performansı artırmanın bir yolu olarak kişisel değerlendirmeleri memnuniyetle karşılar.
Güç ve konumu önemser.	Daha nitelikli biri için kenara çekilmeye hazırdır.
Yetkin liderler / yöneticiler yetiştirmeye ilgisizdir.	Liderlik yolundaki takipçilerini destekler.

Kaynak: Page ve Wong'dan (2000: 4-5) alınmıştır.

Hizmetkâr liderlik modelini inceleyen bilim insanları diğer liderlik modelleriyle karşılaştırarak benzer ve farklı yönlerine ilişkin açıklamalarda bulunmuşlardır. Stone, Russell ve Paterson ilk olarak Hizmetkâr Liderlik Araştırması Yuvarlak Masa Toplantısı – Ağustos 2003 tarihinde, daha sonra Leadership & Organization Development Journal'da "Transformational versus servant leadership: a difference in

leader focus” çalışmasında dönüşümcü liderlik ile hizmetkâr liderliğin vizyoner olma, güven verme, rol model olma, takipçilerini dikkate alma, yetki devri yapma ve takipçilerini güçlendirme noktasında benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Dönüşümcü liderlik ile hizmetkâr liderlik arasındaki temel fark, liderin odak noktasıdır. Dönüştürücü liderin odak noktası organizasyona yöneliktir ve davranışları, örgütsel hedeflere yönelik takipçi bağlılığı oluştururken, hizmetkâr liderin odak noktası takipçilerdir ve örgütsel hedeflere ulaşılması ikincil bir sonuçtur (Stone, Russell ve Paterson, 2003: 8; Stone, Russell ve Paterson, 2004: 359).

Parolini (2007: 73) “Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership” çalışmasında dönüşümcü liderlerin odak noktası organizasyonun ihtiyaçları, liderlik yapma eğilimleri, organizasyona bağlılıkları ve karizmatik yaklaşımların yanı sıra kontrol yoluyla etkilemeleri ile farklılaştıklarının sonucuna varmıştır. Hizmetkâr liderlerin bireyin ihtiyaçlarına odaklanmaları, önce hizmet etme eğilimleri, bireye bağlılıkları ve geleneksel olmayan hizmet biçimiyle ve ayrıca serbestlik verme veya özerklik verme biçimiyle etkilemeleriyle farklılaştıklarının sonucuna ulaşmıştır.

Barbuto ve Wheeler (2006: 303) “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership” çalışmasında hizmetkâr liderlik alt boyutları (fedakârlık, duygusal iyileşme, bilgelik, ikna edici eşleme, örgütsel yönetim) ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın neticesinde hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında güçlü bağın olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hizmetkâr liderlik, ahlaki sorumluluk (Sendjaya vd., 2008: 409), ahlaki sevgi (Liden vd., 2008: 162-175; Patterson, 2003: 8-14), dürüstlük (Russell ve Stone, 2002: 153; Page ve Wong, 2000) özelliklerine sahiptir. Hizmetkâr liderlikte belirtilen bu özellikler etik liderlikle doğrudan ilişkilidir. Etik liderler astlarını normlar ve ilkelerle yönlendirir, hizmetkâr liderler ise izleyicilerini destekleyerek ilerlemelerini sağlamaktadırlar (Van Dierendonck, 2011: 1236-1237).

Hizmetkâr liderlik, etik değerler, öz farkındalık, rol modellik ve takipçilerinin performansını yükseltmek için gelişimlerine odaklanma açısından otantik liderlikle benzerlik göstermektedir (Akdöl. 2015: 33). Otantik liderlik, liderliği “gerçek benliğin” ifadesi olarak tanımlamaktadır. Otantik liderlik, özgünlük ve alçakgönüllülük boyutunda hizmetkâr liderlikle benzerlik gösterir (Van Dierendonck,

2011: 1236). Sendjaya, Sarros ve Santora'ya göre; manevi motivasyonun hizmetkâr liderlik için temel kaynak olması yönüyle otantik liderlikten farklılaşmaktadır (Akdöl, 2015: 33).

Graham (1991), hizmetkâr liderliği karizmatik etkilerin en ahlaki yönü biçiminde tanımlamıştır. Karizmatik liderlik karizması, etkisi ve ilham verme yönüyle ve hizmetkâr liderlik ahlaki gelişim, hizmet ve ortak iyinin geliştirilmesine odaklanması yönüyle farklılaşmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 302).

Günümüz liderlik modelleri incelendiğinde (dönüşümcü, etkileşimci, etik, otokratik, karizmatik, otantik vd.) liderlerin takipçilerinin sorumluluklarını yapmaları için takip ettikleri yollar ve organizasyonun hedeflerine ulaşmaları için gösterdikleri gayretlerden bahsedilmektedir. Hizmetkâr liderlik dışında başka teorilerde liderlerin takipçilerine hizmet etmeleri bulunmamaktadır (Demirci, 2014: 179).

Hülasa, Hizmetkâr liderlik, geleneksel özellik, davranışsal, durumsal ve modern liderlik tarzlarından farklı olarak;

- Gücün mütevazı ve etik kullanımını önemser.
- Liderler ve takipçiler arasında gerçek bir ilişki geliştirir ve takipçilerinin güçlü yanlarını ve içsel motivasyonlarının artmasını sağlar.
- Destekleyici ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturur ve takipçilerinin motivasyonunun optimize eder.

Bunun yanında, hizmetkâr liderliğin uygulama aşamasında, komuta ve kontrol otokratikliği dışındaki liderlik tarzlarının olumlu yönlerini bünyesinde bulundurur (Wong ve Dawey, 2007: 3).

2.5.6. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim

Okul girdisi ve çıktısı insan olan toplumsal ve açık sistem örgütlerdir (Aydın, 2005:161). Okullar toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak üzere kurulmuştur (Çelik, 2007: 40). Eğitim insana ait bir fabrikadır ve okullar bilgiyi üreten, topluma yayan ve bireye bilgiyi nasıl kullanacağını öğreten örgütlerdir (Celep, 2007: 15).

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için geliştirme, işletme, yaşatma ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 2000a: 29). Toplumsal gereksinimler ve değişimler karşısında okulu yapılandıracak, işlevsel hale getirecek ve etkililiğini artıracak kişi okul yöneticisidir. Bu sorumluluğu taşıyacak ve eğitim

kurumunu etkin kılacak olan okul müdürü, yönetim alanında iyi yetişmiş olmasının yanında etkili lider de olmalıdır (Başaran, 2000a: 80). Lider, yüksek planlar yapar ve bu planları başlatır. Yönetici ise planların gerçekleşmesini sağlar (Bursalıoğlu, 2021: 204). Bu bakımdan okul yöneticileri için hem lider hem de yönetici denilebilir. Leithwood ve diğerleri eğitimsel liderliği, okul liderliği ve eğitim yönetimi ile eş anlamlı kullanmışlardır (Bilgivar, 2018: 37).

Okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir ve yasal, ödül ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurur (Çelik, 2013: 19). Okul müdürü informal yaklaşımlar yoluyla ve uzmanlık gücünü kullanarak durumunu güçlendirir. Okul yönetiminde liderlik, problemleri görebilmeyi ve problemleri çözecek becerilere sahip olmayı gerektirir (Bursalıoğlu, 2021: 205-209).

Okul liderleri, okulun tüm paydaşlarını ortak vizyon etrafında toplayan, eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda okulu öğretmenlerle birlikte yöneten, okul paydaşlarını motive eden, olumlu iletişim sağlayan, sosyo ekonomik ve teknolojik gelişmeler karşısında okulun yenilenmesini ve dönüşümünü sağlayan kişilerdir (Bilgivar, 2018: 20).

Okul müdürleri, değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirebilmeleri için bireylerin zihinlerine olduğu kadar kalplerine de dokunabilmelidirler. Hizmetkâr liderliğin insani değerlere ve manaya yoğunlaşması (Fındıkçı, 2013: 344), hizmet etmeyi öncelemesi (Greenleaf, 1977: 6), birliktelik ruhu oluşturması (Koçel, 2015: 585; Spears, 2005: 2), adaletli ve alçakgönüllü olması (Patterson, 2003: 4), destekleyen ve geliştiren olması (Wheeler, 2007: 3), etkililiği artırması ve güven inşa etmesi (Barbuto ve Wheeler, 2006: 305), takipçilerini dinlemeyi öncelemesi ve güçlü uzun vadeli ilişkiler geliştirmesi (Nourthouse, 2018: 367), topluluk oluşturması (Laub, 2004: 9) bakımından esas amacı bireyleri ve toplumu geliştirmek olan okullarda etkin liderlik tarzı olarak kullanılabilir (Akyüz ve Eren, 2013: 198). Hizmetkâr liderliğin kalp ile başlaması (Greenleaf, 1977: 5), kendini ve başkalarını iyileştirme potansiyelinin olması (Spears, 2005: 3) bakımından okullarda motivasyonun daima güçlü ve yüksek olmasını sağlayabilir.

Hizmetkâr liderler güçlü vizyonla yola çıkarlar ve süreci çok iyi yönetirler. Vizyonlarına uygun davranışları yüksek enerji ve odaklanmayla sürdürerek takipçilerine rol model olurlar ve ilham verirler (Barutçugil, 2014: 96). Hizmetkâr liderler ben-merkezci değildirler ve takipçilerini yüceltirler. Hizmetkâr liderin

odağında takipçileri vardır. Takipçilerini önemserler, onları güçlendirirler, kolaylaştırıcıdır ve takipçilerinin başarılı olmalarını isterler (Friedman, 2016: 9). Hizmetkâr liderlik, liderin davranışları, özellikleri ve hizmete dayalı etkililiği ile okulun vizyonu doğrultusunda hedeflere ulaşabilmesi için işlevsel rol oynayabilir. Okullarda iş gücü çeşitliliğinin artması, sosyal ve teknolojik değişimin hızlı olması ve çok kültürlü yapı gibi nedenlerden dolayı esnek liderlik tarzı olan hizmetkâr liderlik (Wong ve Davey, 2007: 6) okul müdürlerinin liderlik stili olabilir.

Bu liderlik durumunun okul örgütünü oluşturan örgüt kültürüne, iklimine, sağlığına, etkililiğine, aidiyetine, bağlılığına ve öğretmenlere güçlü ve olumlu şekilde katkı vereceği beklenildiğinden okullarda uygulanabilir liderlik tarzı olduğu ifade edilebilir.

2.6. Çatışma Kavramı ve Tanımı

Çatışma, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren süregelen bir durumdur. İnsanlar etkileşim içinde oldukları için çatışma doğal (Rahim, 2002: 207; Robbins & Coulter 2012: 354) ve dinamik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Gümüşeli, 1994: 28).

Toplumsal bir olgu olan çatışma kavramı farklı disiplinler tarafından ele alındığı için disiplinine ve bakış açısına göre tanımı değişkenlik göstermektedir (Gümüşeli, 1994: 24; Rahim, 2001: 2). Bu nedenle genel bir tanımı yapılamamıştır (Koçel, 2015: 758; Yeniçeri, 2009: 38). TDK sözlüğüne göre “çatışma”, “*arbede, savaştık, çatışma işi, söz, iddia veya davranışın birbirini tutmaması, birbirini çelmek, mütenakız olmak*” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2019: 504). İngilizcede “Conflict” kelimesi kullanılmakta ve “*uyuşmazlık, anlaşmazlık, ihtilaf ve savaş*” şeklinde tanımlanmıştır (Redhouse, 2021: 81).

Tablo 2.6: Çatışma Tanımları

Tanımı Yapan	Tanım
Thompson (1960)	Örgüt mensuplarının aralarındaki zıt davranışlarıdır.
Kolasa (1979)	Örgüt mensuplarının anlaşmazlık içinde gösterdikleri davranışlarıdır.
March ve Simon (1975)	Karar verme mekanizmasında oluşan probleme bağlı birey ya da grubun eylem seçmede zorlanmasıdır.
Eren (1984)	Bireysel açıdan, bireyin gereksinimlerini engelleyen sorunların gerginlik halidir. Örgütsel açıdan, bireylerin birlikte çalışma durumunda meydana gelen işlerin durması veya karışmasına neden olan olaylardır.

Pondy (1967)	Tutum, biliş ve davranış aşamalarındaki uyumsuzluk halidir.
Rahim (1985)	Bireyin veya grupların arasında ortaya çıkan uyumsuzluk, anlaşmazlık ve zıtlık biçimindeki etkileşim durumudur.
Gümüşeli (1994)	Bireylerin ve organizasyonların aralarında çeşitli nedenlere bağlı oluşan zıtlama, anlaşmazlık, uyumsuzluk ve fikirlerin ters düşmesi biçiminde meydana gelen dinamik etkileşim sürecidir.

Kaynak: Gümüşeli'den (1994: 25-28) alınmıştır.

Alanyazında “çatışma” kavramının çeşitli tanımları Tablo 2.6’da verilmiştir. Çatışma kavramı farklı şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen bütünsel ifadesi, bireyin veya grubun ihtiyaçları, hedefleri ve değerlerinden kaynaklanan zıtlama durumu olarak ifade edilebilir.

2.7. Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar

Literatür incelendiğinde çatışma ile ilgili görüşler yönetim biliminin doğuşuyla (Bakkalbaşı, 2017:430) birlikte ilgi odağı olmuştur. Tarihsel gelişimine göre Geleneksel (Klasik) Yaklaşım, Davranışçı (Neo-klasik) Yaklaşım ve Etkileşimci (Modern) Yaklaşım olarak üç temel yaklaşım şeklinde sınıflandırılmıştır (Gümüşeli, 1994: 29; Şimşek vd., 2014: 285; Yeniçeri, 2009: 79).

2.7.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım:

Geleneksel (Klasik) yaklaşımın temsilcileri Taylor (1911), Fayol (1916/1949), Weber (1929/1947) ve Gulick & Urwick (1937), çatışmanın örgütsel verimliliğe zarar verdiği, hedeflere ulaşmaya mani olduğu ve düzeni bozup kargaşaya neden olduğu için engellenmesini veya ortadan kaldırılmasını savunmuşlardır (Rahim, 1992: 22). Çatışmayı şiddet, yıkım gibi olumsuzluk çağrıştıran terimler üzerinden tartışmışlar ve kaçınılması gerektiğini ifade etmişlerdir (Robbins ve Judge, 2013: 447). İlkelere uyulduğu takdirde organizasyonlarda çatışma olmayacağını, çatışma oluyorsa organizasyonda problem olduğunun göstergesi kabul etmektedir (Koçel, 2015: 757). Çatışma örgütün yapısal olarak bozulmasına neden olduğu için yönetim tarafından ortadan kaldırılmalıdır (Robbins, 1974: 13).

Yeniçeri’ye (2009: 82) göre Geleneksel (Klasik) yaklaşımın ortak yanları; çatışma önlenemez bir olgudur, organizasyonun ilkelerine uyulmadığı ve kötü yönetildiğinden kaynaklanmaktadır.

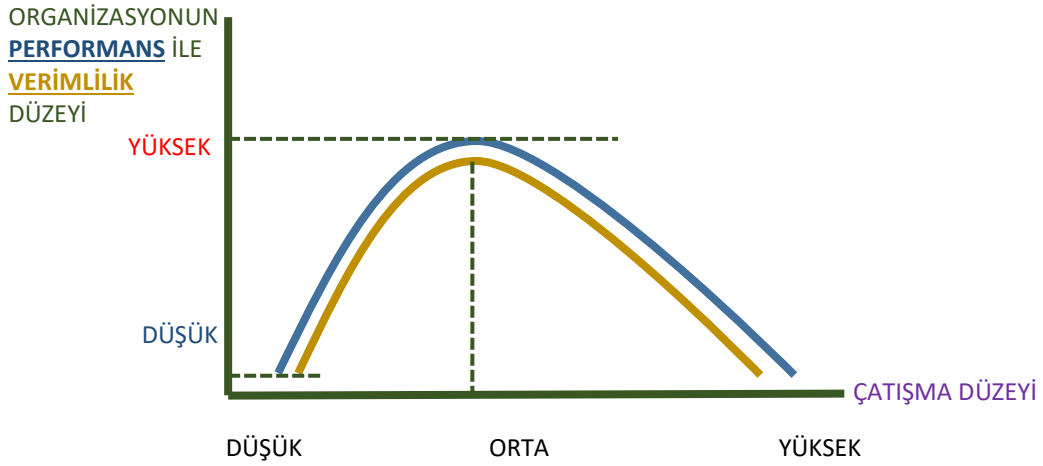
2.7.2. Davranışsal (Neo-klasik) Yaklaşım:

Geleneksel (Klasik) yaklaşımı takip eden davranışsal (neo-klasik) yaklaşım çatışmayı yok saymayıp insan ilişkilerini ön plana çıkarıp örgütsel etkiyi artırmayı ve çatışmayı en aza indirmeyi savunmuştur (Rahim, 1992: 24). Bu görüşün temsilcilerinden Elton Mayo (1933) organizasyon yapısındaki çatışmaya Taylor, Fayol ve Weber gibi teknik durumu değiştirerek değil sosyal sistem üzerinden yaklaşmıştır (A.g.e: 24). Davranışsal yaklaşım, çatışmanın varlığını kabul eder ve hatta zaman zaman örgütsel etkinliği artırmak için çatışmanın artmasını savunur. Örgütlerde çatışma durumunun kendi doğallığında oluştuğunu ifade ederler (Robbins, 1974: 13). Mary Parker Follett (1926/1940), organizasyonda yapıcı çatışmaya dikkat çekmiştir. Çatışmanın doğasını izleyerek bütünleştirici bir yöntemle çatışmanın yönetilebileceğinin savunmuştur (Rahim, 1992: 23). Çatışmanın durdurulamayacağını ve doğal bir olgu kabul edilmesini savunur (Yeniçeri, 2009: 58). Davranışsal (neo-klasik) yaklaşım, insanların farklı olduğundan çatışmanın olabileceğini ifade etmekte ve yönetimin kurallarına uyulursa çatışmanın ortadan kalkacağını ileri sürmektedir (Koçel, 2015: 757).

2.7.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım:

Etkileşimci (Modern) Yaklaşım çatışmayı insanların bir araya gelmesi sonucu oluşan olgu olarak tanımlar ve çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ileri sürmektedir. Çatışmayı iyi ya da kötü olarak nitelendirmeyip örgüt için uyarı olarak görmüşlerdir (Yeniçeri, 2009: 85-89). Çatışmanın organizasyon için yenileyici, geliştirici ve yararlı olabilmesi amacıyla doğru yönde çözümlenmesini, yönlendirilmesini ve yönetilmesini savunur (Koçel, 2015: 758; Robbins, 1974: 14; Yeniçeri, 2009: 85-89).

Etkileşimci (Modern) Yaklaşım, açık sistem anlayışını esas aldığı için belirli düzeyde çatışma olmalıdır. Hiç çatışmanın olmaması yeniliği, değişimi ve performansı etkileyeceği gibi sürekli ve şiddetli çatışmaların olduğu örgütlerde kararın zamanında alınamamasına, hiçbir şekilde karar verilememesine ve taviz verilmesine rağmen problemlerin sonuçlandırılmamasına neden olduğu gibi performansı ve verimliliği olumsuz etkileyecektir (Gümüşeli, 1994: 35; Koçel, 2015: 758-759; Silah, 2005: 328). Bu durum Şekil 2.1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Organizasyonun Performans ve Verimlilik Düzeyi (Koçel, 2015: 759; Rahim, 2001: 78; Silah, 2005: 226).

Şekil 2.1, temel çatışma miktarı düşük veya yüksek olduğunda düşük bir iş performansının elde edileceğini göstermektedir. Orta düzeyde bir çatışmada, optimum düzeyde bir iş performansı elde edilebilir. Organizasyonun performans ve verimliliği için orta seviyede olan çatışma düzeyinin, organizasyonun verimliliğinin ve performansının en uygun seviyeye ulaştıracağını ileri sürmüşlerdir (Ertürk, 1994: 121; Rahim, 2001: 78).

Tablo 2.7: Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırması

Geleneksel Yaklaşım (Klasik - Neo Klasik)	Modern yaklaşım (Etkileşimci)
1. Çatışmadan kaçmanın imkânı vardır.	1. Çatışmadan kaçmanın imkânı yoktur.
2. Çatışma, sorun oluşturucular tarafından ve yönetimin örgütü oluşturma ile yönetmesindeki yanlışlardan meydana gelir.	2. Çatışma örgütsel etkililiği ve verimliliği artıracak şekilde yönetilmelidir.
3. Çatışma, organizasyonun yapısını bozar, intizamlı işlemlerini engeller ve performansını sekteye uğratır.	3. Çatışma örgütün yapısı, amaç ve hedeflerindeki farklılıklardan, problemlere yaklaşımlarındaki farklılık ve benzerlik gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
4. Çatışmayı ortadan kaldırma yönetimin asıl amacıdır.	4. Çatışma örgütsel başarının artmasına ve azalmasına etki eder.
5. Örgütlerde optimal başarı çatışmanın ortadan kaldırılması ile olur.	5. Örgüt başarısı için çatışma makul seviyede olmalıdır.

Kaynak: Stoneer ve Freeman, 392, akt. Şimşek (2014: 287) alınmıştır.

Sonuç olarak; Geleneksel (Klasik) yaklaşımın temsilcileri, çatışmanın örgüt için zararlı olduğunun varsaymış ve ortadan kaldırılması gerektiğini ileri sürmüştür. Davranışsal (Neo-klasik) yaklaşımın temsilcileri çatışmayı yok saymayıp insan ilişkileri üzerinden yaklaşmışlardır. Etkileşimci (Modern) yaklaşım temsilcilerine göre ise çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğunu savunmuşlardır (Robbin Robbins & Coulter 2012: 354). Yöneticiler esas olarak örgütte meydana gelen her türlü çatışma durumunu gerçekçi ve doğru bir şekilde yönetmelidir. Çatışmanın zararlı yönlerini azaltmalı ve yararlı yönlerini artırmalıdır (Şimşek vd., 2014: 287).

2.8. Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerde meydana gelen çatışmanın nedenlerini bilmek, çözümü kolaylaştırması açısından önemlidir. Liderin çatışmayı etkili yönetebilmesi için çatışmanın nedenleri ile ilgili bilgiye sahip olması gerekir (Gümüşeli, 1994: 36; Güney, 2015:209; Tortop, 2007: 256). Çatışmanın kaynağı neredeyse, çözümü oradadır (Bursalıoğlu, 2021: 155).

Literatür incelendiğinde çatışmanın nedenlerine ilişkin farklı biçimde ifade edildiği görülmüştür. Eren'e göre, çatışmanın kaynağı ve nedeni örgütsel bağımlılık, amaçlarda meydana gelen farklılık ve algılama farklılığı şeklinde üç başlık altında toplamıştır (Eren, 2013: 564). Koçel (2015: 566), çatışmaların kişinin benliğinden, bireyler arasında ve örgütteki çeşitli birimler arasında olduğunu ifade etmiştir. Bursalıoğlu (2021: 155), örgütte çatışmanın nedenini; bağımlılıkta uyumun olmaması, yetkiyi kullanma beceri ve biçimi, etkileşimle birlikte statünün bozulması, değer ve fikirlerde ortaklığın olmaması şeklinde ifade etmiştir. Başaran'a göre ise örgütlerde çatışmanın kaynakları, kıt kaynakların paylaşımı, kümesel ve bireysel ayrılıklar, ortaklaşa karar alma, yeniliğe direnç gösterme, kalıplaşmış fikirler ve yeni düşüncelere kapalı olma, görev, yetki ve iş akışındaki yapısal bozukluklar, yönetim şekli ve yöneticinin çatışmaya yatkın olmasıdır (Başaran, 2004: 325).

İnsanların etkileşim içinde olduğu her yerde çatışmanın nedenlerinin farklı olması doğaldır. Araştırmacıların çatışmanın nedenlerini sınıflandırmaları genel olup, çatışmanın bütün kaynaklarını tanımlamak 'her insanı tek tek tanımlamak' kadar güçtür (Karip, 2013: 32). Genel bağlamda çatışmanın kaynakları Tablo 2.3' de gösterilmiştir (Şimşek vd., 2014: 295).

Tablo 2.8: Çatışma Nedenleri

TEMEL	ANLAM	ÖRNEK
Rollerin Çatışması	Bireyin örgüt içindeki konumu doğrultusunda gerçekleştirmesi beklenen performans ve davranış.	Okul Müdürünün öğretmenlerden beklentisi. (Proje –Etkinlikler)
Yetki Değişikliği	Kişinin sorumluluğunu, otoritesini ve izin alanını artırmak ya da azaltmak.	Okul müdürü tarafından (A) Md. Yrd. Uhdesinde bulunan bir görevin (B) Md. Yrd. verilmesi.
Statü Değişikliği	Kişinin statüsünü artırma ya da azaltma durumu.	Öğretmenler Kurulunda değerlendirmeden Okul müdürü tarafından proje koordinatörü olarak fen bilimleri öğretmenin görevlendirilmesi.
Amaçların Değişmesi	Yeni amaçların belirlenmesi veya amaç önceliğinin değişmesi.	Okullarda ders ve not vurgusundan etkinlik, proje vurgusuna geçmek.
Örgüt İçi Çatışma	Aynı göreve fazla kişi atama.	Okulun resmi web sitesi ve sosyal medya hesaplarının takip ve organizasyonunu bilişim teknolojileri ve teknoloji tasarım öğretmenin sorumluluğuna vermek.
Kaynak Kullanımı	Kıt kaynakların kullanımı.	Okullarda ortaklaşa kullanılan atölye, laboratuvar gibi alanların kullanımı.
Kültür, Değer Çatışması	Değer, norm ve davranış biçimindeki farklılık nedeniyle.	Yetkili sendikanın veya STK'lerin okul yönetimi ile çatışması.

Kaynak: Şimşek vd.'den (2014: 295) alınmıştır.

Çatışmanın kaynağını ortadan kaldırmak güç olduğu için çatışmanın kaynağını doğru tanımlamak gerekir (Karip, 2013: 32). Her yönetici çatışma çözümleyicisi ve yöneticisi olduğundan çatışmayı teşhis edebilmek ve organizasyon için yapıcı hale getirebilmek için çatışmanın neden kaynaklandığı tespit edebilmelidir (Koçel, 2015: 770).

2.9. Çatışmanın Türleri

Kapsamlı ve karmaşık olan çatışma sürecini, çatışmanın niteliği, yoğunluğu ve şiddeti gibi birçok unsur etkilemektedir (Karip, 2013: 20). Çatışmayı doğru ve etkili

yönetebilmek için süreci oluşturan çatışma türlerini sınıflandırmak gerekmektedir (Tortop, 2007: 258). Farklı disiplinlerin ve bilim insanlarının bakış açılarına göre farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Gümüşeli, 1994: 49). Buradan hareketle eğitim öğretim alanını da kapsayan genel olarak literatürde sınıflandırılan çatışma türlerine Tablo 2.9'da değinilmiştir.

Tablo 2.9: Çatışma Türleri

ÇATIŞMA TÜRLERİ				
Niteliğine Göre	Ortaya Çıkış Şekline Göre	Taraflara Göre	Örgüt İçindeki Yerine Göre	Nedenlerine Göre
Fonksiyonel	Potansiyel	Bireysel	Dikey	Amaç
Fonksiyonel Olmayan	Algılanan	Bireyler Arası	Yatay	Rol
	Hissedilen	Birey ve Grup Arasında	Emir Komuta-Kurmay	Kurumsallaşmış
	Açık	Gruplar Arası		
		Örgütler Arası		

Kaynak: Gümüşeli (1994: 49), Koçel (2015: 759-764) ve Rahim'den (2001: 23) faydalanarak oluşturulmuştur.

Organizasyonda bireylerin ve grupların taleplerinin artması, belirsizlik, karmaşıklık ve anlaşmazlıklar sonucunda çatışma ortaya çıkacaktır. Organizasyonun yapısı, kişiler ve nedenleri gibi birçok faktör çatışmayı etkilediğinden birçok çatışma türü görülebilmektedir (Tulunay, 1990: 113).

2.9.1. Niteliğine Göre

İnsanların etkileşimi sonucu kaçınılmaz olan çatışma fonksiyonel (yapıcı-olumlu) çatışma ve fonksiyonel olmayan (yıkıcı-olumsuz) çatışma biçiminde ikiye ayrılmaktadır (Koçel, 2015:759; Şimşek vd., 2014: 289).

Fonksiyonel Çatışma:

Örgütün amaçlarına ulaşmasına ve güçlenmesine katkıda bulunan çatışmalardır (Gümüşeli, 1994: 54; Koçel, 2015: 759; Robbins & Coulter 2012: 354; Şimşek vd., 2014: 289). Fonksiyonel çatışma, yeniliği, büyümeyi teşvik eder, örgütsel karar verebilmeyi geliştirir, problemlere alternatif çözümler bulunmasını sağlar, örgütsel sinerjiyi geliştirir, bireysel ve örgütsel performansı artırır (Rahim, 2001: 7).

Fonksiyonel Olmayan Çatışma:

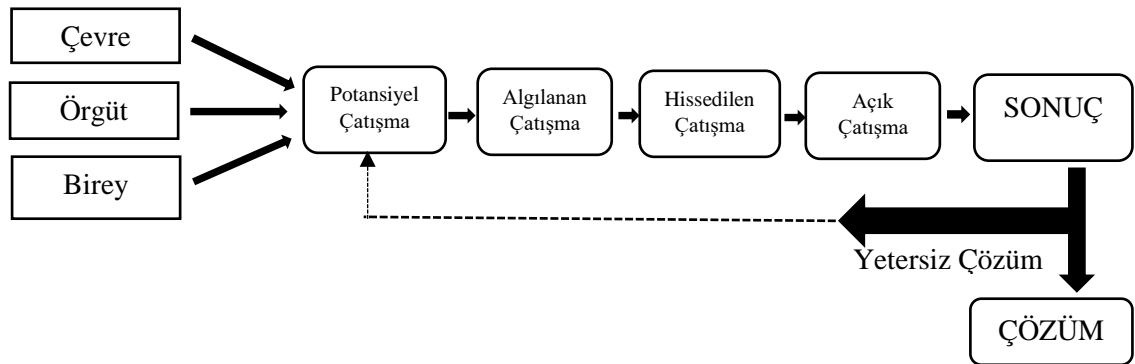
Örgütü amaçlarından uzaklaştıran, amaçların gerçekleşmesini engelleyen, destekte bulunmayan çatışmalardır (Şimşek vd., 2014: 289; Tortop, 2007: 260). Yapıcı olmayıp yıkıcı özelliğe sahip çatışmalar örgütün performansını (Daft, 2010:518, verimliliğini (Akkirman, 1998: 4), karar alma sürecini (Robbins & Coulter 2012: 355) ve bağlılığı (Rahim, 2001:7) olumsuz etkiler.

Geleneksel ve davranışçı yaklaşım çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışmalar şeklinde görür ve organizasyon yapısının eksikliğine vurgu yapar (Koçel, 2015: 760, Gümüşeli, 1994: 54). Modern yaklaşıma göre her çatışma fonksiyonel olmayabilir. Fakat bütün çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışma biçiminde nitelendirilemez (Ertürk, 1994: 128).

Çatışmanın fonksiyonel ya da fonksiyonel olmaması zamanında ve doğru yönetilip yönetilmediğine bağlıdır (Gümüşeli, 1994: 54).

2.9.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre

Çatışmaların ortaya çıkışı belli aşamaları izler (Şimşek vd., 2014: 292). Süreç içerisinde çatışma olabilecek durumlardan, açık müdahale ve anlaşmazlık aşamasına kadar gidebilmektedir (Temgilimoğlu, 2016: 316). Örgütsel çatışmalar, birbirini takip eden aşamalar şeklinde olabileceği gibi birbirinden ayrı çatışma türleri biçiminde görülebilir (Silah, 2005: 233). Ortaya çıkış biçimine göre çatışma; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olmak üzere dörde ayrılır (Pondy, 1967:300 akt. Gümüşeli, 1994:57).



Şekil 2.2: Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar (Gordon, 1999: 278).

Şekil 2.2'ye göre ortaya çıkış şekline göre çatışmalar, çatışma sürecindeki farklı aşamaların ayrı biçimde açıklanmasıdır (Gümüşeli, 1994: 57). Birey, örgüt ve çevre içerisinde iletişim, farklı kişilik özellikleri, kaynakların azlığı, güç farklılıkları ve

farklı amaçlar çatışmaya neden olabilecek potansiyel durumlardır (Gordon, 1999: 452). Potansiyel çatışma nedenlerinin taraflarca algılanması algılanan çatışmadır (Can vd., 2006: 211). Hissedilen çatışma durumu tarafların kırgınlık, öfke, endişe gibi duygularını ifade eder. Açık çatışma ise tarafların tartışma, verileri paylaşmama, karşı tarafın amaçlarını engellemek gibi tavır ve davranışlarda bulunmalarıdır (Şimşek vd., 2014: 293). Sonuç aşamasında çatışma yönetim stilleriyle çatışma durumu çözüme kavuşturulur ya da yetersiz çözümden dolayı yeni çatışmalara temel oluşturur (Gordon, 1999: 278).

Potansiyel Çatışma:

Örgütte çatışmayı ortaya çıkarabilecek koşulların oluşmasını ifade etmektedir. Çatışma mevcut değildir, fakat grupların ve kişilerin faaliyetlerinden dolayı çatışma potansiyelinin oluşmasıdır (Ertürk, 1994: 125).

Örgüt içinde birbiri ile uyuşmayan hedefler, örgütün büyümesi ile kişilerin ve grupların kendi kendini yönetme isteği, rekabet, amaç farklılaşması veya rol çatışmasına neden olan işaretlerin oluşması ve bağımsızlık dürtüsü örnek olarak verilebilir (Kılınç, 1985: 7; Yeniçeri, 2009: 43).

Algılanan Çatışma:

Çatışma taraflarının olayları ve durumu algılama biçimiyle ilgilidir. Marche ve Simon'a göre, algılanan çatışma tercihlerin belirlenememesi, karşılaştırılmaması ve kabul edilememesinden kaynaklanır (Yeniçeri, 2009: 4).

Taraflar çatışmanın kaynağını araştırır, çatışmanın nedenlerini bulmaya çalışır ve problemi tanımlayan bir senaryo yazarlar (Torlak, 2008: 224).

Hissedilen Çatışma:

Çatışma durumundaki tarafların olaylar ve durum karşısında kırgınlık, kızgınlık ve endişe gibi duygularını ifade eder (Ertürk, 1994: 126; Kılınç, 1985: 7).

Gruplar birbirlerine karşı olumsuz duygular beslerler ve tavır alırlar. Gruplarda "bize-karşı-onlar" tutumu gelişir. Gruplar arası iş birliği ve dayanışma azalır (Torlak, 2008: 225).

Açık Çatışma:

Çatışma durumunun fiilen meydana gelmesidir. Bu çatışma karşılıklı tartışma, belirli bilgi ve verileri karşıya göndermeme ve şiddet kullanma şeklinde görülebilir (Koçel, 2015: 760). Yöneticiler performansta ve verimlilikte sorun yaşamamak için çatışmanın bu evreye ulaşmasına engel olmalıdırlar (Torlak, 2008: 225).

2.9.3. Taraflara Göre

Örgütler için önemli bir çatışma türüdür. Taraflara göre çatışma Tablo 2.10'da gösterilmiştir (Şimşek vd., 2014: 290).

Tablo 2.10: Taraflara Göre Çatışmalar

Düzyey	Tanım	Örnek
Bireysel	Bireyin rolüne bağlı yaşadığı içsel çatışmadır.	Bireyden değerlerine ve amaçlarına uygun olmayan görevin yapılmasının istenmesi.
Bireyler Arası	Örgüt içinde aynı veya farklı gruplardaki bireylerin çatışmasıdır.	Çalışanlar ile müdür arasındaki çatışmalar.
Birey ve Grup Arası	Grup üyeleri arasında veya grup içinde iki ve daha fazla alt grup arasındaki çatışmadır.	Amaçlara, görevlere ve standartlara bağlı çatışmadır.
Gruplar Arası	Örgüt içindeki farklı grupların çatışmasıdır.	Okullarda zümreler arası çatışmalar.
Örgütler Arası	Örgütlerin rekabet ortamı içerisinde aralarındaki çatışmadır.	Sendika ve yönetim arasındaki çatışmalar.

Kaynak: Şimşek vd.'den (2014: 290) alınmıştır.

Taraf olabileceklere göre çatışmalar, Tablo 2.10'daki bilgiler ışığında beş başlık altında incelenecektir.

1. Bireysel Çatışma
2. Bireyler Arası Çatışma
3. Birey ve Grup Arasında Çatışma
4. Gruplar Arası Çatışma
5. Örgütler Arası Çatışma

1. Bireysel Çatışma: Kişinin kendi içindeki çatışma durumu, denk veya zıt tercihler karşısında kişinin seçme kararsızlığını ifade eder (Başaran, 2004: 327). Bireyin durum karşısında kendisi ve örgütü için hangisinin faydalı olacağına karar veremeyip rol çatışması yaşadığı durumlarda ortaya çıkan içsel çatışmadır (Can vd., 2006: 212; Ertürk, 1994: 124; Rahim, 1979: 1320 akt. Gümüşeli, 1994: 51).

Kişinin uzmanlığı, ilgileri, hedefleri ve değerleriyle uygun olmayan istekler istenildiğinde meydana gelir (Karip, 2013: 24). Örneğin okul md. yrd. çok soru sorulmasından hoşlanmayan ve çabuk sinirlenen karaktere sahip, yanına gelen velinin ilgi beklemesi ve çok soru sorması karşısında kibar ve yardımcı olması beklenir. Müdür yardımcısının oynaması beklenen rol kendi içinde çatışma nedeni olabilir.

2. Kişiler Arası Çatışma: Örgüt içinde aynı ya da farklı düzeylerdeki iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlık ve uyumsuzluk yaşamalarıdır (Koçel, 2015: 762). Genel olarak örgütün yapısı; algı, uyum ve kişilik özelliklerinden kaynaklanır (Gordon, 1999: 275; Tokat, 1999: 33).

Kişilerin farklı amaç, bilgi, metot ve değerleri ile farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip olmaları bu çatışma türünün en önemli nedenlerindedir (Ertürk, 1994: 125). Çalışanların aralarında anlaşmazlığa düşmeleri, müdürlerin, şeflerin ve memurların aralarında görülen uyumsuzluklar ve fikir ayrılıkları bireysel çatışma türüne örnektir (Eren, 2017: 571).

3. Kişi ve Gruplar Arasındaki Çatışma: Grup üyeleri arasında veya bir grup içindeki iki veya daha fazla alt grup arasındaki amaçlara, görevlere ve prosedürlere bağlı olarak ortaya çıkan çatışmadır (Rahim, 2001: 23).

Örgüt içindeki çalışma gruplarının norm ve standartlarını kabul ettirmek için uyguladıkları baskılar sonucu oluşur (Silah, 2005: 232; Şimşek vd., 2014: 291). Grubun kuralları, hedefleri, standartları, hedeflere ulaşmada izlenen yöntem benimsenmeyince kişi ve grup çatışma durumuna gelir (Koçel, 2015: 762).

Kişi, grup tarafından kabul edilmek ve sosyalleşebilmek için kendisini grup kurallarına uymak mecburiyetinde hissetmektedir. Bireyin kişisel özellikleri, amaçları ve inançları grup ile uyuşmadığında çatışma kaçınılmaz olacaktır (Ertürk, 1994: 125).

4. Gruplar Arası Çatışma: Örgüt içindeki farklı grupların çatışmasıdır (Koçel, 2015: 762). Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ana görevleri yerine getirmek için bir araya gelen ve her bireyin ve her birinin işlevi, yetkisi ve sorumluluğu farklı olan birimlerin arasında meydana gelir (Eren, 2017: 572). Gruplar arası çatışma, rekabet, kıt kaynakların kullanımı, grup bağlılığı ve anlayış farklılıklarından meydana gelir (Gordon, 1999: 275). Yönetim ile personel, üretim ile finans bölümü, okullarda zümreler arası anlaşmazlıklar örnek olarak verilebilir (Karip, 2013: 25).

5. Örgütler Arası Çatışmalar: Organizasyonların rekabet ortamı içinde açık sistem anlayışında birbirleri ile anlaşmazlığa ve uyuşmazlığa düşmeleridir (Koçel, 2015: 763). Üretici firma ile bayiler arasındaki çatışma (A.g.e.: 762), sendika ile yönetimin uygulamalarından oluşan çatışma ve birbirine yakın iki rakip işletmenin çatışması örnek olarak verilebilir (Eren, 2017: 572).

Örgütler piyasada pazar paylarını artırmak ve müşterilerinin taleplerini karşılayıp kar elde etmeyi amaçlar. Bu durumda örgütlerin arasında çatışma çıkması kaçınılmazdır (Can vd., 2006: 214).

2.9.4. Örgüt İçindeki Yerine Göre

Örgüt içindeki farklı işlevsel birimler ile hiyerarşik yapıya dayanan çatışma türüdür (Tulunay, 1990: 174). Çatışmalar; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışması şeklinde üç başlıkta sınıflandırılmıştır (Koçel, 2015: 763).

1. Dikey Çatışma: Örgütteki ast-üst durumundaki kişi ve kademeler arasındaki çatışmadır. Genellikle kaynaklar, hedefler ve performans sonuçları konusunda üst ile ast anlaşmazlıklarını içerir (Schermerhorn vd., 2002: 131). Ayrıca astın birçok yöneticiye karşı sorumlu olması, üstün yetki alanını genişletmek istemesi, üstlerin genelde yasal güçlerini kullanmaları çatışma nedeni olabilir (Tokat, 1999: 32).

Dikey çatışmalar bireysel düzeyde olduğu gibi farklı düzeylerde bulunan gruplar arasında olabilir (Gümüşeli, 1994: 56).

2. Yatay Çatışma: Örgüt içinde aynı hiyerarşi seviyesinde olan kişiler ve kademeler arasında meydana gelen çatışma türüdür (Ertürk, 1994: 127). Bu anlaşmazlıklar genellikle amaç uyuşmazlıklarını, kaynak kıtlığını veya tamamen kişiler arası faktörleri içerir (Schermerhorn vd., 2002: 131). Organizasyondaki birimlerin ve bölümlerin iş akışı, kaynak paylaşımı, yetki paylaşımı gibi durumlarda meydana gelir (Başaran, 2004: 328).

3. Emir Komuta- Kurmay Çatışması: Örgütlerde çokça görülen ve bilinen çatışma türüdür (Koçel, 2015: 763). Bir işin yapılıp yapılmaması konusunda emir yetkisine ve sorumluluğuna “komuta” denir. Kurmay ise konusunda uzman, danışılan ve tavsiyelerde bulunan kişiye denir (Tulunay, 1990: 178). Örgütte yürütme, yetki ve sorumluluğu taşıyan komuta ile danışılan, fikir veren, planlama ve analiz yapan kurmay arasında meydana gelen çatışmadır (Ertürk, 1994: 127).

Kurmayın emir komuta üzerinde herhangi bir yaptırım gücü bulunmamaktadır (A.g.e.: 127). Emir komuta personeli ve kurmay personel arasındaki çatışma durumu rollerine bakış açılarından, amaçlara ve sorunlara yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır (Şimşek vd., 2014: 294).

2.9.5. Nedenlerine Göre

Nedenlerine göre çatışmalar; amaç çatışması, rol çatışması, kurumlaşmış veya kurumsallaşmış çatışma biçiminde sınıflandırılmıştır (Ertürk, 1994: 128; Şimşek vd., 2014: 293).

1. Amaç Çatışması: Bireylerin ve grupların amaçlar konusunda bazen aralarında ve bazen kendileriyle örgütün bütünü arasında yaşanan anlaşmazlıklardır (Şimşek vd., 2014: 293).

Bu tip çatışmaların nedeni tarafların birbirlerinin amaçları hakkında çok az bilgi sahibi olmaları veya hiç bilgi sahibi olmamalarıdır (Can vd., 2006: 210). Yani tarafların seçtikleri amaçların uyuşmaması amaç çatışmasını ortaya çıkarır (Karip, 2013: 21; Yeniçeri, 2009: 92).

2. Rol Çatışması: Örgütte bireyin statüsüne bağlı gösterdiği davranışlara “rol” denir. Statü, örgütte bireyin sorumluluklarını ifade eder, kişi sorumluluklarını yerine getirince rolünü yapmış olur (Tulunay, 1990: 35).

Roller arası çatışma, iş ve aile talepleri arasındaki çatışma gibi, aynı bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün beklentileri uyumsuz hale geldiğinde ortaya çıkar (Schermerhorn vd., 2002: 109). Rol çatışması beklenen, algılanan ve oynanan rollerin uyumsuzluğudur (Şimşek vd., 2014: 293).

3. Kurumlaşmış veya Kurumsallaşmış Çatışma: Kurumsallaşmış ya da kurumsallaşmamış çatışma, tarafların açıkça belirlemiş oldukları kurallara uydukları, kestirilebilir davranışları sergiledikleri ve ilişkileri süreklilik gösteren çatışma şeklinde tanımlanabilir (Rahim, 2001: 22). Örnek olarak, işveren ile işçi - işyeri temsilcisi – sendika arasında meydana gelen çatışmadır. Tarafların sergiledikleri davranışlar kurullarla belirlenmiştir (Karip, 2013: 22).

2.10. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma kaçınılmaz bir olgudur (Robbins & Coulter 2012: 354). Çatışmalar iyi ya da kötü şekilde nitelendirilmez (Sarpkaya, 2002: 419; Yeniçeri, 2009: 88). Örgütler,

gruplar ve bireyler için tehlikenin başlangıcı olabileceği gibi (Karip, 2013: 33) yenilik ve değişim için fırsat olabilir (Gibson vd., 2012: 263).

Verimliliğini ve performansını artırmak isteyen örgütler çatışmanın sonuçlarından olumlu ya da olumsuz etkilenirler (Gümüşeli, 1994: 59). Çatışma içinde hem olumlu hem de olumsuz zıt etkileri bulundurur (A.g.e.: 63). Çatışmaların sonuçlarının ve çatışma sürecinde oluşan durumların yapıcı ya da yıkıcı olması çatışmanın nasıl yönetildiğine (Rahim, 2001: 119), kaynağına (Gibson vd., 2012: 263), türüne (Robbins & Coulter 2012: 354) ve miktarına (Gümüşeli, 1994: 60) bağlı değişiklik gösterebilir.

Çatışmanın örgüte, gruba ve bireye sağladığı olumlu sonuçlar ile neden olduğu olumsuz sonuçlar ayrı ayrı ifade edilmiştir.

2.10.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışma bireysel ve toplumsal değer taşır (Tulunay, 1990: 49). Çatışma yeniliği ve gelişimi destekler, problemlerin durağanlığını engeller, açıkça tartışılmasını ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.

Çatışmanın faydalı sonuçlar sağlaması için iletişimin ve ilişkilerin güven ve saygı esaslı olması gerekir (Karip, 2013: 35). Böylece taraflar duygularını, niyetlerini ve amaçlarını açıkça ortaya koyabilirler.

Örgütte meydana gelen çatışmalar iyi yönetildiğinde olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Başaran, 2000b: 292; Başaran, 2004: 329; Gümüşeli, 1994: 63; Karip, 2013: 36-37; Rahim, 2001: 7; Silah, 2005: 229; Tokat, 1999: 25; Tortop, 2007: 261;):

1. Yenilikçiliği ön plana çıkartır ve değişimi destekler.
2. Uzmanlık alanlarının genişlemesini sağlar.
3. Düşünce ve fikirlerin açıkça ifade edilmesini sağlar.
4. Performansı ve verimliliği engelleyen olumsuzlukların belirginleşmesini sağlar ve çözüm için çabayı teşvik eder.
5. Öz değerlendirme ve öz saygınlığın yapılmasını sağlar.
6. İletişimin kuvvetlenmesini sağlar. Böylece bilgi akışı güvenilir ve hızlı olur.
7. Kararsızlıkları, uyuşmazlıkları ortadan kaldırır ve örgütün bütünleşmesini sağlar.
8. Kaynakların örgüt içinde dengeli dağıtılmasını sağlar.
9. Örgütsel karar verme becerisi gelişir.

2.10.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Örgütlerdeki çatışma, hem doğrudan dâhil olan bireyleri hem de ortaya çıkmasından etkilenen diğerlerini olumsuz etkileyebilir. Örneğin, iki iş arkadaşının sürekli olarak birbirine düşman olduğu bir ortamda çalışmak oldukça rahatsız edici olabilir. İşlevsiz çatışma veya yıkıcı çatışma, bireyin, grubun veya organizasyonun dezavantajına çalışır. Enerjileri yönlendirir, grup uyumunu zedeler, kişiler arası düşmanlıkları teşvik eder ve genel olarak taraflar için olumsuz bir ortam oluşturur (Schermehorn vd., 2002: 128-129).

Olumsuz çatışmalar, örgüte zarar veren veya örgütsel hedeflere ulaşılmasını engelleyen etkileşimlerdir (Gibson vd., 2012: 263; Robbins & Coulter 2012: 354). Grup üyelerinin dikkatini önemli konulardan uzaklaştırarak, performansı olumsuz etkiler (Champoux, 2011: 266).

Örgütte meydana gelen çatışmalar iyi yönetilmediğinde ortaya çıkan olumsuz sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Champoux, 2011: 266; Rahim, 2001: 7; Robbins & Coulter 2012: 354):

1. İşlevsel olmayan çatışma aşırı düzeyde gerginlik, endişe ve stres üretir.
2. Örgüt için değerli olan uzman kişilerin uzaklaşmasına neden olur.
3. Güven duygusunu azaltır ve sürekli antagonistik (düşmanca) etkileşimlere yol açar.
4. Olumsuz çatışmada bilgiler saklanabilir ya da çarpıtılabilir.
5. İşlevsiz çatışmada kararlar eksik bilgi ile alındığından kalitesiz karar verme ortaya çıkar.
6. Olumsuz çatışma yönetimin bütün dikkatini ve enerjisini alabilir, değerli kaynakları diğer görevlerden uzaklaştırır.
7. Olumsuz çatışma yeni fikirleri teşvik etmez veya farklı bakış açılarına tolerans göstermez.
8. Yenilik ve değişim yerini geleneksel yaklaşımlara bırakır.
9. Olumsuz çatışma tükenmişliğe ve memnuniyetsizliğe neden olur.
10. İşlevsel olmayan çatışmalar, iş verimliliğini ve iş memnuniyetini azaltabilir, devamsızlık ve iş devir hızına neden olabilir.

Sonuç olarak bir çatışmanın olumlu (işlevsel – yapıcı) ya da olumsuz (işlevsel olmayan – yıkıcı) olduğunun sınırı genellikle belirsiz olduğundan hangi düzeyde çatışmanın olumlu olduğuna karar vermek, yöneticinin çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını anlaması gerekir (Champoux, 2011: 266). Bilgili yönetici çatışmayı

işlevsel sınırlar içinde tutmak için tetikte olmalı ve olumsuz çatışmayı önlemek, ortadan kaldırmak veya dezavantajlarını en aza indirmek için doğru ve etkili yönetmeye çalışmalıdır (Gibson vd., 2012: 128-129; Rahim, 2001: 7).

2.11. Çatışma Yönetimi

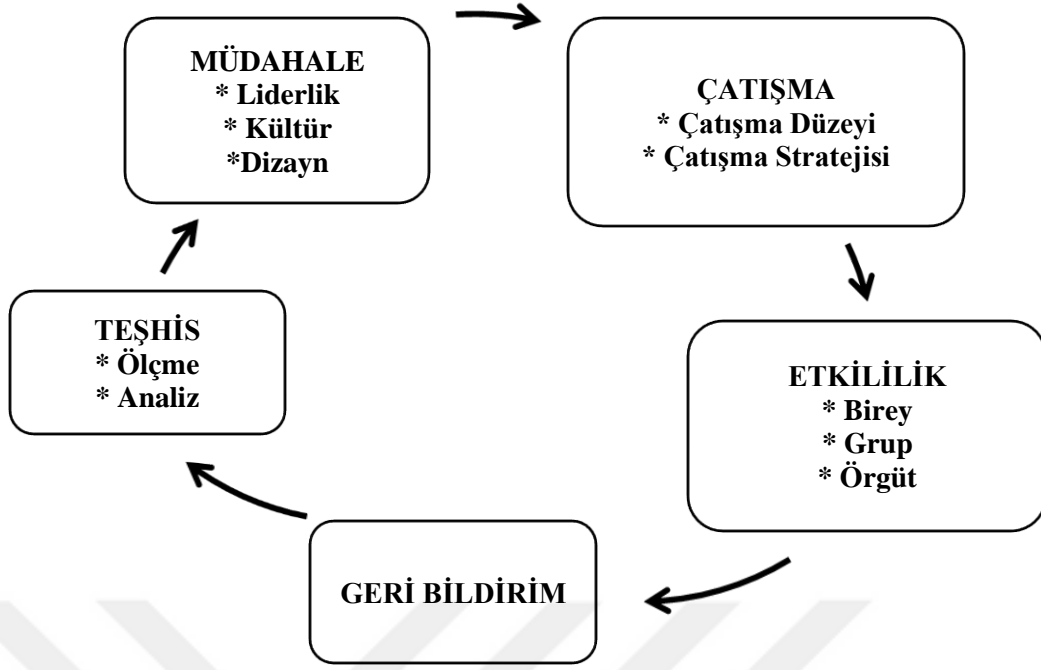
Suyun akışını durdurmak ne kadar olası ise çatışmayı ortadan kaldırmak da o kadar olasıdır. Suyun akışını durdurmak için baraj kurulabilir, suyun yönü değiştirilebilir fakat suyun akışı durmayacaktır. Çatışma, yaşam devam ettiği müddetçe doğal olarak varlığını sürdürecektir. Çatışma yok sayılacak veya ortadan kaldırılacak bir durum değil doğru yönetilmesi gereken bir olgudur (Yeniçeri, 2009: 89).

Çatışmalarda belirsizliğin ve karmaşanın en aza indirilmesi için çözüm yolları aranmalı ve kararlaştırılmalıdır. Çatışmayı engellemek yerine faydalı yönde yönetmek gerekir (Başaran, 2000a: 100). Yöneticinin en önemli görevi bireyler ve gruplar arası çatışma durumlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönetmektir (Gümüşeli, 1994: 65). Çatışma yönetimi, organizasyonun öğrenmesini ve etkinliğini artırmak amacıyla çatışmanın işlevsel bozukluklarını en aza indirmek ve yapıcı işlevleri geliştirmek için etkili stratejiler tasarlanmasıdır (Rahim, 2000: 76).

Özetle, çatışma yönetimini işlevsel olmayan, kontrolsüz çatışma durumları örgütün üzerinde olumsuz etkiler bırakacağı için en aza indirmek, örgütün performansını ve verimliliğini artırmak için etkili işlevsellersi geliştirmek, etkili çatışma yönetim stratejileri planlamak olarak ifade edebiliriz.

2.12. Çatışma Yönetim Süreci

Çatışma yönetim sürecinde çatışma sorunları ve teşhisi tasarlanmış müdahaleyi içermektedir (Rahim, 2001: 86). Çatışma yönetim süreci Şekil-2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.3: Örgütsel Çatışmayı Çözme Süreci (Rahim, 2001: 87).

Çatışmalarda teşhis etme süreci müdahale etme sürecinin temelini oluşturmaktadır. Örgütlerde çatışmanın nedenleri ve etkileri önemlidir. Çünkü altında yatan sebepler ve sonuçlar görüldüğü gibi olmayabilir (Rahim, 2001: 87; Rahim, 2002: 222). Çatışmaya müdahale etmeden önce doğru tanımlanması yani teşhis edilmesi önemlidir (Karip, 2013: 44).

2.13. Çatışma Yönetme Stilleri

Çatışma kavramının tanımı farklı disiplinler ve bakış açılarına göre değiştiği gibi çatışma yönetimi stratejileri farklı yollardan ve farklı bakış açısına göre değişiklik göstermektedir. Her birinin kullandıkları yöntemin etkinliği ve yolu farklıdır. Çatışma örgütün etkili yapısı için belirli düzeyde olmalı ve uygun stratejilerle yönetilmelidir (Gümüşeli, 1994: 67). Çatışma yönetimi stratejilerine ait sınıflandırmalar Tablo-5’de gösterilmiştir.

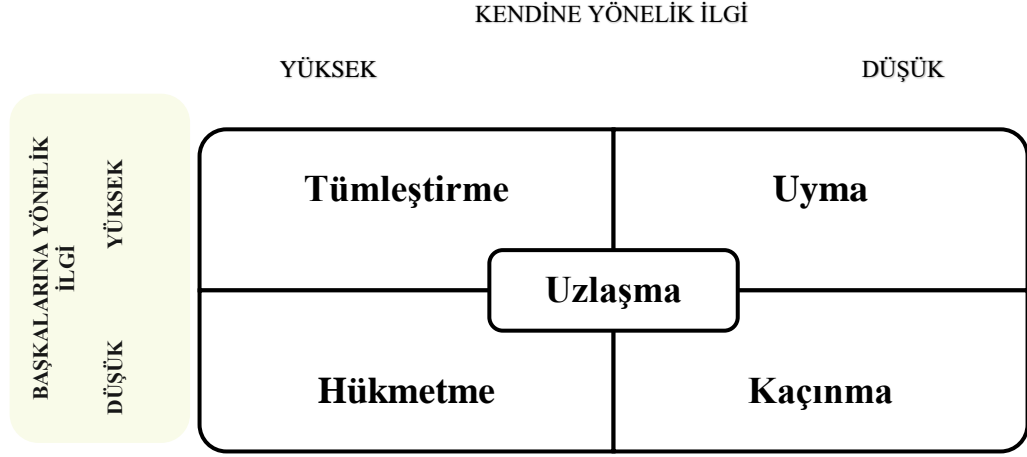
Tablo 2.11: Çatışma Yönetme Stilleri

Modeller	Stiller				
	I	II	III	IV	V
İki Stilli Modeller	Deutsch (1990)	İş birliği		Rekabet	
	Knudson, Sommers	Bağlılık		Kaçınma	

	ve Goldin (1980)					
Üç stili modeller	Putnam ve Wilson (1982)	Çözüm odaklılık	Karşı karşıya gelmeme		Kontrol	
	Lawrance ve Lorch (1967)	Yüzleştirme	Sakinleştirme		Zorlama	
	Billingham ve Sack (1987)	Akıl yürütme			Sözlü saldırı	Şiddet
	Rands, Levinger ve Mellinger (1981)			Kaçınma	Saldırı	Uzlaşma
Dört stili modeller	Pruitt (1983)	Problem çözme	İtaat etme	Tepkisiz kalma	Çekişme	
	Kurdek (1994)	Problem çözme	İtaat etme	Geri çekilme	Bağlılık	
Beş stili modeller	Follett (1940)	Tümleştirme	Bastırma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
	Blake ve Mouton (1964)	Yüzleştirme	Sakinleştirme	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
	Thomas (1976)	İş birliği yapma	Uyma	Kaçınma	Rekabet	Uzlaşma
	Rahim (1983)	Tümleştirme	Ödün verme	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma

Kaynak: Rahim'den (2001) alınmıştır.

Tarihsel süreç içerisinde, çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili ilk çalışma M. Parker Follett (1940) tarafından yapılmıştır. Follett; hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme olmak üzere üç stilden bahsetmiştir. Follett, daha sonra çalışmasına kaçınma ve uyma stillerini dâhil etmiştir. Çatışma yönetimi stratejilerinin sınıflandırılması konusunda beş kategorili ilk kavramsal şemayı Blake ve Mouton oluşturmuştur. Blake ve Mouton sınıflandırmasını üretime ve insanlara yönelik ilgileri esas alarak bireyler arası çatışma stillerini; hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma ve problem çözme şeklinde oluşturmuştur. Lawrance ve Lorch, Hall, Thomas, Rahim ve Bonama ise Blake ve Mouton'un modelini geliştirerek yeniden yorumlamışlardır (Gümüşeli, 1994: 77-82; Rahim, 2001: 27; Rahim, 2002: 216).



Şekil 2.4: Rahim Çatışma Yönetme Stili (Rahim, 2002: 217).

Rahim ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen iki boyutlu çatışma yönetim stilleri modeli Şekil 2.4’te gösterilmiştir. Literatürde en sık kullanılan modellerden biri olan ve araştırmamızda esas alınan Rahim (1983a) ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen bireyler arası çatışmayı “*kendine yönelik ilgi*” ve “*başkalarına yönelik ilgi*” şeklinde ele alan iki boyutlu modeldir. İlk boyut, kişinin kendi endişesini tatmin etmeye çalıştığı dereceyi (yüksek veya düşük) açıklar. İkinci boyut, kişinin başkalarının endişelerini tatmin etmek istediği dereceyi (yüksek veya düşük) açıklar. Bu iki boyutun birleşimi kişiler arası çatışmayı işlemenin beş özel stilini “*tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma*” oluşturmuştur (Gümüseli, 1994: 84; Rahim, 2001: 28; Rahim, 2002: 217).

2.13.1. Tümleştirme (Integrating):

Tümleştirme stili literatürde tümleştirme, problem çözme veya iş birliği olarak adlandırılmaktadır. Çatışma durumu tarafların kendine ve başkalarına yönelik ilgi ve ihtiyaçlarının yüksek olduğu durumlarda kullanılan stildir. Bu stilde problemin üzerine açık ve net biçimde gidilir. Çatışan taraflar yan yana gelip problemi açık ve ayrıntılı biçimde tartışarak yüzleşirler. Doğrudan yüzleşmek çatışmanın analizinin yapılmasını sağlar. Çatışmanın tarafları bir sonuca ulaşıncaya kadar çözüm yollarını tartışırlar (Bumin, 1990: 130-131; Gümüseli, 1994: 86; Koçel, 2015: 772).

Etkili çözüme ulaşabilmek için alternatiflerin ve farklılıkların incelenmesi çatışmacı taraflarca kabul edilir. Bu stilin kullanımı açıklık, bilgi alışverişi ve arayış içinde olmayı içerir (Gordon, 1999: 282). Karmaşık ve zor çatışma durumlarıyla etkili biçimde başa çıkabilmek için kullanışlıdır (Rahim, 2001: 81).

2.13.2. Uzlaşma (Compromising):

Çatışmaya neden olan sorunları konuşmak, anlaşmak ve tavizler vererek tatmin edici veya kabul edilebilir çözüm bulma yoludur. Uzlaşma stratejisi pazarlık, hakem müdahalesi, oylama ve farklılıkları paylaşma şeklinde kullanılabilir (Silah, 2005: 246; Şimşek, 2014: 300; Yeniçeri, 2009: 208). Tarafların fikir birliğine varamadığı, karmaşık probleme geçici çözüm ihtiyaç olduğunda ve başka çatışma çözme tarzlarının sorunun çözümünde etkisiz kaldığında tercih edilebilir (Rahim, 2001: 84). Çatışan taraflar açısından tam memnuniyet sağlamaz (Gordon, 1999: 282).

2.13.3. Uyma (Obliging):

Uyma yani ödün verme stratejisi kendi beklentilerinin yerine karşı tarafın beklentilerini ön plana alınmasıdır. Uyma stili farklılıkların geri plana alınıp ortak noktaların vurgulanmasıdır (Karip, 2013: 65; Koçel, 2015: 774; Rahim, 2002: 218). Taraflardan biri kendisine fayda sağlayacağı düşüncesiyle bazı şeylerden vazgeçmeye istekli olduğu durumlarda kullanılabilir (Rahim, 2001: 83). Bu stilde ilişkinin devamına verilen önem beklentilerin önemsenmesinden daha yüksek olduğunda etkilidir (Karip, 2013: 66).

2.13.4. Kaçınma (Avoiding):

Kaçınma stratejisi çatışmayı görmezlikten gelme durumudur. Yönetici tarafından çatışmanın önemsizliği, çatışan tarafların çözüm üretebilecek bilgi ve beceride olması, zaman harcayarak grubun etkinliğini azaltacağından veya çatışma durumu hakkında daha detaylı bilgi toplamak için zaman kazanmak amacıyla kullanılabilir (Daft, 2010: 520; Koçel, 2015: 772; Rahim, 2001: 83; Rahim, 2002: 220; Silah, 2005: 246; Şimşek, 2014: 299; Yeniçeri, 2009: 202). Kaçınma tavrı sergileyen kişi kendisinin ve karşı tarafın endişelerini gideremez (Rahim, 2002: 220). Kısa vadede çözüm sağlarken uzun vadede fayda sağlamayacaktır. Çatışmadan kaçınmak ne problemi çözer ne de ortadan kaldırır. Sonunda çatışma durumu ile yüzleşmek gerekecektir (Gibson vd., 2012: 274). Kaçınma stili, sorun bir taraf için önemli olduğunda, taraflar beklemeye isteksiz olduklarında ve hızlı eylem gerektirdiği durumlarda kullanımı uygun değildir (Rahim, 2002: 220).

2.13.5. Hükmetme (Dominating):

Liderin veya yöneticinin otoritesini ve yasal gücünü kullanarak çatışma durumunun çözüme ulaştırılmasını ifade eder. Kararlar tarafların lehine ya da aleyhine olabilir fakat kararlara uymak durumundadırlar. Bu durum hükmedilen taraflar için motivasyonun ve performansın düşmesine, moral bozukluğuna neden olabilir (Karip, 2013: 67; Koçel, 2015: 773; Yeniçeri, 2009: 206). Çatışmada taraf kişi isteklerine ulaşmak amacıyla diğer tarafın isteklerini görmezden gelir (Rahim, 2002: 220). Çatışma problemi karmaşık olduğunda ve doğru karar verebilmek için yeterli vakit varsa uygun çatışma çözme stili değildir. Taraflar eşit güce sahip olduklarında bu tarzı kullanmak çıkmaza neden olur ve taraflar çatışma çözme stillerini değiştirmeleri gerekir (Rahim, 2001:83). Hükmetme stili, acil ve hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, astların yeterli uzmanlık bilgisine sahip olmadıkları için etkili karar alamayacakları durumlarda kullanılabilir (Daft, 2010: 519).

2.14. İlgili Araştırmalar

Hizmetkâr liderlik ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar literatür incelemesi neticesinde yurt dışında çalışıldığı fakat yurt içinde araştırma yapılmadığı tespit edilmiştir. Yurt dışında yapılan çalışmaların farklı alanlarda kısıtlı olduğu görülmüş olup eğitim-öğretim alanında çalışma tespit edilememiştir. Hizmetkâr liderlik ve çatışma yönetme stilleri ile ilgili birbirinden ayrı farklı değişkenlerle araştırmalar yapıldığı görülmüştür.

Hizmetkâr liderliğin teori ve kavramsal çerçevesinin gecikmesi liderlik modeli ile ilgili ampirik çalışmaların ve ölçme araçlarının geliştirilmesinin 2000'li yıllardan sonra çalışılmasına neden olmuştur. Hizmetkâr liderlik ile ilgili ülkemizde eğitim, işletme ve yönetim alanlarında çalışmalar yapılmıştır.

Araştırmamızda kullandığımız hizmetkâr liderlik ölçeği ile ilgili YÖK Tez Merkezi incelemesinde 4 doktora, 7 yüksek lisans çalışmasında kullanıldığı ve birçok makalede ölçme aracı olarak kullanıldığı görülmüştür.

Çatışma yönetme stilleri ile ilgili araştırmalar ülkemizde 1990'lı yıllardan itibaren başlamıştır. Eğitim-öğretim alanı başta olmak üzere birçok alanda çalışmalara konu olmuştur. Araştırmamızda kullandığımız Gümüşeli (1994) uyarladığı Örgütsel çatışma ölçeği YÖK Tez Merkezi incelemesinde 39 çalışmada kullanıldığı anlaşılmış olup birçok makalede ölçme aracı olarak kullanılmıştır.

2.14.1. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Özbezek (2022), “Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü” makale çalışmasında hizmetkâr liderlik tarzının işe adanmışlık ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemiştir. Hizmetkâr liderlik tarzının işe adanmışlık ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Psikoloji güçlendirme hizmetkâr liderlik tarzı ile işe adanmışlık arasında kısmi aracılık rolünü tespit etmiştir.

Demircan (2021), “Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama” çalışmasında hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmış ve akış deneyiminin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma işletme alanında yapılmıştır. Hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve akış deneyiminin hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmıştır. İş tatmininin demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı, örgütsel bağlılığın ise unvana göre farklılaştığını tespit etmiştir.

Kaya Tekin (2021), “Hizmetkâr Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisinde Hofstede’in Güç Mesafesi Kültür Boyutunun Etkisi” çalışmasında hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşimi, düşük ve yüksek güç mesafesine sahip topluluklarda yetişen kişilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını ve güç mesafesinin hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimindeki rolünü incelemiştir. Bursa Sanayi Odasına bağlı Bursa Organize sanayi bölgesindeki firmalarda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada hizmetkâr liderlik ile lider üye arasında anlamlı pozitif ilişki tespit etmiştir. Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminde güç mesafesinin düzenleyici etkisini bulamamıştır.

Kınalı (2021), “Hizmetkâr Liderlik Davranışının İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü Araştırması” çalışmasında hizmetkâr liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma işletme alanında yapılmıştır. Hizmetkâr liderliğin içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolünü saptamıştır. Otel çalışanlarında hizmetkâr liderliğin “ilgi / hoşlanma” ve “yeterli görme” üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu

tespit etmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin “tercih etme” ve “baskı / endişe” üzerindeki etkisinde ise psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Koç (2021), “Hizmetkâr Liderliğin İşyeri Tutum ve Davranışları ile Olan İlişkisinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi” araştırmasında hizmetkâr liderlik ile işyerindeki tutum ve davranışları ve kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini Trabzon ilinde faaliyet gösteren firma çalışanları ve müdürleri ile çalışmıştır. Hizmetkâr liderliğin iş yeri tutum ve davranışları alt boyutu olan görev performansı ve yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi, işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışma üzerinde etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Kişilik özelliklerinin hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti ve hasta hasta çalışma arasında düzenleyici etkiye sahip iken hizmetkâr liderlik ile görev performansı ve yaratıcılık arasında düzenleyici etkisini bulamamıştır.

Yücekaya (2021), “İş Tatmini ve Görev Performansı Arasındaki İlişkide Hizmetkâr Liderliğin Düzenleyici Rolü” makale çalışmasında Aksaray ilinde imalat sektöründe çalışanların iş tatmini ve görev performanslarında hizmetkâr liderlik tarzının düzenleyici rolünü incelemiştir. İş tatmininin görev performansını pozitif etkilediği sonucunu elde etmiştir. İş tatmini ile görev performansı arasındaki ilişkide hizmetkâr liderlik tarzının düzenleyici rolünün olmadığını tespit etmiştir.

Yüksel, Deniz ve Çimen (2021), “Hastane Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü” makale çalışmasında Yalova ilinde sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının işten ayrılma niyetine etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir. Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Hizmetkâr liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Hizmetkâr liderlik algılarının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğuna ulaşmışlardır.

Begenirbaş ve Can Yalçın (2020), “Hizmet Çalışanlarının İş Tatmini ve Performansı Liderlik Algılamalarından Etkilenir mi? Hizmetkâr Liderlik Örneği” makale çalışmasında hizmet sektöründe çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş tatmini ve performansına etkisini incelemiştir. Hizmetkâr liderlik tarzının iş tatmini ve performansı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Nal, Bektaş ve Kaya (2020), “Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü” makale çalışmasında sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirmeyi pozitif ve anlamlı etkilediğini tespit etmişlerdir. Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Cinnioğlu ve Saçlı (2019), “Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki” makale çalışmasında birinci sınıf restoran işletmesinde çalışanların işletme yöneticilerine yönelik hizmetkâr liderlik algıları ile işe adanmışlık duygusu arasındaki ilişkileri belirlemiştir. Araştırma analizlerine göre restoran çalışanlarının yöneticilerini hizmetkâr lider olarak gördükleri ve işe adanmışlık düzeylerini orta seviyede bulmuştur. Hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık alt boyutları olan dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ece (2019) “Hizmetkâr Liderlik, İşe Yönelik Tutum ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Şırnak Örneği” makale çalışmasında özel sektör çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının işe yönelik tutum ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hizmetkâr liderlik ile işe yönelik tutum arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir. İşe yönelik tutum ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir.

Erarslan (2019), “Hizmetkâr Liderliğin Çalışan Tükenmişliği Üzerine Etkisi” çalışmasında hizmetkâr liderliğin akademik personelin tükenmişliği üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik tarzının akademik personele ve çalışmalarına pozitif yönde etki ettiği ve tükenmişlik düzeyinin yaş ve kıdem boyutunda farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır.

Özer (2019), “Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi” makale çalışmasında hemşirelerin hizmetkâr liderlik algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma analizlerine göre hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan performansını yükselttiği sonucuna ulaşmıştır. Hizmetkâr liderliğin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Özkan (2019), “Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü” Marmara bölgesi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile gerçekleştirdiği makale çalışmasında hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme ve adalet üzerindeki etkisi ile örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemiştir. Hizmetkâr liderliğin “yüksek” düzeyde sergilendiği, hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme ile “orta” düzeyde pozitif yönlü ve hizmetkâr liderlik ve örgütsel adaletle “yüksek” düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adaletin iki değişken arasında kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yeter (2019), “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerine Etkisi” çalışmasında sağlık personelinin hizmetkâr liderlik algılarının lider üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemiştir. Hizmetkâr liderlik tarzının lider üye ve örgütsel güveni pozitif yönde güçlü biçime etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Gündoğdu (2018), “Liderlik Tarzlarının Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Görgül Bir Araştırma” araştırmasında liderlik tarzları ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki sonucunda dönüştürücü ve hizmetkâr liderliğin motivasyon ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu ancak motivasyon üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Sakal (2018), “Kamuda “İyi İdare” Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” makale çalışmasında hizmetkâr liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve psikolojik güvenliğin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma neticesinde hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel özdeşleşmeyi ve psikolojik güvenliğini artırdığı, hizmetkâr liderlik ile psikolojik güvenlik arasında güçlü, örgütsel özdeşleşme ile ılımlı ilişkisi olduğuna ulaşmıştır. Hizmetkâr liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin tam aracı rolü sonucuna ulaşmıştır.

Uluhan (2018), “Liderlik Tarzlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışanların İş Performansı ve Duygusal Zekâ Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Bankanın Çukurova Bölgesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” çalışmasında bankacılık sektöründe liderlik tarzlarının iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve duygusal zekâ üzerindeki etkisini incelemiştir. Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve duygusal zekâ üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz (2017), “Y Kuşağının İki Farklı Döneminin Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma: Seyhan Belediyesi Örneği” araştırmasında Adana ili Seyhan ilçesinde yaşları 18-36 aralığında olan belediye çalışanlarının tercih ettikleri liderlik tarzını belirlemeye yöneliktir. Y kuşağı olarak I. Grup 18-25 yaş aralığı ve II. Grup 26-36 yaş aralığı olarak bölünmüştür. Bu gruplamadan hareketle Y kuşağının ilk ve ikinci yarısında doğanların benimsedikleri liderlik tarzının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Dönüşümcü liderlik tarzını daha çok benimsedikleri ve hizmetkâr liderlik tarzının anlamlı farklılık gösterdiği, I. Grubun hizmetkâr liderlik algısı II. Grubun algısından yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kandış (2016), “Pozitif Örgütsel Davranış ve Sübjektif Uyum Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü” araştırmasında kamu sektöründe hizmetkâr liderliğin aracı rolünü incelemiştir. Hizmetkâr liderlik tarzının sübjektif uyum algıları ve örgütsel vatandaşlığa tam aracı rolü ile sübjektif uyum algıları ve örgütsel bağlılığa kısmi aracı rolü sonucuna varmıştır. Hizmetkâr liderlik tarzının pozitif örgütsel davranış ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolü tespit edilememiştir.

Kılıç ve Aydın (2016), “Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması” ile Liden ve arkadaşları tarafından 2013 yılında tek boyut, 7 madde olarak düzenlenen hizmetkâr liderlik ölçeği Türkçeye uyarlaması çalışılmıştır. Bursa Serbest Bölgesinde faaliyette bulunan 62 firma ve 374 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışma neticesinde hizmetkâr liderlik ölçeği geçerlik ve güvenirlik değerlerinin olur seviyede olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeği Türkiye’de yapılacak olan araştırmalarda kullanılabilir.

Aydın (2015), “Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma” araştırmasında işletmelerdeki liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemiştir. Analiz hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Hizmetkâr liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasında klan ve profesyonellik eğilimleri hariç istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Hizmetkâr liderlik ile en fazla ilişkinin takım eğilimi arasında olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.14.2. Çatışma Yönetme Stilleri ile İlgili Çalışmalar

Karamuk (2021), “Duygusal Zekânın Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Çatışma Yönetimini Yordama Gücü” araştırmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin duygusal zekâ beceri düzeyi ile çatışma yönetim stratejilerini incelemiştir. Duygusal zekâ beceri düzeyi ile çatışma yönetme stratejileri arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ören (2021), “Okul Müdürü ile Öğretmenler Arası Çatışmalarda Yöneticiler Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Tarzlarının İncelenmesi” çalışmasında İstanbul ilindeki resmi anaokulu ve ana sınıflarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarını incelemiştir. Okul müdürlerinin problem çözme ve uzlaşma stilini “her zaman”, hükmetme stilini “hiçbir zaman” biçiminde bulmuştur.

Girgin (2020), “Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” çalışmasında lise müdürlerinin çatışmaya yaklaşımları ve öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma neticesinde lise müdürlerinin sırasıyla kullandığı çatışma yönetim stilleri "uzlaşma, tümleştirme, kaçınma, ödün verme ve hükmetme" olmuştur. Lise müdürleri "uzlaşma" stilini en çok kullanırken "hükmetme" stilini en az kullandığı tespit etmiştir.

Yüksel (2020), “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmen Motivasyonu Açısından İncelenmesi” çalışmasında okul müdürlerinin çatışma durumunda tercih ettikleri stilleri ve öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini incelemiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri çatışma yönetim stillerinden en çok tümleştirme ve sırasıyla uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve ödün verme stillerini kullandıkları, okul müdürlerine göre ise en çok uzlaşma ve sırasıyla tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve ödün verme stillerini kullandıkları sonucuna varmıştır. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden tümleştirme ve ödün vermenin öğretmenlerin motivasyonunu arttırdığı, fakat hükmetme ve kaçınma boyutlarının öğretmenlerin motivasyonunu azalttığı sonucuna varmıştır.

Şimşek (2019), “İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stilleri Hakkında Öğretmen Görüşleri” çalışmasında Rize ilindeki ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin çatışma çözme stillerini incelemiştir. Araştırma neticesinde okul yöneticilerinin

çatışma çözümünde çoğunlukla tümleştirme ve uzlaşma stillerini, ara sıra ödün verme ve kaçınma stillerini, nadiren hükmetme stilini kullandıklarını tespit etmiştir.

Şengür (2018), “Okul Yöneticilerinin Eğitiminde Eylem Öğrenmenin Karar Verme ve Çatışma Yönetme Becerileri Üzerindeki Etkisi” araştırmasında okul yöneticilerinin eylem öğrenmenin karar verme ve çatışma çözme stillerine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda "hükmetme" stilini az, “tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma” stillerini daha çok tercih ettiklerini tespit etmiştir.

Tan Kılıç (2017), “Okul Örgütü Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Öz Yeterlilik Algıları Arasındaki İlişki” çalışmasında okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerini ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma neticesinde okul müdürlerinin çatışma yönetme stratejisi olarak sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, hükmetme, uyma ve kaçınma stilini kullandıklarını tespit etmiştir. Öz yeterlilik arasındaki ilişkide tümleştirme ve uzlaşma boyutunda pozitif ve yüksek düzeyde, hükmetme ve kaçınma boyutunda pozitif ve düşük düzeyde ve uyma boyutunda negatif yönde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tan (2016), “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Stilleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” çalışmasında İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki okul yöneticilerinin çatışma yönetme stillerini ve problem çözme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma neticesinde okul yöneticilerinin sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıklarını tespit etmiştir. Araştırmacı okul yöneticilerinin çatışma yönetme stilleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı ilişki bulamamıştır.

Bağdatlı (2015), “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” çalışmasını İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki yönetici ve öğretmenlerden elde ettiği verilerle gerçekleştirmiştir. Okul yöneticilerinin tümleştirme boyutu çok yüksek, ödün verme ve uzlaşma ise yüksek, kaçınma ve hükmetme ise orta düzeyde tespit etmiştir. Öğretmenlere uygulanan ölçeğe göre tümleştirme yüksek düzeyde, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme orta düzeyde bulunmuştur.

Karabulut (2015), “Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” çalışmasında okul yöneticilerinin kaygı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi Kayseri ili Melikgazi

ilçesindeki okul yöneticileri üzerinden incelemiştir. Okul yöneticilerinin kaygı düzeyi ile çatışma yönetimi stratejileri arasında sadece kaçınma boyutunda düşük düzeyde pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucunu bulmuştur. Diğer boyutlarla ilişki bulamadığı için güçlü bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Yiğit (2015), “Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri (Trabzon Örneği)” çalışmasında resmî liselerde görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre tercih ettikleri çatışma yönetim stillerini incelemiştir. Lise okul yöneticileri en çok tümleştirme ve sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini tercih ettiklerini tespit etmiştir.

Koçak (2012), “Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)” araştırmasında okul müdürlerinin sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme boyutlarını kullandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Tanrıverdi (2008), “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)” çalışmasında okul müdürleri sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve ödün verme stillerini kullandıklarını ve bütün boyutları orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Oğuz (2007), “Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikler ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler” İstanbul ili Fatih ilçesindeki ilköğretim okulları okul müdürleri ile yaptığı çalışmasında demografik değişkenlere ve kişilik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Okul müdürleri çatışma yönetme stili olarak en çok tümleştirme “her zaman”, uzlaşma “çoğunlukla” ve ödün verme, kaçınma ve hükmetme “ara sıra” kullandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Cebeci (2006), “Rehberlik ve Araştırma Merkezi Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kendi Algıları ile İncelenmesi” çalışmasında İç Anadolu Bölgesindeki RAM yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini yönetici ve öğretmen algılarına göre incelemiştir.

Kılıç (2006), “Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri” araştırmasını özel vakıf ve kurucu okulları öğretmenlerinin çatışma çözme stillerini İstanbul ilinde incelemiştir. Özel vakıf ve kurucu okul öğretmenleri

tümleştirme “çok yüksek”, uzlaşma “yüksek”, ödün verme, kaçınma ve hükmetme “orta” düzeyde kullandıklarını belirlemiştir.

Abacıoğlu (2005), okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme “çok yüksek”, uzlaşma “yüksek”, ödün verme, kaçınma “orta” ve hükmetme “düşük” düzeyde kullandıklarını belirlemiştir.

Gümüseli (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” çalışmasında İzmir ilindeki ortaöğretim okul müdürlerinin öğretmenlerle ilişkilerinde çatışma yönetme stillerinden hangilerini kullandıkları ve okul müdürlerinin tercih ettikleri çatışma yönetme stiline örgütsel ve bireysel özelliklerden etkilenip etkilenmediğinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Türkiye’de okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ele alan ilk çalışmadır.

2.14.3. Hizmetkâr Liderlik ve Çatışma Yönetimi İle İlgili Çalışmalar

Öz (2021), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkilerin Araştırılması” araştırmasında Düzce ili Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü çalışanlarının algılarına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Etkileşimci liderlik tarzında hükmetme boyutunda pozitif ve orta düzeyde, kaçınma boyutunda pozitif ve zayıf düzeyde ilişki bulmuştur. Dönüşümcü liderlik tarzında tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma boyutlarında pozitif ve yüksek düzeyde, hükmetme boyutunda negatif ve orta düzeyde ve kaçınma boyutunda pozitif ve orta düzeyde ilişki tespit etmiştir.

Çağlı (2019), “ Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” çalışmasında Kırıkkale ilinde ilköğretim, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini ve liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Okul yöneticilerinin en çok dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Çatışma yönetim stratejisi olarak ise en çok tümleştirme stilini tercih ettikleri sonucunu bulmuştur. Okul yöneticileri daha sonra uzlaşma, ödün verme stillerini daha çok tercih ettiklerini ve kaçınma ile hükmetme stillerini az tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeyi arttıkça çatışma yönetiminde tümleştirme, uzlaşma,

ödün verme ve kaçınma stillerinin düzeylerinin arttığını, hükmetme stiline düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Yaylalı (2017), “Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Algılarına Göre Anadolu Lisesi Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki” çalışmasında İzmir ilindeki anadolu lisesi müdürlerinin liderlik stillerini, çatışma yönetimi stratejilerini ve ikisi arasındaki ilişkiyi öğretmen algısına göre incelemiştir. Anadolu Lisesi müdürlerinin en çok dönüşümcü liderlik tarzını daha sonra sürdürümcü liderlik tarzını ve en az serbestlik tanıyan liderlik tarzını tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Anadolu Lisesi müdürlerinin çatışma yönetme stratejisi olarak en çok tümleştirme ve sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetmeyi kullandıklarını tespit etmiştir.

Maral (2016), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki” araştırmasında İstanbul ili Kâğıthane ilçesindeki resmî okullarda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri, çatışma çözme stratejileri ve ikisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Okul yöneticilerinin en çok dönüşümcü liderlik stilini sergiledikleri sonucuna varmıştır. Çatışma çözme stratejisi olarak en çok tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıklarını tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki bulmuştur.

Örs (2015), “Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” çalışmasında okul yöneticilerinin otantik liderlik tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasını İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki resmî okullarda yapmıştır. Okul yöneticilerinin otantik liderlik tarzı ile çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif ve yüksek düzeyli ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Konak (2014), “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)” çalışmasında ilkokul müdürlerinin etik liderlik tarzını, çatışma yönetme stillerini ve ikisi arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre incelemiştir. Okul müdürleri çatışma yönetme stillerinden en çok tümleştirme ve sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ile hükmetmeyi kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin etik liderlik tarzı ile çatışma yönetme stillerinden tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve

kaçınma boyutları ile pozitif ilişki fakat hükmetme boyutu ile negatif yönlü ilişki tespit etmiştir.

Odabaşıoğlu (2013), “İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stilllerine İlişkin Öğretmen Algıları” araştırmasında İstanbul ili Tuzla ilçesindeki resmî ilkokullar ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stillerini ve ikisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Okul müdürleri çatışma yönetme stili olarak en çok tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme boyutlarını kullandıklarını tespit etmiştir. Okul müdürleri yapıyı kurma (görev yönelimli) liderlik tarzını sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Liderlik davranışlarından yapıyı kurma ile tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme arasında pozitif anlamlı ve orta düzeyde ilişki, kaçınma ile negatif yönde anlamlı ve düşük düzeyde ilişki bulmuştur. Anlayış gösterme ile tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme arasında pozitif anlamlı ve orta düzeyde ilişki, kaçınma ile pozitif yönde anlamlı ve düşük düzeyde ilişki ve hükmetme ile negatif yönde anlamlı ve düşük düzeyde ilişki bulmuştur.

Obi vd. (2021), “Servant And Authoritarian Leadership, And Leaders’ Third-Party Conflict Behavior İn Convents” isimli çalışmalarında hizmetkâr ve otoriter liderlik ile takipçilerin çatışmalarında liderlerin üçüncü taraf çatışma davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve böylece liderlik stilleri ve liderlerin üçüncü taraf çatışma davranışları hakkındaki bilgileri bütünleştirmeyi amaçlamışlardır. Sahra altı Afrika'da Nijerya'da bulunan bir Katolik Kadın Dinî Enstitüsünün yerel dini topluluklarındaki 453 takipçi arasında veri toplamışlardır. Liden ve arkadaşlarının 2013 yılında geliştirdikleri 7 maddeli Hizmetkâr liderlik ölçeğini kullanmışlardır. Bu çalışmada Cronbach Alfa değerini $\alpha = 0,66$ olarak bulmuşlar. Hizmetkâr liderlik tarzı ile üçüncü taraf problem çözme ile pozitif ilişki bulmuşlardır. Kaçınma ve zorlama ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Otoriter liderlik tarzının üçüncü taraf davranışlarından kaçınma ve zorlama ile güçlü ve pozitif ilişkili olduğu bulunmuşlardır. Otoriter liderlik tarzı ayrıca üçüncü taraf problem çözme ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Freeborough (2021), “The Effect of Servant Leadership on Nonprofit Workplace Conflict” Hizmetkâr Liderliğin Kâr Amacı Gütmeyen İşyeri Çatışması Üzerindeki Etkisi araştırmasında ABD’de kâr amacı gütmeyen organizasyon ortamlarında 327 kişi ile hizmetkâr liderlik davranışları ile kişiler arası iş yeri çatışması arasındaki ilişkiyi

belirlenmeye çalışmıştır. Hizmetkâr liderliğin alt ölçekleri (geri durmak, bağışlayıcılık, cesaret, yetkilendirme, hesap verebilirlik, özgünlük, alçakgönüllülük ve yöneticilik) ile kişiler arası iş yeri çatışmasının alt ölçekleri (görev sonucu, görev süreci, ilişki çatışması ve görev dışı örgütsel çatışma) arasındaki ilişkide cesaret dışındaki tüm hizmetkâr liderlik alt ölçekleri için negatif olarak; en güçlü ilişkiye sahip olan bağışlama ile ardından yöneticilik ve son olarak yetkilendirme sonucuna ulaşmıştır. Hizmetkâr liderlik davranışlarının kişiler arası çatışmayı azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Mighty (2021), “Servant Leadership and Conflict Adaptivity in Local Government Leaders” araştırmasında Yerel Yönetim Liderlerinde hizmetkâr Liderlik ve çatışma uyumunu incelemiştir. Hizmetkâr liderlik ile çatışma uyumluluğu arasında bir ilişki bulamadığını ifade etmiştir. Bu nedenle, liderin çatışma uyumluluğunun, takipçiler tarafından artan hizmetkâr liderlik algılarını yordayacağı beklentisinin gerçekleşmediği sonucuna varmıştır.

Fields (2021), “How Servant Leadership Relates to Conflict Management Styles at Work” çalışmasında Hizmetkâr Liderliğin İş Yerinde çatışma yönetim tarzlarıyla ilişkisinin nasıl olduğunu incelemiştir. Sosyal hizmet kuruluşları tarafından istihdam edilen 230 kişi ile web tabanlı veri toplanmış ve nicel çalışma yaptığı tespit edilmiştir. Çalışanların üstleriyle anlaşmazlık durumunda tercih ettikleri çatışma yönetim stillerini belirlemeye çalışmıştır. Üstler tarafından sergilenen hizmetkâr liderlik, çalışanlar tarafından tercih edilen yararlı ve yarasız çatışma yönetim stilleriyle olumlu ilişki içerisinde olduğu sonucuna varmıştır.

Obi vd. (2020), “Servant Leadership, Third-Party Behavior, and Emotional Exhaustion of Followers” çalışmasında hizmetkâr liderlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi takım çatışması üzerinden incelemiştir. Ayrıca liderlerin kaçınma, zorlama ve problem çözme biçiminde üçüncü taraf çatışma davranışlarının aracı rolünü incelemiştir. Nijerya'da bulunan Katolik Kadınlar Dini Enstitüsü'ndeki 166 manastırdaki 453 dindar kız kardeşten (takipçilerden) verileri toplamışlardır. Hizmetkâr liderlik tarzının kaçınma ve zorlama davranışlarını tercih etmediğini ancak üçüncü taraf olarak takipçilerin çatışmalarını yönetirken problem çözmeyi uyguladığını ve bunun sonucunda takipçilerin ekip çatışmasını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Hizmetkâr liderlik tarzının zorlama olmayan davranışının, hizmetkâr liderlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Ancak hizmetkâr liderlik ile duygusal tükenme arasında doğrudan anlamlı ilişki

bulamamışlardır. Hizmetkâr liderlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi açıklamak için takım çatışmasını öneren bir aracılık modeli de desteklenmediği sonucuna ulaşmışlardır.

Wuli vd. (2020), “Servant Leadership to Manage Conflict: Case Study of the Indonesian Military Ordinarate” çalışmasında Endonezya Askeri Teşkilatında çatışma yönetiminde hizmetkâr liderliğin etkinliğini anlamayı amaçlamıştır. Araştırmada nitel yöntemlerden anlatı sorgulama yöntemi ile 175 Endonezya Ordusu ve Ulusal Polis personeliyle çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Hizmetkâr liderlik davranışı uygulamalarının çatışma yönetiminde olumsuz sonuçların yerini sevgiye, saygıya dayalı diyalogu ve müzakereyi önceleyen insani bir yaklaşıma dönüştüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Yang vd. (2019), “Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict” çalışmasında hizmetkâr liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerini etkileyen faktörlerden psikolojik güçlendirme ve iş-aile çatışmasının rollerini incelemişlerdir. Çin'deki 11 bankadan 460 çalışandan veriler toplanmıştır. Hizmetkâr liderliğin çalışan yaratıcılığı ile pozitif ilişkili olduğunu, takipçi psikolojik güçlendirmesinin hizmetkâr liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ve işten aileye çatışma, hizmetkâr liderlik ve takipçi psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi yumuşattığı, iş-aile çatışması düşük yerine yüksek olduğunda ilişkinin daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Rashid vd. (2019), “A Proposed Framework Of Mediating Role Of Interpersonal Employee Conflict Between The Relationship Of Servant Leadership And Academicians OCB, Using PLS” çalışmada hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile akademisyenlerin OCB ilişkisi arasındaki kişilerarası çalışan çatışmasının aracı rolünü incelemektedir. Hizmetkâr liderliğin akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde kişilerarası çatışma yoluyla dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Wong, Liu, Wang ve Tjosvold (2018), “Servant leadership for team conflict management, co-ordination, and customer relationships” çalışmasında Ekip çatışma yönetimi, koordinasyon ve müşteri ilişkileri için hizmetkâr liderliği araştırmışlardır. Çin'deki tüketici elektroniği perakendeciliği firmalarından 113 müşteri hizmetleri ekibinden verileri toplamışlardır. Bulgular neticesinde çatışmayı iş birliği içinde

yöneten hizmetkâr liderlerin ekip çalışmasını ve müşteri hizmetlerini geliştirebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Hun-Joo (2017), “Impact of Transformational Leadership and Servant Leadership at a Hotel on Conflict Management Strategies and Team’s Innovation Behavior” çalışmasında otel hizmet ekiplerinde dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik tarzlarının çatışma yönetimi stratejileri ile yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmada 384 hizmet ekibi üyesinden veri toplamıştır. Dönüşümcü liderliğin, çatışma yönetimi (işbirliği ve kaçınma) stratejileri aracılığıyla ekip inovasyon davranışı üzerinde dolaylı etkileri olduğunun, hizmetkar liderliğin, işbirliğine dayalı çatışma ve rekabetçi çatışma yönetimi de dâhil olmak üzere önlenebilir yönetim yoluyla takım yenilik davranışı üzerinde dolaylı etkisi olduğunun sonucuna ulaşmıştır. Dönüşümcü ve hizmetkâr liderliğin, ekip üyelerinin ortak çıkarları için iş birliğine dayalı çatışmayı yöneterek yenilik davranışını gerçekleştirmelerine yardımcı olabileceğini, önlenebilir çatışma yönetiminin ise yenilik davranışını azaltabileceğini gösterdiğini ifade etmiştir.

Elliker (2016), “Understanding Ontological Conflict Between Servant Leadership and Organizations” Hizmetkâr Liderlik ve Örgütler Arasındaki Ontolojik Çatışmayı Anlamak isimli çalışmasında hizmetkâr liderlik uygulaması ile örgütler arasındaki potansiyel içsel çatışmanın köklerini anlamayı amaçlamıştır. Hizmetkâr liderliğe ve organizasyonlara tümdengelimle ontolojik bakış açısıyla yaklaşan çalışmada; amaç yönünden, bireyler ile amaç çatışmasını hizmetkâr liderliğin azaltıcı etkisi olabileceğini ileri sürmektedir. Süreç yönünden, insanların kapasitesi ile operasyonel görev sınırlaması çatışması meydana geldiğinde hizmetkâr liderliğin çatışmayı azaltıcı etkisinin olabileceğini ifade etmiştir. Güç çatışması yönünden, örgüt büyüdükçe etki alanında baskın duruma gelmekte, algılanan gücüne güvenmeye ve daha az değişim eğiliminde olduğundan hizmetkâr liderlik alçakgönüllülükle çatışmayı azaltıcı etkisi olacağını vurgulamıştır.

Jit vd. (2016), “Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study” Hizmetkâr liderlik ve çatışma çözümü, nitel bir çalışma araştırmasında hizmetkâr liderlerin çatışma yönetimi stratejileri seçimini incelemiştir. Eğitim sektörü, kurumsal sektör ve kamu (devlet) sektörünün liderleriyle 15 yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirerek verileri elde etmişlerdir. Hizmetkâr liderlerin, astlar arasında ve üstler ile astlar arasında ortaya çıkan çatışmaların çözümüne yönelik yaklaşımını

tespit etmişlerdir. Hizmetkâr liderlerin ikna edici, insancıl ve katılımcı olan çatışma yönetim tarzları sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Man Chu (2011), “Conflict Management Styles Of Pastors And Organizational Servant Leadership: A Descriptive Study” araştırmasında çatışma yönetimi tarzı ile örgütsel hizmetkâr liderlik eğilimi arasındaki potansiyel ilişki, papazların kilise çatışmalarını yönetmede hizmetkâr liderliğini kullanma biçiminin, cemaatlerindeki hizmetkâr liderlik eğilimi üzerinde bir etkisi olup olmadığını incelemiştir. Papazların hizmetkâr liderlik tarzlarının cemaatler üzerindeki etkisi ile kilise çatışmalarını yönetme tarzları arasındaki dinamikleri daha iyi anlamalarını sağladığı sonucuna ulaşmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yöntemi ele alınmaktadır. Araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçek ve veri çözümlemesi ile ilgili bilgilere bu bölümde yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri arasında ilişkiyi öğretmen algılarına göre tespit etmeye yönelik bir çalışmadır. Araştırmanın amacına uygun şekilde nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, ilişkili olduklarını belirtmek için bağımsız ve bağımlı değişkenleri birbirine bağlayan iki veya daha fazla değişken arasındaki “ilişki” veya “karşılaştırma” durumunu belirleyen modeldir (Creswell ve Creswell, 2018: 183, Karasar, 2011: 81).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmî ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul ilinde, 6.862 okul/kurum ve 160.483 öğretmen bulunmaktadır (<http://istanbul.meb.gov.tr>, 2022).

Araştırmada evrenin büyük olması, tamamına ulaşabilmenin mümkün olmaması, zaman ve maliyet açısından kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem, evren içerisindeki veri sağlayıcılara hızlı, ekonomik ve kolay erişilebilir olması bakımından tercih edilen yöntemdir (Baltacı, 2018: 259). Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığı ve %5 hata payı düzeyinde (Gürbüz ve Şahin, 2018: 129; Karasar, 2011: 226) 160.483 evren büyüklüğünden en az 384 ve en fazla 666 olarak örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Araştırma için yaklaşık 3000 öğretmene veri toplama aracı ulaştırılmış olup, 1628 öğretmenden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak geri alınan veri toplama aracının 82 tanesi eksik veriler nedeniyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırma için 1546 veri değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin Tablo 3.1.'de bilgi verilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcı Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Demografik Bilgiler	Özellikler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	1070	69,2
	Erkek	476	30,8
Yaş	20-30 yaş	543	35,1
	31-35 yaş	323	20,9
	36-40 yaş	231	14,9
	41 yaş	449	29,0
Medeni durum	Evli	854	55,2
	Bekâr	692	44,8
Öğrenim durumu	Lisans	1338	86,5
	Yüksek lisans	199	12,9
	Doktora	9	0,6
Kıdem	1-5 yıl	531	34,3
	6-10 yıl	367	23,7
	11-15 yıl	175	11,3
	16-20 yıl	182	11,8
	21 yıl üstü	291	18,8
Şu anki okuldaki çalışma süresi	1-3 yıl	784	50,7
	4-6 yıl	309	20,0
	7-10 yıl	283	18,3
	11 yıl üstü	170	11,0
Çalıştığınız okul türü	İlkokul	474	30,7
	Ortaokul	596	38,6
	Lise	476	30,8

Katılımcıların sosyo demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.2.'de verilmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların %69,2'si kadın, %30,8'i erkektir ve katılımcıların %35,1'i 20-30 yaş arasında, %20,9'u 31-35 yaş arasında, %14,9'u 36-40 yaş arasında, %29'u 41 yaş üstündedir. Medeni duruma ilişkin dağılımlar incelendiğinde ise %55,2'sinin evli, %44,8'inin bekâr olduğu görülmektedir. Öğrenim durumları incelendiğinde ise katılımcıların %86,5'i lisans, %12,9'u yüksek lisans, %0,6'sı doktora mezunudur. Kıdem yılları incelendiğinde ise %34,3'sinin 1-5 yıllık kıdemleri olduğu, %23,7'sinin 6-10 yıllık, %11,3'ünün 11-15 yıllık, %11,8'inin 16-20 yıllık, %18,8'inin 21 yıl üstü kıdeme sahip olduğu tespit edildi. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki çalışma süresi incelendiğinde ise %50,7'sinin 1-3 yıl arasında;

%20'sinin 4-6 yıl; %18,3'ünün 7-10 yıl ve %11'inin 11 yıl üstü olarak şu anki okulunda çalıştığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesine göre dağılımlar incelendiğinde, ilkokul %30,7'sinin, ortaokul %38,6'sının ve lise %30,8'inin görev yaptıkları tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veriler “Kişisel Bilgi Formu”, “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ve “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II)” kullanılarak elde edilmiştir. Ölçekler için gerekli izinler alınıp kullanılmıştır. Ek'te izinlere yer verilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulmuş demografik özelliklerin sorulduğu bilgi formudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kıdemi, çalıştığı okuldaki çalışma süresi, çalıştığı okul türü ve çalıştığı okul kademesinin yer aldığı bölümdür.

3.3.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr liderlik ölçeği (HLÖ), 2008 yılında Liden ve arkadaşları tarafından 28 madde ve 7 alt boyutlu biçimde geliştirilmiştir. Liden ve arkadaşları geliştirdikleri ölçeğin 2013 yılında 7 madde ve tek alt boyutlu kısa formu oluşturmuşlardır (Liden, 2013). Liden ve arkadaşlarının 2013 yılında tekrardan derledikleri ölçeği Kılıç ve Aydın (2016) Türkçeye uyarlamıştır.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin katılım düzeyleri 5'li Likert derecelendirme ölçeğiyle “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ölçülmüştür.

Tablo 3.2: Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinin Cronbach-Alpha Katsayıları

Cronbach-Alpha Katsayıları				
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Madde Sayısı	Bu Çalışma	Kılıç ve Aydın (2016)	Liden ve Ark. (2013)
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (HLÖ)	7	$\alpha = 0,86$	$\alpha = 0,87$	$\alpha = 0,84$

Araştırmada kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri Liden ve arkadaşları (2013) tarafından $\alpha = 0,84$ olarak, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından $\alpha = 0,87$

olarak bulunmuştur, bu çalışmada Cronbach Alfa değeri $\alpha = 0,86$ olarak bulunmuş ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine ait sorulardan elde edilen bulguların aritmetik ortalaması ve standart sapması Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Maddeleri

	\bar{X}	SS
Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	4,34	0,90
Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.	4,41	0,71
Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	4,50	0,68
Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir.	4,13	0,87
Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	4,18	0,87
Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	3,62	1,10
Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.	4,30	0,83

Hizmetkâr liderlik ölçeğinde yer alan “Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.” maddesi ortalaması \bar{X} : 4,50; SS: .68 ile en yüksek ortalamaya sahip iken, “Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.” maddesi \bar{X} : 3,62; SS: 1.10 ile en düşük ortalamaya sahiptir”

3.3.3. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROC II)

Araştırmamızda Okul Müdürlerinin çatışma yönetme stillerini belirlemek amacıyla Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II) kullanılmıştır. ROCI II (The Rahim Organizational Conflict Inventory), çoğu zaman kısaltılmış biçimde kullanılmaktadır. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II) M. Aflazur Rahim (1983) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması Gümüseli (1994) tarafından yapılmıştır.

Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği, 28 maddeden ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu beş alt boyutlar sırasıyla, Tümlleştirme (Integration), Ödün Verme (Obliging), Hükmetme (Dominating), Kaçınma (Avoiding), Uzlaşma (Compromising) şeklindedir. Ölçeğimiz 5’li likert tipindedir. ROCI II Örgütsel Çatışma Ölçeğinde seçenekler Her Zaman (5), Çoğunlukla (4), Ara Sıra (3), Az (2), Çok Az (1) şeklinde ölçülmüştür. Çatışma yönetme stillerini belirlemek amacıyla ölçeğin soruları 1, 5, 12, 22, 23, 28 Tümlleştirme; 2, 11, 13, 19, 24 ödün verme; 8, 9, 18, 21, 25 hükmetme; 3, 6, 16, 17,

26, 27 kaçınma; 4, 7, 10, 14, 15, 20 uzlaşma biçiminde düzenlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alfa değeri Gümüşeli (1994) tarafından yönetici ölçeği .81, öğretmen ölçeği .88 bulunmuştur (Gümüşeli, 1994: 138). Bu çalışmada Cronbach Alfa değeri Tümleştirme $\alpha = 0,89$, ödün verme $\alpha = 0,73$, hükmetme $\alpha = 0,67$, kaçınma $\alpha = 0,55$ ve uzlaşma $\alpha = 0,70$ olarak bulunmuş ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.4: Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Boyutlarla İlgili Maddeler	Bu Çalışmada Cronbach Alfa	Rahim (1983) Cronbach Alfa
Tümleştirme	6	1, 5, 12, 22, 23, 28	$\alpha = 0.89$	$\alpha = 0.77$
Ödün Verme	5	2, 11, 13, 19, 24	$\alpha = 0.73$	$\alpha = 0.72$
Hükmetme	5	8, 9, 18, 21, 25	$\alpha = 0.67$	$\alpha = 0.72$
Kaçınma	6	3, 6, 16, 17, 26, 27	$\alpha = 0.55$	$\alpha = 0.75$
Uzlaşma	6	4, 7, 10, 14, 15, 20	$\alpha = 0.70$	$\alpha = 0.72$

Araştırma kapsamında Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğine ait sorulardan elde edilen bulguların aritmetik ortalaması ve standart sapması yapılmıştır.

Rahim örgütsel çatışma ölçeğinde yer alan “Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için onlarla çalışmaya çaba gösteririm.” maddesinin ortalaması \bar{X} : 4,41; SS: .75 en yüksek ortalamaya sahip iken, “Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.” maddesi \bar{X} : 1,60; SS: 1.054 en düşük ortalamaya sahiptir”

3.4. Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel veriler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin güvenilirlikler Cronbach Alpha ile incelenmiştir. Normal dağılıma uygunluk skewness ve kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerleri ile kontrol edilmiştir.

Tablo 3.5: Araştırma Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.

	Basıklık	Çarpıklık
Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği		
Tümleştirme	0,294	-0,769

Ödün Verme	0,100	-0,333
Hükmetme	0,320	0,726
Kaçınma	-0,175	-0,072
Uzlaşma	0,127	-0,446
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	0,143	-0,677

Tablo 3.5 incelendiğinde basıklık-çarpıklık değerleri ± 1 aralığı içinde olduğundan George ve Mallery'ye (2010) göre verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Veriler normal bir dağılım içinde olduğundan parametrik testler uygulanmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren veriler için iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemliliği bağımsız örneklem t testi ile ikiden fazla grup karşılaştırması ANOVA; farkı tespit edebilmek için ise Bonferroni testi uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ alınmıştır.

Güvenirlilik analizi ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini ve ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediğini test etme amacıyla yapılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Yapılan testlerin ve sonuçların güvenilir olabilmesi için ölçümlerin güvenilir olmasını gerekmektedir. Güvenirlilik analizinde, 0-1 arasında değişen Cronbach's Alpha (α) katsayısı değeri; 0.00-0.40 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığı; 0.40-0.60 arasında ise düşük güvenirlikte, 0.60-0.80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0.80-1.00 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2005: 19). Bu bağlamda Cronbach's Alpha $\alpha = 0.70$ ve üzeri olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.6: Aritmetik Ortalamaları Derecelendirme Tablosu

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği	Aralık Sınırları	Düzey
5=Kesinlikle Katılıyorum	Her Zaman (5)	4.20 – 5.00	Çok Yüksek
4=Katılıyorum	Çoğunlukla (4)	3.40 – 4.19	Yüksek
3=Kararsızım	Ara Sıra (3)	2.60 – 3.39	Orta
2=Katılmıyorum	Az (2)	1.80 – 2.59	Düşük
1=Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Az (1)	1,00- 1,79	Çok Düşük

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin aritmetik ortalamalarının derecelendirilmesinde aralık hesaplaması $4/5=0,80$ aralığında hesaplanmış olup Tablo 3.6'da derecelendirme tablosu olarak gösterilmiştir (Baş, 2013: 112).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın temel amacı doğrultusunda öğretmenlerin görüşleri ile elde edilen verilerin analizi neticesinde ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Birinci ve İkinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ve çatışma yönetme stillerinin düzeyi Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stilleri Ölçeğinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	n	Min	Mak.	\bar{X}	SS	Değerlendirme
Örgütsel Çatışma Stilleri Ölçeği						
Tümleştirme	1546	1,50	5,00	4,20	.67	Çok Yüksek
Ödün Verme	1546	1,00	5,00	3,55	.71	Yüksek
Hükmetme	1546	1,00	4,80	2,21	.76	Düşük
Kaçınma	1546	1,50	5,00	3,32	.65	Orta
Uzlaşma	1546	2,17	5,00	3,95	.57	Yüksek
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	1546	2,00	5,00	4,21	.93	Çok Yüksek

Tablo 4.1 incelendiğinde öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeyinin \bar{X} : 4,21; SS: .93 olarak “yüksek - çok yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel çatışma düzeylerinde en yüksek ortalama değer Tümleştirme alt boyutunda \bar{X} : 4,20; SS: .67 olarak hesaplanmış ve “yüksek - çok yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Uzlaşma alt boyutunda \bar{X} : 3,95; SS: .57 olarak hesaplanmış ve “yüksek” düzeyde olduğu, ödün verme alt boyutunda \bar{X} : 3,55; SS: .71 olarak hesaplanmış ve “yüksek” düzeyde olduğu, kaçınma alt boyutunda \bar{X} : 3,32; SS: .65 olarak hesaplanmış ve “orta” düzeyde olduğu ve en düşük ortalama değer Hükmetme alt boyutunda \bar{X} : 2,21; SS: .76 olarak hesaplanmış ve “düşük” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Üçüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, kademe, okuldaki çalışma süresi, okul türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Kadın	1070	4,22	,61	,850	,396
	Erkek	476	4,19	,66		

Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanların öğretmenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t_{[1544]} = .850$; $p > 0,05$). Bir başka ifadeyle okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları kadın \bar{X} : 4,22; SS: .61 ve erkek \bar{X} : 4,19; SS: .66 öğretmen algılarına göre benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.3: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Tümleştirme	Kadın	1070	4,21	,68	1,395	.163
	Erkek	476	4,16	,67		
Ödün Verme	Kadın	1070	3,57	,72	2,015	.044
	Erkek	476	3,49	,70		
Hükmetme	Kadın	1070	2,16	,75	-3,832	.000
	Erkek	476	2,32	,76		
Kaçınma	Kadın	1070	3,33	,66	1,213	.225
	Erkek	476	3,29	,64		
Uzlaşma	Kadın	1070	3,96	,56	1,060	.289
	Erkek	476	3,93	,57		

* $p < 0.05$

Tablo 4.3 incelendiğinde Tümleştirme “kadın \bar{X} : 4,21; SS: .68 ve erkek \bar{X} : 4,16; SS: .67 öğretmenler”, Kaçınma “kadın \bar{X} : 3,33; SS: .66 ve erkek \bar{X} : 3,29; SS: .64 öğretmenler” ve Uzlaşma “kadın \bar{X} : 3,96; SS: .56 ve erkek \bar{X} : 3,93; SS: .57 öğretmenler” alt boyutlarında öğretmenlerin algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak

anlamli bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ancak Hükmetme ve Ödün Verme alt boyutunda öğretmenlerin algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamli bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Hükmetme alt boyutunda erkek öğretmenlerin algıları \bar{X} : 2,32; SS: .76 kadın öğretmenlerin algılarına \bar{X} : 2,16; SS: .75 göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ödün Verme alt boyutunda kadın öğretmenlerin algıları \bar{X} : 3,57; SS: .72 erkek öğretmenlerin algılarına \bar{X} : 3,49; SS: .70 göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.4: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	n	\bar{X}	SS	F	p	
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	20-30 yaş	543	4,20	,65	.233	.873
	31-35 yaş	323	4,21	,66		
	36-40 yaş	231	4,21	,61		
	41 yaş +	449	4,23	,59		

Tablo 4.4 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamli bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F_{[1546]} = .233$; $p>0,05$). Bir başka ifadeyle öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları 20-30 yaş arası \bar{X} : 4,20; SS: .65, 21-35 yaş arası \bar{X} : 4,21; SS: .66, 36-40 yaş arası \bar{X} : 4,21; SS: .61 ve 41 yaş ve üzeri \bar{X} : 4,23; SS: .59 benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.5: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri Öğretmenlerin Yaşına Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	n	\bar{X}	SS	F	p	Fark	
Tümleştirme	20-30 yaş	543	4,16	,73	1,358	.254	-
	31-35 yaş	323	4,20	,69			
	36-40 yaş	231	4,20	,64			
	41 yaş +	449	4,24	,60			
Ödün Verme	20-30 yaş	543	3,52	,75	1,385	.246	-
	31-35 yaş	323	3,51	,73			
	36-40 yaş	231	3,56	,68			
	41 yaş +	449	3,60	,68			
Hükmetme	20-30 yaş ¹	543	2,25	,80	3,124	.025	2<1,4
	31-35 yaş ²	323	2,12	,72			
	36-40 yaş ³	231	2,14	,74			

	41 yaş +⁴	449	2,25	,74			
Kaçınma	20-30 yaş	543	3,28	,65	2,310	.075	-
	31-35 yaş	323	3,31	,67			
	36-40 yaş	231	3,28	,65			
	41 yaş +	449	3,38	0,64			
Uzlaşma	20-30 yaş	543	3,94	,61	,539	.656	-
	31-35 yaş	323	3,94	,55			
	36-40 yaş	231	3,99	,53			
	41 yaş +	449	3,96	,54			

*p<0,05

Tablo 4.5 incelendiğinde Tümlleştirme $F_{[1546]}= 1,358$; $p>0,05$, Ödün Verme $F_{[1546]}= 1,385$; $p>0,05$, Kaçınma $F_{[1546]}= 2,310$; $p>0,05$ ve Uzlaşma $F_{[1546]}= 0,539$; $p>0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak Hükmetme alt boyutunda öğretmenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F_{[1546]}= 3,124$; $p<0,05$). Hükmetme alt boyutunda farklılık gösteren grubu bulabilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre 31-35 yaş arasındaki öğretmenlerin algıları 20-30 yaş arasındaki öğretmenler ile 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin algılarına göre daha düşük bulunmuştur.

Tablo 4.6: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre t-testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Evli	854	4,20	,62	-.533	.594
	Bekâr	692	4,22	,64		

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t_{[1544]}= -.533$; $p>0,05$). Başka bir ifadeyle Evli öğretmenlerin ($\bar{X}= 4,20$; $SS= .62$) ve bekâr öğretmenlerin ($\bar{X}= 4,22$; $SD= .64$) hizmetkâr liderlik algıları benzer düzeydedir.

Tablo 4.7: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre t-testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	p
Tümleştirme	Evli	854	4,19	,67	-.782	.434
	Bekâr	692	4,21	,68		
Ödün Verme	Evli	854	3,55	,70	-.164	.869
	Bekâr	692	3,55	,73		
Hükmetme	Evli	854	2,21	,77	.081	.935
	Bekâr	692	2,21	,74		
Kaçınma	Evli	854	3,34	,65	1.599	.110
	Bekâr	692	3,29	,66		
Uzlaşma	Evli	854	3,93	,55	-2.056	.040
	Bekâr	692	3,99	,58		

*p<0,05

Tablo 4.7 incelendiğinde Tümleştirme $t_{[1544]} = -.782$; $p > 0,05$, Ödün Verme $t_{[1544]} = -.164$; $p > 0,05$, Hükmetme $t_{[1544]} = .081$; $p > 0,05$ ve Kaçınma $t_{[1544]} = 1,599$; $p > 0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Uzlaşma alt boyutunda öğretmenlerin medeni durumu istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($t_{[1544]} = -2,056$; $p < 0,05$). Evli öğretmenlerin algıları $\bar{X} = 3,93$; $SS = .55$ bekâr öğretmenlere $\bar{X} = 3,99$; $SS = .58$ göre daha düşük bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tablo 4.8: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre t-testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	SS	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Lisans	1338	4,21	,63	-,264	,792
	Yüksek lisans	208	4,22	,59		

Tablo 4.8 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t_{[1544]} = -.264$; $p > 0,05$). Başka bir ifadeyle lisans düzeyindeki öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,21$; $SS = .63$) ile yüksek lisans düzeyindeki öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,22$; $SD = .59$) hizmetkâr liderlik algıları benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.9: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre t-testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	SS	t	p
Tümleştirme	Lisans	1338	4,20	,68	-,125	,901
	Yüksek lisans	208	4,20	,65		
Ödün Verme	Lisans	1338	3,55	,72	,189	,580
	Yüksek lisans	208	3,54	,70		
Hükmetme	Lisans	1338	2,20	,76	-1,943	,052
	Yüksek lisans	208	2,30	,76		
Kaçınma	Lisans	1338	3,32	,65	-,458	,647
	Yüksek lisans	208	3,34	,64		
Uzlaşma	Lisans	1338	3,95	,57	-,124	,902
	Yüksek lisans	208	3,96	,56		

*p<0,05

Tablo 4.9 incelendiğinde Tümleştirme $t_{[1544]} = -.125$; $p>0,05$, Ödün Verme $t_{[1544]} = .189$; $p>0,05$, Hükmetme $t_{[1544]} = -1,943$; $p>0,05$, Kaçınma $t_{[1544]} = -.458$; $p>0,05$ ve Uzlaşma $t_{[1544]} = -.124$; $p>0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 4.10: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Kıdemine Göre ANOVA Sonuçları

Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	p	
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	1-5 yıl	531	4,24	,65	,837	,501
	6-10 yıl	367	4,16	,65		
	11-15 yıl	175	4,21	,61		
	16-20 yıl	182	4,20	,59		
	21 yıl üstü	449	4,22	,59		

Tablo 4.10 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının kıdemine (çalışma yılı) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F_{[1541]} = ,837$; $p>0,05$). Bir başka ifadeyle öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları 1-5 yıl arası \bar{X} : 4,24; SS: .65, 6-10 yıl arası \bar{X} : 4,16; SS: .65, 11-15 yıl arası \bar{X} : 4,21; SS: .61, 16-20 yıl arası \bar{X} : 4,20; SS: .59 ve 21 yıl üzeri \bar{X} : 4,22; SS: .59 benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.11: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri Öğretmenlerin Kıdemine Göre ANOVA Sonuçları

		n	\bar{X}	SS	F	p
Tümleştirme	1-5 yıl	531	4,20	,70	1,415	,227
	6-10 yıl	367	4,14	,73		
	11-15 yıl	175	4,23	,60		
	16-20 yıl	182	4,17	,66		
	21 yıl ve üstü	291	4,26	,59		
Ödün Verme	1-5 yıl	531	3,57	,72	2,271	,060
	6-10 yıl	367	3,46	,76		
	11-15 yıl	175	3,57	,66		
	16-20 yıl	182	3,54	,71		
	21 yıl ve üstü	291	3,62	,66		
Hükmetme	1-5 yıl	531	2,25	,80	2,371	,051
	6-10 yıl	367	2,13	,72		
	11-15 yıl	175	2,16	,74		
	16-20 yıl	182	2,31	,77		
	21 yıl ve üstü	291	2,20	,71		
Kaçınma	1-5 yıl	531	3,31	,63	1,206	,307
	6-10 yıl	367	3,29	,69		
	11-15 yıl	175	3,30	,63		
	16-20 yıl	182	3,30	,68		
	21 yıl ve üstü	291	3,39	,64		
Uzlaşma	1-5 yıl	531	3,98	,59	,549	,700
	6-10 yıl	367	3,92	,58		
	11-15 yıl	175	3,96	,54		
	16-20 yıl	182	3,96	,55		
	21 yıl ve üstü	291	3,96	,52		

*p<0,05

Tablo 4.11 incelendiğinde Tümleştirme $F_{[1541]} = 1,415$; $p > 0,05$, Ödün Verme $F_{[1541]} = 2,271$; $p > 0,05$, Hükmetme $F_{[1541]} = 2,371$; $p > 0,05$, Kaçınma $F_{[1541]} = 1,206$; $p > 0,05$ ve Uzlaşma $F_{[1541]} = .549$; $p > 0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.12: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesine Göre ANOVA Sonuçları

		n	\bar{X}	SS	F	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	İlkokul	474	4,23	,63	2,598	,075
	Ortaokul	596	4,24	,61		
	Lise	476	4,16	,66		

Tablo 4.12 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının görev yaptıkları okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F_{[1543]} = 2,598$; $p > 0,05$). Başka bir ifadeyle ilkokul kademesinde çalışan görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,23$; $SS = ,63$), ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,24$; $SS = ,61$) ile lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,16$; $SD = ,66$) hizmetkâr liderlik algıları benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.13: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesine Göre ANOVA Sonuçları

		n	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Tümleştirme	İlkokul	474	4,24	,61	5,758	,003	3<1,2
	Ortaokul	596	4,23	,67			
	Lise	476	4,11	,73			
Ödün Verme	İlkokul	474	3,59	,69	4,183	,015	3<1,2
	Ortaokul	596	3,58	,72			
	Lise	476	3,47	,73			
Hükmetme	İlkokul	474	2,16	,74	3,326	,036	3>1
	Ortaokul	596	2,19	,77			
	Lise	476	2,28	,76			
Kaçınma	İlkokul	474	3,35	,66	,659	,518	
	Ortaokul	596	3,31	,66			
	Lise	476	3,30	,64			
Uzlaşma	İlkokul	474	3,95	,54	2,156	,116	
	Ortaokul	596	3,99	,56			

*p<0,05

Tablo 4.13 incelendiğinde Kaçınma $F_{[1543]} = .659$; $p>0,05$ ve Uzlaşma $F_{[1543]} = 2,156$; $p>0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stillerinden Tümleştirme $F_{[1543]} = 5.758$; $p<0,05$, Ödün Verme $F_{[1543]} = 4,183$; $p<0,05$ ve Hükmetme $F_{[1543]} = 3,326$; $p<0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için ANOVA sonrası yapılan Post-Hoc Bonferroni testine göre; Tümleştirme alt boyutunda lise kademesinde ($\bar{X}= 4,11$; $SS= .73$) görev yapan öğretmenlerin algılarının ilkokul ($\bar{X}= 4,24$; $SS= .61$) ve ortaokul kademesinde ($\bar{X}= 4,23$; $SS= .67$) görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha düşük olduğu, Ödün Verme alt boyutuna lise kademesinde ($\bar{X}= 3,47$; $SS= .73$) görev yapan öğretmenlerin algılarının ilkokul ($\bar{X}= 3,59$; $SS= .69$) ve ortaokul kademesinde ($\bar{X}= 3,58$; $SS= .72$) görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha düşük olduğu, Hükmetme alt boyutunda lise kademesinde ($\bar{X}= 2,28$; $SS= .76$) görev yapan öğretmenlerin algılarının ilkokul kademesinde ($\bar{X}= 2,16$; $SS= .74$) görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.14: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

		n	\bar{X}	SS	F	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	1-3 yıl	784	4,22	,63	1,386	,245
	4-6 yıl	309	4,18	,63		
	7-10 yıl	283	4,24	,60		
	11 yıl üstü	170	4,13	,64		

Tablo 4.14 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F_{[1542]} = 1,386$; $p>0,05$). Bir başka ifadeyle öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları 1-3 yıl arası \bar{X} : 4,22; SS : ,63, 4-6 yıl arası \bar{X} : 4,18; SS : ,63, 7-10 yıl arası \bar{X} : 4,24; SS : ,60 ve 11 yıl üzeri \bar{X} : 4,13; SS : ,64 benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.15: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

		n	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Tümleştirme	1-3 yıl	784	4,22	,70	2,126	,095	
	4-6 yıl	309	4,13	,67			
	7-10 yıl	283	4,25	,61			
	11 yıl üstü	170	4,14	,66			
Ödün Verme	1-3 yıl	784	3,57	,74	1,605	,186	
	4-6 yıl	309	3,47	,70			
	7-10 yıl	283	3,59	,67			
	11 yıl üstü	170	3,53	,69			
Hükmetme	1-3 yıl	784	2,20	,77	1,361	,253	
	4-6 yıl	309	2,19	,72			
	7-10 yıl	283	2,20	,75			
	11 yıl üstü	170	2,32	,80			
Kaçınma	1-3 yıl ¹	784	3,30	,67	2,615	,050	4>1,2
	4-6 yıl ²	309	3,26	,63			
	7-10 yıl ³	283	3,35	,65			
	11 yıl üstü ⁴	170	3,42	,62			
Uzlaşma	1-3 yıl	784	3,98	,59	1,953	,119	
	4-6 yıl	309	3,93	,53			
	7-10 yıl	283	3,95	,53			
	11 yıl üstü	170	3,88	,59			

*p<0,05

Tablo 4.15 incelendiğinde Tümleştirme $F_{[1542]}= 2,126$; $p>0,05$, Ödün Verme $F_{[1542]}= 1,605$; $p>0,05$, Hükmetme $F_{[1542]}= 1,361$; $p>0,05$ ve Uzlaşma $F_{[1542]}= 1,953$; $p>0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin aynı okulda görev yapma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Farklılık gösteren grubu tespit edebilmek için ANOVA sonrası yapılan Post-Hoc Bonferroni testine göre; Kaçınma alt boyutunda öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F_{[1542]}= 2,615$; $p<0,05$). Kaçınma alt boyutunda 11 yıl üzeri ($\bar{X}= 3,42$; $SS= .62$) aynı okulda görev yapan öğretmenlerin algıları 1-3 yıl ($\bar{X}= 3,30$; $SS= .67$) ve 4-6 yıl ($\bar{X}= 3,26$; $SS= .63$) aynı okulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.16: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları

	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Devlet Okulu	1318	4,25	,61	5,232	,000
	Özel Okul	228	3,99	,70		

*p<0,05

Tablo 4.16 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t_{[1544]}= 5,232$; $p<0,05$). Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları okul türüne göre; resmî okulda ($\bar{X}= 3,34,250$; $SS= .61$) görev yapan öğretmenlerin özel okulda ($\bar{X}= 3,99$; $SS= .70$) görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.17: Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları

	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	t	p
Tümleştirme	Devlet Okulu	1318	4,25	,63	6,176	,000
	Özel Okul	228	3,89	,84		
Ödün Verme	Devlet Okulu	1318	3,59	,68	5,235	,000
	Özel Okul	228	3,29	,84		
Hükmetme	Devlet Okulu	1318	2,17	,75	-5,358	,000
	Özel Okul	228	2,46	,78		
Kaçınma	Devlet Okulu	1318	3,34	,65	2,753	,000
	Özel Okul	228	3,21	,67		
Uzlaşma	Devlet Okulu	1318	3,98	,54	3,177	,000
	Özel Okul	228	3,82	,70		

*p<0,05

Tablo 4.17 incelendiğinde Tümleştirme $t_{[1544]} = 6,176$; $p<0,05$, Ödün Verme $t_{[1544]} = 5,235$; $p<0,05$, Hükmetme $t_{[1544]} = -5,358$; $p<0,05$, Kaçınma $t_{[1544]} = 2,753$; $p<0,05$ ve Uzlaşma $t_{[1544]} = 3,177$; $p<0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tümleştirme, Ödün Verme, Uzlaşma ve Kaçınma alt boyutlarında devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek iken Hükmetme alt boyutu için özel okullarda görev yapan

öğretmenlerin algıları devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek bulunmuştur.

4.3. Dördüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ile çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Korelasyon katsayısının 1.00 sonucu çok yüksek düzey pozitif yönlü ilişki; -1.00 sonucu çok yüksek düzey negatif yönlü ilişki; 0.00 ilişki olmadığı sonucunu vermektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri 0.70-1.00 arasında yüksek düzeyde, 0.70- 0.30 arasında orta düzeyde, 0.30-0.00 arasında düşük düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2020: 32; Gürbüz ve Şahin, 2018: 262).

Tablo 4.18: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki Korelasyon Analizi

	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	.706**	.618**	-.268**	.257**	.640**

**p<0,05

Tablo 4.18 incelendiğinde korelasyon analizinde öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetme stillerinden; Tümleştirme alt boyutu ile hizmetkar liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki vardır ($p<.05$; $r=.706$).

Ödün Verme alt boyutu ile Hizmetkâr liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki vardır ($p<.05$; $r=.618$).

Hükmetme alt boyutu ile Hizmetkâr liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki vardır ($p<.05$; $r= -.268$).

Kaçınma alt boyutu ile Hizmetkâr liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki vardır ($p<.05$; $r=.257$).

Uzlaşma alt boyutu ile Hizmetkâr liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki vardır ($p<.05$; $r=.640$).

4.4. Beşinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının çatışma yönetme stillerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.19: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Tümleştirme Çatışma Çözme Stili Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		1.013	.082		12.302	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Tümleştirme	.756	.019	.706	39.118	.00

F=1530.180; p=.00; R²=.497

Tablo 4.19 incelendiğinde Öğretmenler Tarafından Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetme Stillerinden Tümleştirme Üzerindeki Etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.05: F=1530.180). Tümleştirme puanlarında meydana gelen değişimin %49,7'si algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Tümleştirme puanları da artmaktadır.

Tablo 4.20: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Ödün Verme Çatışma Çözme Stili Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		.594	.097		6.136	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Ödün Verme	.100	.003	.618	30.880	.00

F=953.589; p=.00; R²=.381

Tablo 4.20 incelendiğinde Öğretmenler Tarafından Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetme Stillerinden Ödün Verme Üzerindeki Etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.05: F=953.589). Ödün Verme puanlarında meydana gelen değişimin %38,1'i algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile

açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Ödün Verme puanları da artmaktadır.

Tablo 4.21: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Hükmetme Çatışma Çözme Stili Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		3.569	.126		28.370	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Hükmetme	-.046	.004	-.268	-10.925	.00

F=119.365; p=.00; R²=.071

Tablo 4.21 incelendiğinde Öğretmenler Tarafından Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetme Stillerinden Hükmetme Üzerindeki Etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.05: F=119.365). Hükmetme puanlarında meydana gelen değişimin %7'si algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Hükmetme puanları azalmaktadır.

Tablo 4.22: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Kaçınma Çatışma Çözme Stili Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		2.195	.109		20.204	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Kaçınma	.038	.004	.257	10.449	.00

F=109.184; p=.00; R²=.065

Tablo 4.22 incelendiğinde Öğretmenler Tarafından Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetme Stillerinden Kaçınma Üzerindeki Etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.05: F=109.184). Kaçınma puanlarında meydana gelen değişimin %6,5'i algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Kaçınma puanları da artmaktadır.

Tablo 4.23: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Uzlaşma Çatışma Çözme Stili Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		1.013	.082		12.302	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Uzlaşma	.108	.003	.706	39.118	.00

F=1068.404; p=.00; R²=.409

Tablo 4.23 incelendiğinde Öğretmenler Tarafından Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetme Stillerinden Uzlaşma Üzerindeki Etkisi basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$: F=1068.404). Uzlaşma puanlarında meydana gelen değişimin %40,9'u algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Uzlaşma puanları da artmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiye ait bulguların tartışılmasına ve sonucuna yer verilmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın birinci alt amacı olan “Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ne düzeydedir?” sorusuna ait tartışma ve sonuç bu bölümde açıklanmıştır.

Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının “çok yüksek” düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde Özbezek (2022) kamu alanında ve işe adanmışlık üzerindeki etkisini, Kınalı (2021) otel işletmeciliği alanında ve içsel motivasyon üzerindeki etkisini, Koç (2021) işletme alanında işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisini, Beğenirbaş ve Yalçın (2020) hizmet sektöründe iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini, Nal, Bektaş ve Kaya (2020) sağlık sektöründe örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini, Ece (2019) işletme alanında özel sektör çalışanlarının işe yönelik tutumlarına etkisini, Özer (2019) sağlık sektörü alanında çalışan performansına etkisini, Özkan (2019) eğitim alanında örgütsel adalete etkisini, Yeter (2019) sağlık sektöründe örgütsel güven ve lider üye etkileşimine etkisini, Sakal (2018) sağlık sektöründe örgütsel özdeşleşmeye etkisini, Uluhan (2018) bankacılık sektöründe iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve duygusal zeka üzerindeki etkisini, Yılmaz (2017) kamu alanında kuşak farklılıklarının algısı üzerinde ve Kılıç ve Aydın (2016) işletme alanında örgütsel vatandaşlığa etkisini inceledikleri çalışmalarında hizmetkâr liderliğin düzeyini “yüksek” bulmuşlardır. Demircan (2021) kamu alanında hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, Kaya Tekin (2021) işletme alanında hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisini, Yüksel vd. (2021) sağlık sektöründe hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü, Cinnioğlu ve Saçlı (2019) birinci sınıf restoran işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik hizmetkâr liderlik algıları ile işe adanmışlık duygusu arasındaki ilişkiyi, Erarslan (2019) akademik personel ile yapılan

hizmetkâr liderliğin çalışanların tükenmişliğine etkisini, Gündoğdu (2018) Türkiye’de özel eğitim sektöründe dönüştürücü, etkileşimci ve hizmetkâr liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerindeki etkisini, Kandış (2016) pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa etkilerinde hizmetkâr liderliğin aracı rolünü inceledikleri çalışmalarında sergilenen hizmetkâr liderliğin “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmalar genel değerlendirildiğinde hizmetkâr liderlik tarzının “orta” ve “yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik tarzı, gücünü etik ve takipçilerine fayda sağlayacak biçimde kullanması, etkili iletişim sağlaması, destekleyici ve yararlı çalışma ortamı oluşturması bakımından okul müdürleri tarafından benimsendiğini göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin, takipçilerin ihtiyaçlarını öncelemesi, onların gelişimini ve güçlenmesini desteklemesi, liderliği paylaşması, takipçilerine odaklanması, güdülemesi, iş tatmini ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkiler oluşturması yönünden okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından algılanmasının olumlu ve yüksek düzeyde gerçekleştiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çok yüksek düzeyde olması çatışma yönetimde tercih ettikleri stillerin öğretmenleri ve okul iklimini pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın ikinci alt amacı olan “Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri ne düzeydedir?” sorusuna ait tartışma ve sonuç bu bölümde açıklanmıştır.

Bulgular neticesinde öğretmen algılarına göre okul müdürleri çatışma yönetme stili olarak Tümleştirme stilini “çok yüksek”, uzlaşma ve uyma (ödün verme) stilini “yüksek”, kaçınma stilini “orta” ve hükmetme stilini “düşük” düzeyde tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular neticesinde okul müdürleri sırasıyla en çok tümleştirme, uzlaşma, uyma (ödün verme), kaçınma ve hükmetme stilini kullanmaktadır.

Alan yazında yapılan incelemeler neticesinde elde edilen veriler ile benzerlik gösteren çalışmalar bulunmuştur. Çalışmalarında tümleştirme stilini Tan (2016), Yiğit (2015), Koçak (2012), Man Chu (2011), Güney (2009), Oğuz (2007), Kılıç (2006) ve Abacıoğlu (2005) “çok yüksek” düzeyde tespit etmişlerdir. Bağdatlı (2015), Cebeci (2006) ve Gümüşeli (1994) çalışmalarında tümleştirme stilini okul müdürlerinin

algularına göre “çok yüksek” düzeyde, öğretmen algularına göre “yüksek” düzeyde tercih edildiği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmamızdan farklı olarak Girgin (2020) araştırmasında en çok “uzlaşma” stilinin “yüksek” düzeyde, daha sonra tümleştirme stilinin “yüksek” düzeyde kullanıldığı sonucuna varmıştır. Koçak (2012) çalışmasında öğretmenler arası çatışmalarda okul yöneticilerinin “uzlaşma” stilini “yüksek” düzeyde en çok tercih ettiklerini sonrasında tümleştirme stilini “yüksek” düzeyde kullandıkları sonucunu bulmuştur. Ancak okul yöneticilerinin öğretmenler arası çatışma durumunda kullandıkları yöntemin çözüm getirme düzeyi bakımından en çok tümleştirme stilinin “yüksek” düzeyde ve sonrasında uzlaşma stilinin “yüksek” düzeyde çözüm getirdiği sonucunu bulmuştur. Acar (2006) araştırmasında en çok “hükmetme” stilinin “orta” düzeyde, daha sonra sırasıyla uzlaşma, tümleştirme ve kaçınma stilinin “orta” düzeyde, ödün verme stilinin “düşük” düzeyde kullanıldığı sonucuna varmıştır. Tümleştirme stilini Alkan (2022), Karamuk (2021), Ören (2021), Öz (2021), Yüksel (2020), Çağlı (2019), Kılıç (2017), Yaylalı (2017), Maral (2016), Örs (2015), Konak (2014), Odabaşoğlu (2013) ve Tanrıverdi (2008) çalışmalarında “yüksek” düzeyde tercih edildiğini ve en çok tercih edilen çatışma yönetme stili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan incelemeler sonucunda araştırmamıza paralel tümleştirme stilinden sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerinin Alkan (2022), Yaylalı (2017), Tan (2016), Maral (2016), Yiğit (2015), Man Chu (2011), Güney (2009), Oğuz (2007), Cebeci (2006), Kılıç (2006), Abacıoğlu (2005), Karip (2013: 212) ve Gümüşeli (1994) çalışmalarında tercih edildiğini tespit etmişlerdir.

Bulgular sonucunda öğretmen algularına göre okul müdürlerinin en çok tümleştirme stilini tercih etmeleri, öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate aldığı, çatışmadan kaçmadığını ve sonuca ulaştırmak istediğini göstermektedir. Tümleştirme stili sorunların üzerine açık ve net biçimde gitme imkânı oluşturması bakımından adil ve çoğulcu çözümler sağlayabilir. Tümleştirme stilinden sonra en çok tercih edilen stilin uzlaşma olması tümleştirmenin alternatifi olması bakımından önemli bir bulgudur. Uzlaşma stili sorunları konuşmak, anlaşmak ve tavizler vererek tatmin edici veya kabul edilebilir çözüm bulma yolu önermesi bakımından taraflara nefes aldırıcı stildir. Tümleştirme ve uzlaşma stillerinden sonra tercih edilen uyma (ödün verme) stili okul ikliminin devamı ve alternatif oluşturması yönünden önemli bir sonuçtur. Okul müdürlerinin en az hükmetme stilini tercih etmeleri yasal güçlerini ve yetkilerini

az kullandıkları ortaya koymaktadır. Çatışma yönetiminde kaçınma stilini orta düzeyde ve hükmetme stilini düşük düzeyde kullanılması çatışmayı yok saymadığını ve kaçınmadığını göstermektedir. Okul müdürü tarafından tercih edilen stiller çözüm üretmediği zaman kullanılabilir çözümlerdir. Çatışmanın çözüme kavuşturulması yerine halının altına süpürülmesi uzun vadede çözümsüzlüğe neden olacaktır. Bu durum tarafları ve okulu olumsuz etkileyecektir. Bu şekilde olumsuz bir durumun oluşmaması için okul müdürleri daha çok tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stillerini tercih ederek süreç içerisinde etkileşim içinde olmaya ve sağlıklı ortam oluşturmaya çalıştığının göstergesidir.

Eğitim öğretimin verimli ve yenilikçi sürdürülmesinde öğretmenler en büyük paya sahiptir. Öğretmenlerin bu süreçte okul müdürleriyle her an çatışma yaşamaları mümkündür. Çatışma durumunda bilgisi, tecrübesi ve liderlik özelliğiyle okul müdürünün kullanacağı stil çatışmanın seyrini belirleyecektir. Çatışma yönetiminde okul müdürlerinin en çok tümleştirmeyi ve sonrasında uzlaşma stilini tercih etmeleri, öğretmenlerin moralini, performansını ve verimliliğini etkileyecektir. Okul müdürü hizmetkâr liderliği benimsemesi öğretmenlerle etkili iletişim ve iş birliği geliştirmesini sağlayacağından çatışmayı istenilen şekilde çözüme kavuşturabilir.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın üçüncü alt amacı olan “Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, kademe, okuldaki çalışma süresi, okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusuna ait tartışma ve sonuç bu bölümde açıklanmıştır.

5.1.3.1. Hizmetkâr Liderlik Davranışları

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Araştırmamızı destekler nitelikte, Begenirbaş ve Yalçın (2020) hizmet sektöründe; Özer (2019) ve Yeter (2019) sağlık sektöründe; Gündoğdu (2018) eğitim-öğretim alanı özel okullar üzerinde; Uluhan (2018) bankacılık sektöründe ve Yılmaz (2017) kamu yönetimi alanında yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar bulmuşlardır.

Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili eğitim-öğretim alanında yapılan çalışmalarda İşler (2022), Öter (2021), Ünal (2020), Ünsal (2018) ve Çok (2014) cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çoban (2019), Ekinci (2015),

Doğan (2015) ve Kahveci (2012) araştırmalarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek sergilediklerini tespit etmişlerdir. Ancak Türkmen (2016) çalışmasında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek sergilediklerini bulmuştur. Yavuz (2020) çalışmasında kadın okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular ışığında erkek ve kadın öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışları algıları benzerlik gösterdiği ve cinsiyet faktörünün okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamada etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Araştırmamıza paralel biçimde Begenirbaş ve Yalçın (2020), Özer (2019), Yeter (2019) ve Uluhan (2018) benzer sonuçlar elde etmişleridir. Gündoğdu (2018) çalışmasında 18-29 yaş arasındaki katılımcıların diğer yaş gruplarına göre hizmetkâr liderlik davranışı algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili eğitim-öğretim alanında yapılan çalışmalarda İşler (2022), Çok (2014) yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yavuz (2020) araştırmasında 50 yaş ve üzeri okul yöneticilerinin diğer yaş gruplarındaki yöneticilere göre daha yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik davranışı sergilediklerini tespit etmiştir. Doğan (2015), özel eğitim kurumlarında 41-50 yaş grubunda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek bulmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Begenirbaş ve Yalçın (2020), Özer (2019) ve Yılmaz (2017) çalışmamızla benzer sonuçlar bulmuşlardır. Uluhan (2018) bankacılık sektöründeki çalışmasında medeni durum değişkenine göre evli ve bekâr çalışanların hizmetkâr liderlik tarzını algılama ve etkilenme biçimi anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili eğitim-öğretim alanında yapılan çalışmalarda Çoban (2019), Doğan (2015) ve Çok (2014) medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Öter (2021) çalışmasında okul müdürlerinin hizmetkâr

liderlik davranışlarını evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha yüksek algıladıklarını bulmuştur. Ünsal (2018), hizmetkâr liderliğin alçakgönüllülük boyutunda bekâr öğretmenlerin algılarının evli öğretmenlere göre daha yüksek bulmuştur. Türkmen (2016), ortaokul yöneticilerini bekâr öğretmenler evli öğretmenlere göre daha mütevazı ve sorumlu değerlendirdiklerini tespit etmiştir. Yavuz (2020) çalışmasında evli okul yöneticilerinin bekâr yöneticilere göre daha yüksek hizmetkâr liderlik davranışı sergilediklerini tespit etmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Çalışmamıza paralel olarak Özer (2019), Yılmaz (2017), Yeter (2019) ve Uluhan (2018) benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak Begenirbaş ve Yalçın (2020) hizmet sektöründe yaptığı çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre eğitim düzeyi yükseldikçe hizmetkâr liderlik algısının azaldığını tespit etmiştir.

Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili eğitim-öğretim alanında yapılan çalışmalarda İşler (2022), Ünal (2020), Ünsal (2018), Doğan (2015), Çok (2014) ve Kahveci (2012) eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Öter (2021), eğitim durumu değişkenine göre ön lisans mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu ve geliştirme boyutunda ön lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre hizmetkâr liderlik algılarının daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yavuz (2020), okul müdürlerinin lisansüstü eğitim alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Özer (2019) sağlık sektörü, Gündoğdu (2018) eğitim öğretim alanı özel okullar üzerinde ve Yılmaz (2017) kamu yönetimi alanındaki çalışmalarında benzer sonuçlar bulmuşlardır.

Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili eğitim-öğretim alanında yapılan çalışmalarda Ünal (2020), Çoban (2019), Ünsal (2018), Çok (2014) ve Kahveci (2012) kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. İşler (2022), Öter (2021), Yavuz (2020), Türkmen (2016) ve Doğan (2015) kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulmuşlardır ve bu neticeler araştırma ile benzerlik göstermemektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili eğitim-öğretim alanında yapılan çalışmalarda Yavuz (2020) okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir ve çalışmamızla benzerlik göstermektedir. İşler (2022) ilkokulda görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarını daha yüksek düzeyde bulmuştur. Ünsal (2018) dürüstlük boyutunda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin lise öğretmenlerine göre hizmetkâr liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Doğan (2015), Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik algıları Özel Eğitim Uygulama Merkezinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucunu bulmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Özer (2019) ve Yeter (2019) sağlık sektöründe yaptığı çalışmada bulunduğu yerdeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucuna ulaşımlardır. Gündoğdu (2018) eğitim öğretim alanında özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2017) kamu yönetimi alanında belediye çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili eğitim-öğretim alanında yapılan çalışmalarda İşler (2022) okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık olmadığını bulmuştur. Çoban (2019) öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süresine göre hizmetkâr liderlik algıları affetme boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi yükseldikçe okul müdürlerini affedici olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Ekinci (2015) öğretmenlerin mevcut okul müdürü ile çalışma süresi arttıkça okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları olumlu yönde yükseldiğini bulmuştur. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, kademe ve okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu durum cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, kademe ve okuldaki çalışma süresine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Bir başka ifadeyle okul

müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları özel okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek tespit edilmiştir. Özel okullar üzerinde Gündoğdu (2018) çalışmasında hizmetkâr liderlik davranışını “orta” düzeyde ve Akyüz (2012) araştırmasında hizmetkâr liderlik tarzını “yüksek” düzeyde bulmuşlardır. Araştırmamızda hizmetkâr liderlik tarzını “çok yüksek” düzeyde bulduğumuz için okul türü değişkenine göre bulgularımız desteklenmektedir. Özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin görev odaklı çalıştıkları, yönlendirme ve gücü elinde bulundurma eğilimi ile insani yönleri (duygu, istek, ihtiyaç gibi) ön planda tutmayan eğilim içinde oldukları biçiminde ifade edilebilir. Ayrıca okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyinin resmi okullarda çalışan öğretmenlerin özel okullarda görev yapan öğretmenlerden yüksek olması resmi okullardaki okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini daha fazla sergilediği düşünülebilir.

Okullar hizmet sunulan, iletişimin, etkileşimin ve duygu yoğunluğunun yüksek yaşandığı kurumlardır. Araştırmamızın neticesi hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlere eşit yaklaşım sergilediğini, adil ve şeffaf olduğunu göstermektedir.

5.1.3.2. Çatışma Yönetme Stilleri

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin cinsiyetine göre tümleştirme, uzlaşma ve kaçınma boyutlarında istatistiksel olarak farklılık göstermemiştir. Ancak hükmetme ve ödün verme boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkek öğretmenler hükmetme stilini okul müdürlerinin daha çok tercih ettiğini düşünmüşlerdir. Kadın öğretmenler ödün verme stilini okul müdürlerinin daha çok tercih ettiğini değerlendirmişlerdir.

Literatür incelendiğinde elde edilen veriyi destekler nitelikte Karamuk (2021), Örs (2015), Konak (2014) erkek öğretmenler okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejisi olarak hükmetme stilini daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Tanrıverdi (2008) yaptığı çalışmada kadın öğretmenler ödün verme stilini, erkek öğretmenler hükmetme stilini okul müdürleri tarafından çatışma yönetiminde daha çok kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Ören (2021) okul müdürlerinin çatışma yönetimi hükmetme stilinde cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edememiştir. Ancak diğer boyutlarda kadın öğretmenlerin algıları erkek öğretmenlerden daha yüksek

bulunmuştur. Tan Kılıç (2017) çalışmasında erkek öğretmenler okul müdürlerinin tümleştirme boyutunu daha çok kullandığını değerlendirmişlerdir. Karabulut (2015) kadın okul yöneticilerinin kaçınma stilini daha çok tercih ettiklerini, Abacıoğlu (2005) ise kadın yöneticilerin uzlaşma ve ödün verme stilini daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Kılıç (2006) özel okullardaki öğretmenlerin çatışma çözme stili olarak en fazla ödün verme stilini tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Girgin (2020), Yüksel (2020), Şimşek (2019), Yaylalı (2017), Tan (2016), Bağdatlı (2015), Odabaşoğlu (2013), Oğuz (2007), Acar (2006), Cebeci (2006) ve Gümüşeli (1994) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Bu bulgular ışığında çatışma yönetiminde tercihleri belirleyen birbirinden bağımsız birçok faktör olabilir. Okul müdürleri tercihleri ile çatışmanın seyrinin belirleyicisidirler. Gemi kaptanları fırtınaya yakalanmamak için hava raporunu takip ederler. Okullarda müdürler kalbe giren olmalı ve öğretmenlerin problemleriyle hemhal olabilmelidir. Kadın öğretmenlerin nahif ve nazik olmaları onların okul müdürlerine karşı yaklaşımları ödün verme stilinde anlamlı farklılığın oluşmasına neden olmuş olabilir. Okul müdürleri erkek öğretmenlere karşı yasal güçlerini kadın öğretmenlere nazaran daha fazla kullandıklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin yaşına göre tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak hükmetme boyutunda, 31-35 yaş aralığındaki öğretmenler, 20-30 yaş aralığındaki ve 41 yaş üzerindeki öğretmenlere göre okul müdürlerinin bu boyutu daha az tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Bir başka ifadeyle 20-30 yaş aralığındaki genç öğretmenler ve 41 yaş üzerindeki tecrübeli öğretmenler okul müdürlerinin hükmetme stilini daha çok tercih ettiklerini düşünmektedirler.

Ören (2021) çalışmasında 42-56 yaş aralığındaki öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin çatışma yönetme stili olarak hükmetmeyi daha fazla tercih ettikleri sonucunu bulmuştur. Tanrıverdi (2008) yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulamamıştır. Ancak aritmetik ortalamaya göre yaş büyüdükçe hükmetme puanının yükseldiğini bulmuştur. Yüksel (2020) çalışmasına göre 21-25 yaş aralığındaki genç ve mesleğe yeni başlayan öğretmenler okul müdürlerinin hükmetme stilini daha yüksek kullandığını değerlendirmişlerdir. Bu çalışmalar araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmadan farklı olarak Karamuk (2021), Girgin (2020), Tan (2016), Örs (2015), Bağdatlı (2015), Güney (2009), Acar

(2006), Cebeci (2006), Abacıoğlu (2005) ve Gümüşeli (1994) alışmalarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Şimşek (2019) ve Odabaşıoğlu (2013) alışmalarında 41 yaş ve üzeri yani yüksek yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerinin çatışma yönetiminde ödün verme stilini daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Karabulut (2015) 51 yaş ve üzeri okul yöneticilerinin ödün verme stilini daha fazla tercih ettiklerini bulmuştur.

Okul müdürleri çatışma yönetme stili olarak hükmetmeyi en son tercih etmektedirler. Okul müdürü otoritesini ve yasal gücünün olduğunu genç ve göreve yeni başlayan öğretmenlere çatışma durumlarında hatırlattığını göstermektedir. Yaş olarak büyük öğretmenler derse zamanında girme, evrakları zamanında idareye teslim etme, nöbet yerinde zamanında bulunma gibi yapması gereken işleri geciktirdiği için okul müdürü hükmetme stilini kullanabilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin medeni durumuna göre tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak uzlaşma boyutunda evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre okul müdürlerinin bu stili daha fazla tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir.

Literatür incelendiğinde çalışmamızdaki bulguyu destekleyen sonuç bulunamamıştır. Okul müdürlerinin çatışma yönetme stili olarak ren (2021) evli öğretmenler hükmetme stilini daha yüksek, Bağdatlı (2015) evli öğretmenler kaçınma stilini daha yüksek tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Acar (2006) evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre okul müdürünün ödün verme ve kaçınma stillerini daha yüksek düzeyde tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Girgin (2020), Yüksel (2020), Şimşek (2019), Yaylalı (2017), Karabulut (2015) ve rs (2015) medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Evli ğretmenler okul müdürlerinin çatışma durumlarında tarafların beklentilerini karşılayacak çözümler ürettiklerini düşünmektedirler. Okul müdürleri özellikle evli öğretmenlerin performansını ve verimliliğini olumsuz etkilememek için onları memnun edecek biçimde etkili ve sağlıklı iletişim halinde olduğunu göstermektedir. Evli ğretmelerin okul dışındaki rollerini dikkate aldığımızda okul müdürlerinin tercihi sağlıklı okul ikliminin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Karamuk (2021), Girgin (2020), Yüksel (2020), Tan Kılıç (2017), Tan (2016), Örs (2015), Konak (2014) ve Cebeci (2006) çalışmalarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucuna ulaştıkları için araştırma bulgularıyla benzerdir. Gümüşeli (1994) öğretmenlerin değerlendirmesine göre okul müdürlerinin mezun olduğu okula türüne göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuçlardan farklı olarak Şimşek (2019) çalışmasında eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin diğer fakülte mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla ödün verme stilini tercih ettiklerini, kaçınma stilinde eğitim enstitüsü öğretmenler eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Yaylalı (2017) öğretmenlerin eğitim enstitüsü/ön lisans mezuniyetine göre okul müdürlerinin hükmetme stilini daha çok tercih ettiklerini, lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hükmetme stilini daha az tercih ettikleri sonucunu bulmuştur. Odabaşoğlu (2013) çalışmasında diğer fakülte mezunu öğretmenlerin eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödün verme stilini daha fazla kullandıklarını düşündüklerine ulaşmıştır. Tanrıverdi (2008) çalışmasında lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algıları ön lisans mezunu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin tümleştirme stilini daha fazla tercih ettiklerini değerlendirdiklerini bulmuştur. Karabulut (2015) lisansüstü mezuniyeti olan okul müdürlerinin lisans mezunu okul müdürlerine göre ödün verme stilini daha çok kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Güney (2009) fakülte mezunu okul müdürlerinin eğitim enstitüsü ve lisansüstü okul müdürlerine oranla uzlaşma stili daha fazla kullandıklarını tespit etmiştir. Oğuz (2007) eğitim enstitüsü/ön lisans mezunu okul müdürlerinin lisans ve lisansüstü mezunu okul müdürlerine göre tümleştirme stilini daha fazla tercih ettiklerini bulmuştur. Kılıç (2006) özel okul öğretmenlerinin diğer okul ve yüksekokul mezunlarının eğitim fakültesi ve eğitim enstitüsü mezunlarına göre hükmetme stilini daha çok kullandıklarını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin eğitim durumuna baktığımızda lisans mezunu öğretmenlerin çok olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda eğitim durumuna göre farklı sonuçlar elde edilen çalışmalar olmasına rağmen çatışma durumlarında mesleki tecrübenin ön plana çıktığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Karamuk (2021), Şimşek (2019), Tan (2016), Örs (2015), Odabaşoğlu (2013), Tanrıverdi (2008), Cebeci (2006) ve Gümüşeli (1994)) çalışmalarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucuna ulaştıkları için araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermiştir.

Girgin (2020) tümleştirme ve uzlaşma stilinde anlamlı farklılık bulmuştur. 11-15 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin uzlaşma stilini daha çok tercih ettikleri algısına sahip olduklarını bulmuştur. Yüksel (2020), tümleştirme boyutunda 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin 1-5 yıl arası çalışma yılına sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin bu stili daha çok tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Yayıllı (2017) uzlaşma stilinde 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tan Kılıç (2017), kaçınma boyutunda 1-5 yıl arasındaki öğretmenler 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre müdürlerinin bu stili daha fazla tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Bağdatlı (2015), 6-10 yıl arasındaki öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin kaçınma stilini daha yüksek algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Konak (2014), 11-15 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin 1-5 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin uzlaşma stilini kullanma düzeylerini daha yüksek değerlendirmişlerdir. Okul müdürleri üzerinde yapılan çalışmada Yiğit (2015) hükmetme stilini 21 yıl ve üzeri okul müdürlerinin diğer gruba göre daha fazla tercih ettikleri, Oğuz (2007) hükmetme ve kaçınma stilini 21 yıl üzeri okul müdürlerinin diğer gruba göre daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Okullarda kıdeme göre farklılığın oluşmaması paydaşların okulun gelişimi, daha sağlıklı okul iklimi oluşması için gayret gösterdikleri ifade edilebilir. Çatışma durumlarında tarafların birbirlerine saygı ile yaklaştıkları ve paylaşım içerisinde olduklarını göstermektedir. Farklı çalışmalarda ise belli bir tecrübeye erişmiş öğretmenler okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini diğer kıdem gruplarına göre daha çok kullandıklarını değerlendirmişlerdir. Okul müdürlerinde ise kıdem yılı arttıkça hükmetme ve kaçınma stillerini kullanımının yükseldiği tespit edilmiştir. Okul müdürleri kıdemleri arttıkça ya çatışma durumundan uzaklaşıp olayı seyrine bırakmayı tercih etmekte ya da çatışma durumunu tecrübelerine göre önemsiz bulmaktalar. Hükmetme stilini diğer gruplara göre fazla kullanmalarının

nedeni çatışma taraflarına okul müdürünün sorumluluk makamında olduğunu hatırlatmak ve çatışma durumunu kısa yoldan yasal gücüyle çözüme kavuşturmayı tercih etmek olabilir. Bu durum okul iklimi açısından ilerleyen zamanda olumsuzluk oluşturacaktır.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yüksel (2020) ve Gümüşeli (1994) ortaöğretim kurumlarında okul kademesine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmış ve araştırmamızla tutarlılık göstermektedir. Tan (2016) ilkokul ve ortaokul müdürleri ile yürüttüğü çalışmasında okul kademesine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucu yine çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan farklı olarak Tan Kılıç (2017) ödün verme boyutunda ilkokul ve ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek tespit etmiştir. Bağdatlı (2015), ilkokul öğretmenlerinin ortaokul ve lise kademesindeki öğretmenlere göre tümleştirme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme algılarını daha yüksek bulmuştur. Koçak (2012) çalışmasında okul kademesi olarak teknik ve mesleki lise ile genel liseyi incelemiştir. Bulguları neticesinde öğretmen algılarına göre kaçınma ve hükmetme stilinin teknik ve mesleki lise müdürleri tarafından daha fazla kullanıldığı; tümleştirme ve ödün verme stilinin genel lise müdürleri tarafından daha çok tercih edildiğini tespit etmiştir. Tanrıverdi (2008) çalışmasında ortaöğretim kurumlarını incelemiştir. Öğretmenlerin algılarına göre genel lisede tümleştirme ve uzlaşma stilinde diğer lise türlerine göre daha yüksek, ödün verme stilinde genel lise mesleki liseden yüksek ve hükmetme stilinde mesleki lise genel liseden daha yüksek tespit etmiştir. Abacıoğlu (2005) okul kademesi değişkenine göre diğer kategoride yer alan imam hatip lisesi, kız meslek lisesi ve okul önceki eğitim kurumları müdürlerinin uzlaşma stilini ilköğretim okulu, genel-süper lise ve endüstri meslek lisesi müdürlerine göre daha çok kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Girgin (2020) lise kademesinde görev yapan öğretmenlerle yaptığı incelemede lise türlerine göre bütün alt boyutlarda anlamlı farklılık bulmuştur.

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul kademesine göre çatışmaları yönetme farklılığın oluşmaması katılımcı, demokratik ve anlayışlı yönetim tarzlarının benimsenmesi olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda okul müdürlerinin liderlik, okul

yönetimi, etkili iletişim ve kapsayıcılık gibi hizmetiçi eğitimlere çokça katılmaları etkili olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin okulda çalışma süresine göre tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve hükmetme stillerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak kaçınma stilinde 11 yıl ve üzeri aynı okulda görev yapan öğretmenlerin 1-3 yıl ve 4-6 yıl görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kaçınma stilini daha fazla tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Girgin (2020) aynı okulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre bütün alt boyutlarda anlamlı farklılık bulmuştur. Kaçınma boyutunda aynı okulda 1-3 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlerin algıları 4-6 yıl arasındaki öğretmenler göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum çalışmamızla benzerlik göstermekle birlikte gruplandırmaya göre farklılık göstermektedir.

Karabulut (2015) okul yöneticisi olarak aynı okulda 6 yıl ve üzeri görev yapanların uzlaşma ve hükmetme stillerini kullanma oranları anlamlı olarak 1-5 yıl arası aynı okulda görev yapan okul yöneticilerine göre daha yüksek bulunmuştur. Tanrıverdi (2008) aynı okulda 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hükmetme stilini kullanma oranı anlamlı biçimde 1-5 yıl arası aynı okulda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Yüksel (2020), Konak (2014) ve Gümüşeli (1994) aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucunu bulmuşlardır.

Araştırmalarda okuldaki görev süresine göre farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların nedenini okul müdürlerinin çatışma konularını önemsiz bulması veya daha bütünleştirici çözümler üretilebilmesi için zaman kazanması olarak ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin okul türüne göre tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Resmî okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma boyutlarında daha yüksek tespit edilmiştir. Özel okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin hükmetme stilini daha fazla tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir.

Araştırma neticesinde elde ettiğimiz bulgudan farklı olarak Bağdatlı (2015) çalışmasında özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları resmî okullarda görev

yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde bulmuştur. Tan (2016) okul yöneticilerinin çatışma yönetme stili resmi ve özel okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir.

Bulgular neticesinde resmî okullardaki okul müdürleri daha fazla problemle uğraştığı için mesleki tecrübesi daha yüksektir. Bu durum çatışmalara profesyonelce yaklaşım sergilediklerini göstermektedir. Özel okullarda okul müdürünün tecrübesi az ve daha az problemle karşılaşmaktadır. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin genç olması ve her yıl sözleşme yenileme kaygısı üzerlerindeki baskıyı arttırdığını göstermektedir. Çatışma durumunu hızlıca çözüme kavuşturmak için yasal gücünü kullandığını ifade edebiliriz. Çünkü özel okullarda çatışma durumu büyüdükçe kontrollerini kaybetme durumu daha kolay yaşanabilir.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın dördüncü alt amacı olan “Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna ait tartışma ve sonuç bu bölümde açıklanmıştır.

Hizmetkâr liderlik ile çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stillerinden tümleştirme boyutu arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları yükseldikçe tümleştirme stilini tercih etmeleri anlamlı biçimde yükselmektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stillerinden uzlaşma ve ödün verme boyutunda orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stillerinden kaçınma boyutu ile zayıf düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Bu sonuç okul müdürlerinin kaçınma stilini tercih etmelerinde hizmetkâr liderliğin fazla etkilemediğini, hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin kaçınma stiline çok başvurmadıklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stillerinden hükmetme boyutu ile negatif yönlü ve zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları yükseldikçe hükmetme stilini tercih etmeleri anlamlı biçimde azalmaktadır. Hizmetkâr liderlik ile çatışma yönetme stilleri

arasındaki ilişki en fazla pozitif yönlü tümleştirme stili, daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve negatif yönlü hükmetme tercih edilmektedir.

Literatür araştırmasında Taktak ve Bilgivar (2022) Türkiye’de hizmetkâr liderlikle eğitim alanında yapılmış çalışmaları incelediği araştırmalarında 19 çalışma olduğu ve bu çalışmaların çoğunun örgütsel değişkenlerle yapıldığını tespit etmişlerdir. Hizmetkâr liderlik ile çatışma yönetme stilleri arasında Türkiye’de çalışma tespit edilememiştir. Fakat farklı liderlik stillerinin çatışma yönetme stillerinin yordayıcısı olarak yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Öz (2021), Çağlı (2019) ve Maral (2016) çalışmalarında dönüşümcü liderlerin en çok tümleştirme stilini pozitif yönlü ve yüksek düzeyde tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin en az hükmetme stilini negatif yönlü ve orta düzeyde yöneldiklerini bulmuşlardır. Yaylalı (2017) çalışmasında dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ile çatışma yönetme stilleri arasında en fazla tümleştirme boyutu ile pozitif yönlü yüksek düzeyde ve en az hükmetme boyutu ile negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişki tespit etmiştir. Örs (2015) çalışmasında otantik liderlik ile çatışma yönetme stilleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki tespit etmiştir. Konak (2014) araştırmasında etik liderlik ile çatışma yönetme stilleri arasında en fazla tümleştirme ile pozitif yönlü orta düzeyde ilişki içerisinde olduğunu bulmuştur. Ayrıca etik liderlerin en az hükmetme stilini negatif yönlü ve düşük düzeyde yöneldiklerini tespit etmiştir. Odabaşoğlu (2013) ilkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkide en yüksek tümleştirme boyutunda pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki tespit etmiştir. Yapıya göre boyutunda çatışma yönetme stillerinden kaçınma boyutu negatif yönlü ve düşük düzeyde, anlayış göstermede kaçınma boyutu pozitif yönlü ve düşük düzeyde, hükmetme boyutu ise negatif yönlü ve düşük düzeyde bulmuştur.

Yapılan çalışma ve literatür incelemesi sonucu elde edilen bulgularda düzeyleri farklı fakat en çok tümleştirme stilinin pozitif yönlü ve en az hükmetme boyutunun negatif yönlü tercih edildiği görülmektedir. Bu durum yöneticilerin çatışma durumlarında yapıya faydalı olacak şekilde işlevsel biçimde çözüme ulaşmaya çalıştıklarını göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik manevi, ahlaki ve hizmet yönünden değer yüklü liderlik tarzıdır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 305). İkna etme becerisi, etkili dinleme, motive edici olması, karar vermede paylaşım odaklı olması, topluluk olmayı teşvik etmesi (Sperars,

2005:3) bakımından çatışma yönetiminde etkin ve yapıcı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Okul yöneticileri en fazla tümleştirme boyutunu tercih ederek yüksek, kaliteli ve iş birlikçi ilişkiler gelişmesini sağlayacağı, örgüt etkililiğini artıracığı, okul iklimini olumlu etkileyeceği, aidiyet duygusunu geliştireceği ifade edilebilir.

Hizmetkâr liderlik ve çatışma yönetme stilleri ile ilgili yurt dışında farkı alanlarda kısıtlı çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Freeborough (2021) kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ile yaptığı çalışmada hizmetkâr liderlik ile kişiler arası iş yeri çatışması arasında negatif yönlü ilişki bulmuştur. Hizmetkâr liderlik yüksek düzeyde sergilendiğinde iş yerinde düşük düzeyde kişiler arası çatışma ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Hizmetkâr liderliğin cesaret alt boyutu ile ilişki olmadığını tespit etmiştir. Fields (2021) sosyal hizmetler kurumunda yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin duygusal iyileşme boyutu ile tümleştirme ve uzlaşma stili arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulmuştur. Astarı ilk sıraya koyma boyutu ile uzlaşma stili arasında negatif yönlü anlamlı ilişki, astların gelişimine yardımcı olmak boyutu ile kaçınma stili arasında negatif yönlü ilişki bulmuştur. Güçlendirme boyutu ile ödün verme stili arasında negatif yönlü ilişki, kavramsal beceriler boyutu ile ödün verme stili arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Güçlendirme boyutu ile hükmetme stili arasında pozitif yönlü ilişki ve kavramsal beceriler boyutu ile hükmetme stili arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Mighty (2021) yerel yönetim alanında yaptığı çalışmada hizmetkâr liderlik ile çatışma uyumu arasında ilişki olmadığını bulmuştur. Obi vd. (2021) çalışmada hizmetkâr ve otoriter liderlik ile takipçilerin çatışmalarında liderlerin üçüncü taraf çatışma davranışlarını incelemişler ve hizmetkâr liderliğin problem çözme ile pozitif yönlü ilişkisini bulmuşlardır. Ayrıca kaçınma ve zorlama boyutlarında negatif ilişki bulmuşlardır. Otokratik liderlikle problem çözme arasında negatif yönlü ve kaçınma ile zorlama boyutlarında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Obi (2020) çalışmalarında hizmetkâr liderlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi takım çatışması üzerinden incelemişler hizmetkâr liderlerin kaçınma ve zorlama davranışlarını tercih etmediğini ancak üçüncü taraf olarak takipçilerin çatışmalarını yönetirken problem çözmeyi uyguladığını ve bunun sonucunda takipçilerin ekip çatışmasını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Hizmetkâr liderlik tarzının zorlama olmayan davranışının, hizmetkâr liderlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Ancak hizmetkâr liderlik ile duygusal tükenme arasında doğrudan anlamlı ilişki bulamamışlardır. Yang

vd. (2019) bankacılık sektöründe yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderlik ile psikolojik güçlendirme ve çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Hizmetkâr liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasında psikolojik güçlendirmenin kısmen aracılık rolü olduğu sonucuna varmıştır. Wong vd. (2018) tüketici elektroniği perakendeciliği firmaları ile yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderlik ile iş birlikçi çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ve rekabetçi çatışma yönetimi ile negatif yönlü düşük düzeyde ilişki tespit etmiştir. Ayrıca çalışmasında hizmetkâr liderliğin ekip koordinasyonu ve kaliteli müşteri ilişkileri yönünden güçlü ilişki bulmuştur. Hun-Joo (2017) otelcilik sektöründeki çalışmasında dönüşümcü liderlik ile hizmetkâr liderliğin iş birlikçi çatışma arasında pozitif anlamlı ilişkini tespit etmiştir. Dönüşümcü liderliğin rekabetçi çatışma arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır ve ayrıca kaçınma ile negatif ilişki olduğunu bulmuştur. Hizmetkâr liderlikle rekabetçi çatışma ve kaçınma arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Man Chu (2011) kilise papazlarının hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkide tümleştirme boyutunu pozitif ve düşük düzeyde en çok tercih edildiğini, uzlaşma ile pozitif ve zayıf düzeyde ve kaçınma ile negatif ve düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ödün verme ve hükmetme boyutlarında anlamlı ilişki olmadığı neticesini bulmuştur. Kiliselerin hizmetkâr odaklı olmaktan çok paternalist olduğu sonucuna ulaşmıştır. Papazların cemaatlerine yön, koruma ve vizyon sağlamak için ebeveyn gibi davrandığı ve hizmetkar liderler yerine bakımlı çocuklar gibi davranma eğiliminde olduğunu gösterdiğini ifade etmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile farklı alanlarda yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderliğin organizasyon için duygusal tükenmişliği azaltıcı, iş birliğini geliştirici, takım çatışmasını azaltıcı ve ekip koordinasyonuna katkı sağladığı biçiminde olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın beşinci alt amacı olan “Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çatışma yönetme stillerini yordamakta mıdır?” sorusuna ait tartışma ve sonuç bu bölümde açıklanmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çatışma yönetme stillerinden tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucu bulunmuştur. Algılanan

hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma stilleri artmaktadır. Fakat hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça hükmetme stili azalmaktadır. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çatışma yönetme stillerinin yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmetkâr liderlik ve çatışma yönetme stilleri arasında eğitim alanında yapılmış çalışma bulunamadığı için farklı liderlik tarzları ile çatışma yönetme stilleri incelenmiştir. Çatışma yönetme stillerini farklı liderlik tarzları ile inceleyen araştırmalarda liderlik tarzlarının çatışma yönetme stilleri üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Farklı liderlik stilleri ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda bu araştırmanın bulgularına benzer şekilde Öz (2021), Çağlı (2019), Yaylalı (2017) ve Maral (2016) çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzının çatışma yönetme stillerini olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça çatışma yönetme stillerinden en fazla tümleştirme boyutunun arttığını ve en az tercih edilen hükmetme boyutunun azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Yaylalı (2017) sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ile çatışma yönetme stillerinden en fazla tümleştirme boyutunun arttığını ve hükmetme boyutunun azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Örs (2015), otantik liderlik tarzının çatışma yönetme stillerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Otantik liderlik tarzını kullanan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini daha etkili kullandığını ifade etmiştir. Konak (2014), etik liderlik tarzının çatışma yönetme stillerini olumlu etkilediğini bulmuştur. Etik liderlik davranışları arttıkça çatışma yönetme stillerinden en fazla tümleştirme boyutunun arttığını ve hükmetme boyutunun azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Odabaşoğlu (2013) çalışmasında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının çatışma yönetme stillerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmasında bulgumuzdan farklı olarak yapıyı kurma boyutunda en az kaçınma boyutunun negatif yönlü anlamlı etkilediğini bulmuştur.

Araştırmaların neticesinde tercih edilen liderlik tarzlarının çatışma sürecini, sonucunu ve çatışma yönetimini etkilediği değerlendirilebilir. Hizmetkâr liderlik tarzı çatışma yönetiminde tümleştirme ve uzlaşma stilini teşvik ettiği ifade edilebilir. Bu durum okul müdürlerinin çatışma yönetiminde sabırlı, şefkatli, alçakgönüllü, işbirlikçi, ikna edici ve çalışan merkezli olmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda hizmetkâr liderlik tarzının çatışma durumlarını ve çatışma yönetme stillerini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu

bulunmuştur. Freeborough (2021) kar amacı gütmeyen kuruluşlar ile yaptığı çalışmada hizmetkâr liderlik davranışlarının kişiler arası çatışmayı olumlu biçimde etkilediğini bulmuştur. Fields (2021) sosyal hizmetler kurumunda yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin duygusal iyileşme boyutunun tümleştirme ve uzlaşma stilini pozitif yönlü etkilediğini bulmuştur. Astları ilk sıraya koyma boyutunun uzlaşma stili ile negatif yönlü etkilediğini tespit etmiştir. Astların gelişimine yardımcı olmak boyutunun kaçınma stilini negatif yönlü etkilediğini bulmuştur. Güçlendirme boyutunun ödün verme stilini negatif yönlü etkilediğini, kavramsal beceriler boyutunun ödün verme stilini pozitif yönlü etkilediğini, güçlendirme boyutunun hükmetme stilini pozitif yönlü etkilediğini ve kavramsal beceriler boyutunun negatif yönlü etkilediğini tespit etmiştir. Obi vd. (2021) çalışmalarında hizmetkâr ve otoriter liderlik tarzlarının takipçilerin çatışma durumlarına anlamlı etki yaptıkları sonucuna varmışlardır. Hizmetkâr liderlik üçüncü taraf olarak problem çözme boyutunu anlamlı ve pozitif etkilediğini ve kaçınma ile zorlamayı anlamlı negatif etkilediğini tespit etmişlerdir. Obi vd. (2020) çalışmada hizmetkâr liderlik tarzının zorlama olmayan davranışının, hizmetkâr liderlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmiştir. Wuli vd. (2020) Endonezya Askeri Teşkilatı ve Ulusal Polis personeli ile yaptıkları nitel çalışmada hizmetkâr liderlik tarzının çatışmaları yönetmede olumsuz sonuçların yerini sevgiyi, saygıya dayalı diyalogu ve müzakereyi önceleyen insani bir yaklaşıma dönüştüğü sonucuna ulaşmışlardır. Yang vd. (2019) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmalarında hizmetkâr liderliğin psikolojik güçlendirme ve çalışan yaratıcılığını anlamlı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Rashid vd. (2019) çalışmada kişilerarası çalışan çatışmasının, hizmetkâr liderliğin fedakâr çağrı, duygusal iyileşme, bilgelik ve örgütsel yönetim özellikleri ile akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Wong vd. (2018) tüketici elektroniği perakendeciliği firmaları ile yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin iş birlikçi çatışma yönetimini olumlu etkilediğini ve rekabetçi çatışma yönetimi ile ilişkisini olumsuz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hun-Joo (2017) otelcilik sektöründeki çalışmada hizmetkâr liderlik ile yapıcı çatışma yönetimi olarak işbirliğini olumlu etkilediği, yapıcı olmayan çatışma yönetimi olarak rekabet ve kaçınmayı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Hizmetkâr liderliğin yenilikçi davranışı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu bulmuştur. Elliker (2016) hizmetkâr liderliğe ve organizasyonlara tümdengelimle ontolojik bakış açısıyla

yaklaşan çalışmasında; amaç yönünden, bireyler ile amaç çatışmasını hizmetkâr liderliğin azaltıcı etkisi olabileceğini ileri sürmektedir. Süreç yönünden, insanların kapasitesi ile operasyonel görev sınırlaması çatışması meydana geldiğinde hizmetkâr liderliğin çatışmayı azaltıcı etkisinin olabileceğini ifade etmiştir. Güç çatışması yönünden, örgüt büyüdükçe etki alanında baskın duruma gelmekte, algılanan gücüne güvenmeye ve daha az değişim eğiliminde olduğundan hizmetkâr liderlik alçakgönüllülükle çatışmayı azaltıcı etkisi olacağını vurgulamıştır. Jit vd. (2016) nitel çalışmalarında hizmetkâr liderlerin ikna edici, insancıl ve katılımcı olan çatışma yönetim tarzları sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Bulgularımızdan farklı olarak Mighty (2021) yerel yönetim alanında yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderlikle çatışma uyumu arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Okul müdürleri hizmetkâr liderlik davranışları sergiledikçe çatışma yönetme stillerini yapıcı ve işlevsel yönde kullanma eğilimleri artmaktadır. Başka bir ifadeyle okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik tarzı, çatışma durumlarını yönetmede, öğretmenlerin motivasyonunu ve verimliliğini artırmada katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Ayrıca çatışma yönetme stillerine hâkim, okul iklimini ve gelişimin amaç edinmiş okul müdürleri hizmetkar liderlik tarzı ile okullarını belirledikleri vizyon doğrultusunda istenilen seviyeye ulaştırabileceği söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmiştir. Bulgulardan hareketle şu öneriler sunulabilir;

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre hizmetkâr liderlik ile “tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme” çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarında çatışma yönetimi önemli olduğundan; değişim, yenilik ve problemleri çözme bakımından hizmetkâr liderlik tarzının devam ettirilmesi önerilebilir.

2. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çok yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik tarzını güçlü biçimde benimsediklerini göstermektedir. Bu durumun geliştirilerek devamının sağlanması için yönetici

geliştirme programları kapsamında liderlik eğitimleri verilmesi ve özellikle hizmetkâr liderlik tarzının desteklenmesi tavsiye edilebilir.

3. Okul müdürlerinin çatışma yönetme stili olarak en çok tümleştirme ve sonrasında uzlaşma stilini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun devamlılığının sağlanması için okul müdürlerine çatışma yönetimi ile ilgili destekleyici hizmet içi eğitim, seminer, kurs ve yüksek lisans eğitimleri verilmesinin faydalı olacağı söylenebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Türkiye’de hizmetkâr liderlik ve çatışma yönetimi değişkenleri ile ilgili araştırmaya rastlanılmamasından dolayı özellikle eğitim alanında bu iki değişkenle araştırma yapılması önerilebilir.

2. Bu çalışma nicel araştırma modeliyle yapılmıştır. Bu bakımdan hizmetkâr liderlik ile ilgili nitel çalışmaların teşvik edilmesi önerilebilir.

3. Bu araştırmanın bir örneği akademik personel üzerinde ve farklı sektörlerde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abacıoğlu, M. (2005). *Okul m¼d¼rlerinin çatışma y¼netim stilleri ile okul k¼lt¼r¼ arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Y¼ksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okul m¼d¼rlerinin çatışma y¼netim stilleri ve bu çatışma y¼netim stillerinin öğretmenlerin stres d¼zeylerine etkisi* (Y¼ksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Ankara.
- Akdl, B. (2015). *Hizmetk¼r liderliğin iş tatminine etkisi: bilişim sekt¼r¼nde bir araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akkirman A. D. (1998). Etkin Çatışma Y¼netimi ve M¼dahale Stratejileri, *Dokuz Eyl¼l niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi*, 13(2): 1.
- Aky¼z, B. (2012). *Hizmetk¼r liderlik davranışlarının rg¼tsel adalet, rg¼tsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sekt¼r¼ üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Gebze Y¼ksek Teknoloji Enstit¼s¼, Gebze.
- Aky¼z, B. ve Eren, M. ř. (2013). Hizmetk¼r Liderlik Davranışlarının Eğitim Sekt¼r¼ zerindeki Etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2): 191-205.
- Alkan, E. (2022). *Okul M¼d¼rlerinin Çatışma Y¼netimi Stilleri İle ğretmen Performansı Ve Okul Mutluluğu Arasındaki İlişki* (Y¼ksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisans¼st¼ Eğitim Enstit¼s¼, İstanbul.
- Arslantaş, H. İ. ve zkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan ğretmenlerin Gr¼řlerine Göre Okul M¼d¼rlerinin Çatışma Y¼netimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2): 558.
- Aydın, İ. (2005). *Okul çevre ilişkileri* Y. Özden (Ed.) Eğitim ve Okul Y¼neticiliđi El Kitabı içinde (ss. 161-185). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik tarzları ile rg¼tsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide rg¼t k¼lt¼r¼n¼n rol¼: bursa serbest bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Adana.
- Bağdatlı, F. (2015). *Okul y¼neticilerinin çatışma y¼netimi stilleri ile rg¼t k¼lt¼r¼ arasındaki ilişki* (Y¼ksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.

- Bakkalbaşı, İ. O. (2017). Yönetim biliminin doğuşu ve ilk temsilcileri, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2): 430.
- Balay, R., Kaya, A. ve Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4(1): 230.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *BEÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 231-274.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3): 300-326.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- (2015). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2013). *Anket Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir?* (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul* (4. baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- (2000b). *Örgütsel Davranış* (3. basım). Ankara: Nobel.
- (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayar, A. (2015). Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri, *Sakarya University Journal of Education*, 5(3): 132.
- Bayrak, Y. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 23-42.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıyol Basım Yayın.
- Begenirbaş, M. ve Can Yalçın, R. (2020). Hizmet Çalışanlarının İş Tatmini ve Performansı Liderlik Algılamalarından Etkilenir mi? Hizmetkâr Liderlik Örneği, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 30(1): 25-49.

- Bezmez, S. ve Brown, C. H. (2021). *Redhouse Büyük Elsözlüğü* (39. Baskı). İstanbul: SEV Yayınları.
- Bilgivar, O. O. (2019). *Arketipsel liderlik eğitim modeli: karma gömülü deneysel çalışma* (Doktora Tezi), Marmara ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversiteleri, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Doktora Programı, İstanbul.
- Bozbayındır, F. ve Kayabaşı, E. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Etkileri, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1): 221.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış* (21. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (27. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Cebeci, S. (2006). *The Examination Of Guidance And Research Centers' Administrators' Conflict Management Strategies With The Perceptions Of Self And Teachers, (The Degree Of Master Of Science)*, Middle East Technical University, The Graduate School Of Social Sciences, Ankara.
- Celep, C. (2007). Okullarda Bilgi Yönetim Kültürü Geliştirmede Okul Yöneticilerinin Rolü, *Eğitime Bakış Dergisi*, 3(8): 15-21.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56): 547-570.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organizations* (4. ed.). New York and London: Routledge.

- Cinnioğlu, H. ve Saçlı, Ç. (2019), Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3): 1769-1778.
- Clark, T. (2019). Servant Leadership Characteristics: Differences in Citadel Cadets, *Emerging Leadership Journeys*, 12(1): 42-67.
- Corvette, B. (2007). *Conflict management: A practical guide to developing negotiation strategies*. New York: Pearson.
- Creswell, John W. ve Creswell, J. David. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth Edition). Los Angeles: SAGE.
- Çağlı, M. (2019). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (2007). Okullarda Bilgi Yönetim Kültürü Geliştirmede Okul Yöneticilerinin Rolü, *Eğitime Bakış Dergisi*, 3(8): 40-42.
- (2013). *Eğitimsel Liderlik* (7. basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, M. (2017). *Güncel Liderlik Kuramları* (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çok, C. (2014). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüleri, Gaziantep.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (9. Ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Demirci, M. K. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1): 177-184.
- Demircan, D. Y. (2021). *Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide akış deneyiminin aracılık rolü: bir kamu kurumunda*

uygulama (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Doğan, Ü. (2015). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Duyan, E. C. ve Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, *Sosyoloji Konferansları*, 49(1): 2.

Ece, S. (2019), Hizmetkâr Liderlik, İşe Yönelik Tutum ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Şırnak Örneği, *BMIJ*, 7(2): 795-813 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i2.1105>

Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, *Eğitim ve Bilim*, 40(179): 341-360.

Elliker, J. (2016). Understanding Ontological Conflict Between Servant Leadership and Organizations, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 3(2): 72-89.

Erarslan, A. A. (2019). *Hizmetkâr liderliğin çalışan tükenmişliği üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 162: 1-14.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı). İstanbul: Beta.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Efil Yayınevi.

Ertürk, M. (1993). Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11: 121-147.

- Eserpek, A. (2019). Eğitim ve Sosyal Değişme. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 11(1): 123-141.
- Fields, T. B. (2021). How Servant Leadership Relates to Conflict Management Styles at Work. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 10(5): 1-5. ISSN: 2169-026X
- Freeborough L. M. (2021). *The Effect of Servant Leadership on Nonprofit Workplace Conflict* (Doctor dissertation). Abilene Christian University, School of Educational Leadership, USA.
- Friedman, H. H. (2016). *Is Your Organization Run by the Right Kind of Leader? An Overview of the Different Leadership Styles*. Available at SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2844519
- Fındıkçı, İ. (2013). *Hizmetkâr Liderlik Bir Gönül Yolculuğu*. İstanbul: ALFA.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.). Boston: Pearson.
- Gerzon, M. (2006). *Çatışmalı Ortamlarda Liderlik*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Ghaffar, A. (2009). Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212-227.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14. ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Girgin, S. (2020). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York.
- Gümüseli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gündoğdu, G. (2018). *Liderlik tarzlarının özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ve motivasyonları üzerindeki etkileri: görgül bir araştırma* (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güney, F (2009). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. baskı). Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem- Analiz* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haqe, S. H. (2019). *Yöneticilerin örgütsel çatışma yönetiminde modern liderlik tarzlarının rolü: süleyman demirel üniversitesi ile bağdat üniversitesi'nde karşılaştırmalı bir araştırma* (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Hun-Joo, K. (2017), Impact of Transformational Leadership and Servant Leadership at a Hotel on Conflict Management Strategies and Team's Innovation Behavior, *Tourism Research*, 42(2): 1-27.
- İşler, M. (2022). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile algılanan örgütsel adalet düzeyinin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Jennings, K. R., & Wert, J. S. (2017). Hizmetkâr lider. (Çev. Şirin, F.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Jit, R., Charma, C. S. ve Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. *International Journal of Conflict Management*, 27(4): 591-612. DOI 10.1108/IJCM-12-2015-0086
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kandış, A. (2016). *Pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algılarının, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde hizmetkâr liderliğin*

aracı rolü (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Karabulut, M. (2015). *Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Karakuş, M., Çankaya, İ. H. (2009). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 111-118.

Karamuk, E. (2021). *Duygusal zekânın eğitim kurumlarındaki örgütsel çatışma yönetimini yordama gücü* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (22. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Karcıoğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1): 328.

Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi* (5. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Kaya Tekin, E. (2021). *Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde hofstede'in güç mesafesi kültür boyutunun etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kindersley, D. (2019). *İşletme Kitabı*. (T. Göbekçin, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Kılıçarslan, S. ve Atıcı, M. (2015). Çatışma Çözme Eğitim Programının İlköğretim 6. ve 7. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözme Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2): 139.

Kılıç, K. C. ve Aydın Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(30): 106-113.

Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti Ve Nedenleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1): 103-124.
- (1996). *Çatışma İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Kınalı (2021). *Hizmetkâr liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü araştırması* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koç, S. (2021). *Hizmetkâr liderliğin işyeri tutum ve davranışları ile olan ilişkisinde çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü - öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (Uşak ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: BETA Yayıncılık.
- Kolenova, Z., & Halakova, Z. (2019). The teaching profession according to communication styles while solving conflict situations. *International Journal enof Educational Methodology*, 5(4): 535-545.
- Konak, V. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki (batman ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Laub, J. A. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2): 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>

- Man Chu, R. I. (2011). *Conflict Management Styles Of Pastors And Organizational Servant Leadership: A Descriptive Study* (Doctor of Philosophy). The Southern Baptist Theological Seminary, USA.
- Maral, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Mighty, J. F. (2021). *Servant Leadership and Conflict Adaptivity in Local Government Leaders* (Doctor dissertation). Abilene Christian University, School of Educational Leadership, USA.
- Moran, B.B.(1995). Learning about Leadership: What Works in Modern Organizations. In Allen, B.L. and Weece, T. L. (eds), *Critical Issues in Library Management: Papers from the Thirty-Fifth Allerton Institute*, University of Illinois, GLIS, Urbana-Champaign, 1995: 3-18.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour* (7th ed.). England: FT Prentice Hall.
- Nal, M., Bektaş, G. ve Kaya, E. (2020). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 6(3): 842-858.
- Northouse, P., G. (2018). *Leadership Theory & Practice* (8th ed.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Obi, I. M., Bollen, K., Aaldering, H. and Euwema, M.C. (2021). Servant and authoritarian leadership, and leaders' third-party conflict behavior in convents. *International Journal of Conflict Management*, 32(5): 769-790. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2021-0027>
- Obi, I. M., Bollen, K., Aaldering, H., Robijn, W. and Euwema, M.C. (2020). Servant Leadership, Third-Party Behavior, and Emotional Exhaustion of Followers. *Negotiation and Conflict Management Research*, 14(4): 266-284. doi: 10.1111/ncmr.12184
- Odabaşıoğlu, F. (2013). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen alguları* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Oğuz, Y. (2007). *Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikler ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2): 217-244. doi: 10.14527/kuey.2016.009
- Ören, D. (2021). *Okul müdürü ile öğretmenler arası çatışmalarda yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetim tarzlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örs, H. (2015). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öter, Ö. M. (2021). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Öz, S. (2021). *Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzı ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkilerin araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Düzce.
- Özbezek, B. D. (2022). Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2): 584 – 602.
- Özdemir, N. (2018). Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri, *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42(2): 94.
- Özer Ö. (2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi, *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi* 6(1): 105-112. DOI: 10.17681/hsp.410569
- Özler, D. E. (2013). *Liderlik*. C. Koparal ve İ. Özalp (Editör). Yönetim ve Organizasyon içinde (ss. 94-123). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2944.

- Özkan, O. S. (2019). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4): 3157-3171.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Öztürk Çiftci, D. ve Erkanlı, H. (2020). Liderlik Yönelimlerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal Of Business Research-Turk)*, 12(4): 3931.
- Page, D., Wong, P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership, *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*.
- Parlar, H. (2020). *Tüm Yönleriyle Okul Geliştirme Kuram, Yaklaşım Ve Uygulama*, Ankara: Nobel
- Parolini, J. L. (2007). *Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership*, Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3264263.
- Patterson, K. (2003), Servant Leadership: A Theoretical Model, *Dissertation Abstracts International*, 64(2): 3082719.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2): 368-376. <https://doi.org/10.2307/255985>
- (2000). Empirical Studies On Managing Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 11(1): 5-8.
- (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3.ed.). London: Quorum Books.
- (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235.
- Rashid, M., Tasmin, R., Qureshi, M. I. ve Shafiq, M. (2019). A Proposed Framework Of Mediating Role Of Interpersonal Employee Conflict Between The Relationship Of Servant Leadership And Academicians OCB, Using PLS, *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(5C): 1369-1374. DOI: 10.35940/ijeat.E1195.0585C19

- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management* (11. ed.). United States of America: Pearson.
- Robbins, S. P., Judge T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15. ed.). United States of America: Pearson.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda “İyi İdare” Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ombudsman Akademik*, 1: 259-293. ISSN: 2148-256X
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31: 414-429.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7. ed.). United States of America: Wiley.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations, *Journal of Management Studies*, 45(2): 402-424.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant-Leadership, *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University.
- Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2003), Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, *Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA*.
- Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4): 349-361.

- Subaş, A. (2017). *Okul yöneticilerinin “liderlik stilleri” ile “enneagram kişilik tipleri” arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- şakar, N. (2013). *Liderlik*. C. Koparal ve İ. zalp (Editör). Yönetim ve Organizasyon içinde (ss. 70- 93). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2944.
- şengr, D. (2018). *Okul yöneticilerinin eğitiminde eylem öğrenmenin karar verme ve çatışma yönetme becerileri üzerindeki etkisi* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- şimşek, M. ř., elik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve rgtlerde Davranış* (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- şimşek, N. (2019). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri hakkında ğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- şişman, M. (2014). *ğretim Liderliği* (5. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taktak, M. ve Bilgivar, O. O. (2022). Türkiye’de Hizmetkâr Liderlikle İlgili Eğitim Alanında Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Betimsel Analizi, *İZ Eğitim Dergisi*, 4(7): 1-20. DOI: 10.46423/izujed.1056019
- Tan, G. (2016). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tan Kılıç, N. (2017). *Okul rgt yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve öz yeterlilik algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). anakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili rneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların llmesi ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara, Nobel Basımevi.

- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A., Bektaş, M. (2016). *İşletme Yönetimi* (6. baskı), Ankara: Seçkin
- Tokat. B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 23-40
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2007). *Yönetim Bilimi* (7. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi* (6. baskı). Ankara: Savaş Kitapevi ve Yayınevi.
- Toytok, E. H. ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi (Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction)*, 1(2): 24-36.
- Tulunay, N. (1990). *Örgüt içi çatışmalar ve çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili bir araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Türk Dil Kurumu (2019), *Türkçe Sözlük* (11. Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Tüzün, İ. (2013). *Hizmetkâr Liderlik Modeli*. İstanbul: Süeda Basım Yayın.
- Uluhan, T. (2018). *Liderlik tarzlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş performansı ve duygusal zekâ üzerindeki etkileri: özel bir bankanın çukurova bölgesi çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (Genişletilmiş İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, M. E. ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi, *Sakarya University Journal of Education*, 8(4): 170.

- Ünal, S. R. (2020). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ünsal, Y. (2018). *Eğitim örgütlerinde sergilenen hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmasına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan Ö. ve Yozgat U. (2018). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13(1): 64.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership. A Review and Synthesis, *Journal of Management* 37(4): 1228-1261.
- Wheeler, D. W. (2007). Department Chairs and Servant Leadership. *Effective Practices for Academic Leaders*, 2(12): 1-16.
- Wong, A., Liu, Y., Wang, X. ve Tjosvold, D. (2018), Servant leadership for team conflict management, co-ordination, and customer relationships, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56: 238-256. doi:10.1111/1744-7941.12135
- Wong, P. T. P., (2003). *An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles*. Based on a presentation given at the Servant Leadership Roundtable and the ensuing discussions at Regent University, VA on Oct.16, 2003.
- Wong, P. T. P., Davey, D. M. A., (2007). Best Practices in Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable, July, http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wongdavey.pdf, (Erişim Tarihi: 01.05.2022).
- Wuli R. N., Luddin, M. R. ve Suyatno, T. (2020). Servant Leadership to Manage Conflict: Case Study of the Indonesian Military Ordinarate, *Organizational Cultures: An International Journal*, 20(1): 13-22.
<https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v20i01/13-22>
- Yang, J., Gu, J., ve Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict, *Current Psychology*, 38(5): 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>

- Yaylalı, M. (2017). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin algılarına göre anadolu lisesi okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz, H. (2020). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yeter, N. N. (2019). *Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 29(2): 295.
- Yılmaz, E. (2017). *Y kuşağının iki farklı döneminin tercih ettiği liderlik tarzı üzerine görgül bir araştırma: Seyhan belediyesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (Trabzon örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership In Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.
- Yücekaya, P. (2021). İş Tatmini Ve Görev Performansı Arasındaki İlişkide Hizmetkâr Liderliğin Düzenleyici Rolü, *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 5(1): 22-33.
- Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Yüksel, O., Deniz, S., Çimen, M. (2021). Hastane Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4): 921-7.

Zalesnik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*, March/April: 67-78.



EKLER

EK A – İZİNLER

1. İstanbul İl Millî Eğitim Onay Belgesi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-45329013
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Mustafa Reşit TOPAL)

09/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin bilinmeyen tarihli ve 22890 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 04.03.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Yapılacak Kişiler : Tüm Eğitim Kurumları Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
09/03/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

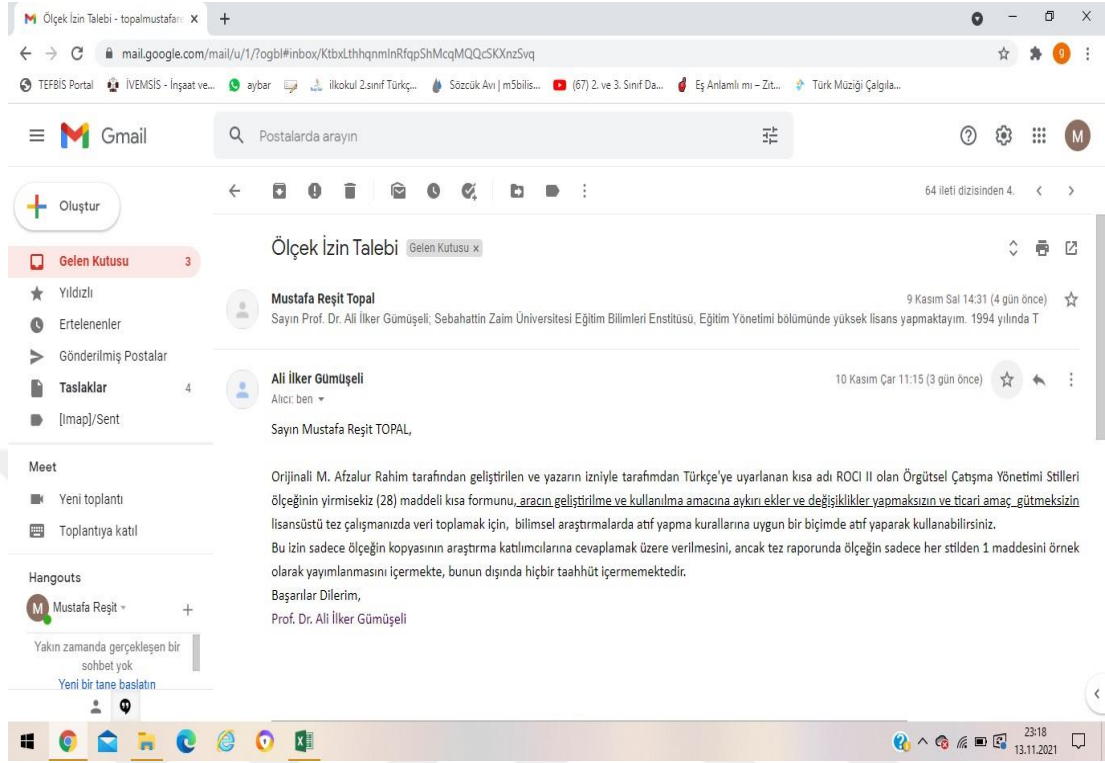
Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (4 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK
E-posta : stratejigelismeme34@meb.gov.tr Unvanı : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://ekm.keseri.meb.gov.tr/adresinden> 2h97-84r8-3649-a640-4hr0 kodu ile teyit edilebilir.

2. Ölçek İzinleri

a) Rahim Örgütsel Çatışma Ölçek İzni



Ölçek İzin Talebi - topalmustafa@... x +

mail.google.com/mail/u/1/?ogbi#inbox/KtbtLthhqnmlnRfqpShMcqMQQcSKXnzSvq

TEFİS Portal İVEMİS - İnşaat ve... aybar İlkokul 2.sınıf Türkç... Sözcük Avı | mşbilis... (67) 2. ve 3. Sınıf Da... Eş Anlamlı mı - Zıt... Türk Müziği Çalgıla...

Gmail Postalarda arayın

64 ileti dizisinden 4. < >

Ölçek İzin Talebi Gelen Kutusu x

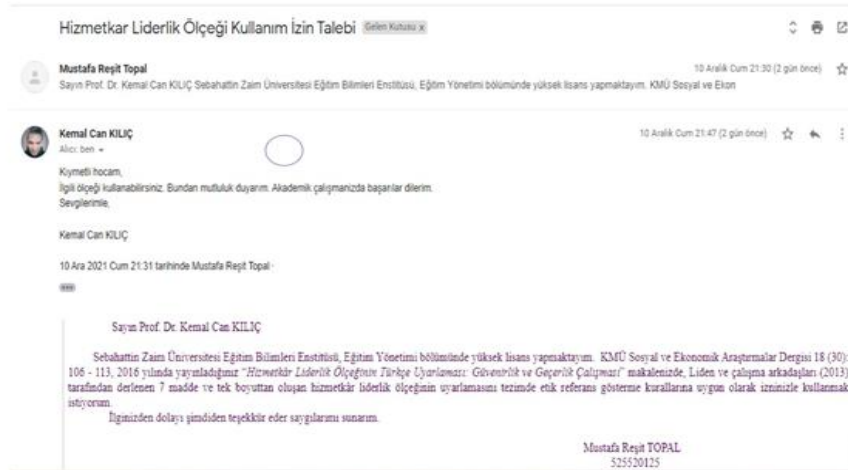
Mustafa Reşit Topal 9 Kasım Sal 14:31 (4 gün önce) ☆
Sayın Prof. Dr. Ali İker Gümüşeli; Sebahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi bölümünde yüksek lisans yapmaktaym. 1994 yılında T

Ali İker Gümüşeli 10 Kasım Çar 11:15 (3 gün önce) ☆ ↶ ⋮
Alıcı: ben -
Sayın Mustafa Reşit TOPAL,

Orijinali M. Afzalur Rahim tarafından geliştirilen ve yazının izniyle tarafımdan Türkçe'ye uyarlanan kısa adı ROCI II olan Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri ölçeğinin yirmisekiz (28) maddeli kısa formunu, aracın geliştirilme ve kullanılma amacına aykırı ekler ve değişiklikler yapmaksızın ve ticari amaç gütmeksizin lisansüstü tez çalışmanızda veri toplamak için, bilimsel araştırmalarda atf yapma kurallarına uygun bir biçimde atf yaparak kullanabilirsiniz. Bu izin sadece ölçeğin kopyasının araştırma katılımlarına cevaplamak üzere verilmesini, ancak tez raporunda ölçeğin sadece her stilden 1 maddesini örnek olarak yayımlanmasını içermekte, bunun dışında hiçbir taahhüt içermemektedir.

Başarılar Dilerim,
Prof. Dr. Ali İker Gümüşeli

b) Hizmetkâr Liderlik Ölçek İzni



Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Kullanım İzin Talebi Gelen Kutusu x

Mustafa Reşit Topal 10 Aralık Cum 21:30 (2 gün önce) ☆
Sayın Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ, Sebahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi bölümünde yüksek lisans yapmaktaym. KMÜ Sosyal ve Ekon

Kemal Can KILIÇ 10 Aralık Cum 21:47 (2 gün önce) ☆ ↶ ⋮
Alıcı: ben -
Kıymetli hocam,
İlgili ölçeği kullanabilirsiniz. Bundan mutluluk duyarım. Akademik çalışmanızda başarılar dilerim.
Sevgilerimle,
Kemal Can KILIÇ

10 Ara 2021 Cum 21:31 tarihinde Mustafa Reşit Topal -

Sayın Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Sebahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi bölümünde yüksek lisans yapmaktaym. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (30): 106 - 113, 2016 yılında yayınladığımız "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'ne Türkçe Uyarlaması: Güvenlik ve Geçerlilik Çalışması" makalemizde, Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından derlenen 7 madde ve tek boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinin uyarlanmasını tezimde etik referansı gösterme kurallarına uygun olarak izninizle kullanmak istiyorum.

İlginizden dolayı şimdiden teşekkür eder saygılarıma sunarım.

Mustafa Reşit TOPAL
525520125

EK B – VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Değerli Eğitimci;

Bu araştırma, "Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki" incelemeyi amaçlamaktadır. Ölçeklerle toplanan bilgiler yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılacaktır. Ölçek çalışması 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde "Kişisel Bilgiler" , ikinci bölümde "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği", üçüncü bölümde "Çatışma Yönetme Stilleri Ölçeği" bulunmaktadır. Ölçeklerden elde edilen bulgular sadece bu araştırma için kullanılacaktır.

Araştırmanın amacına ulaşması, sizlerin anket sorularını samimi ve tam olarak cevaplamanıza bağlıdır.

Anket sorularına gösterdiğiniz alaka, inayet ve kıymetli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, en içten saygılarımı sunarım.

Orkun Osman BİLGİVAR
Doktor Öğretim Üyesi
Danışman

Mustafa Reşit TOPAL
İZU Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili ifadeler bulunmaktadır. Durumuza uygun olan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

- 1 Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- 2 Yaşınız: (.....)
- 3 Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr
- 4 Öğrenim durumunuz: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
- 5 Kıdeminiz: (.....)
- 6 Okulunuzun Bulunduğu İlçe: (.....)
- 7 Bulunduğunuz okulda çalışma süreniz: (.....)
- 8 Çalıştığınız Okul Türü: () İlkokul () Ortaokul
() Lise () Özel Okul
- 9 Branşınız: (.....)



BÖLÜM II

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Okul Müdürüm;

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	()	()	()	()	()
2 Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.	()	()	()	()	()
3 Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	()	()	()	()	()
4 Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir.	()	()	()	()	()
5 Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	()	()	()	()	()
6 Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	()	()	()	()	()
7 Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.	()	()	()	()	()

BÖLÜM III

ÇATIŞMA YÖNETME STİLLERİ ÖLÇEĞİ

	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Okul Müdürüm:					
1 Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	()	()	()	()	()
2 Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	()	()	()	()	()



ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Reşit TOPAL

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, 2022, İstanbul

Lisans: Ankara Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, İlköğretim Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği Bölümü, 2002, Ankara.

B. MESLEKİ DENEYİM

Öğretmenlik mesleğine 2002 yılında İzmir / Çeşme ilçesinde başladım. Memleketin farklı şehirlerinde ve değişik okul kademelerinde görev yaptım. 2012 yılında müdür yardımcılığı görevine atandım. 2016 yılından itibaren okul müdürü olarak görev yapmaktayım. Görev süresince birçok seminer, kurs ve hizmet içi programlara katıldım.