



## Yöneticilerin Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının Lider-İzleyici Etkileşimine Etkisinde Rol Belirsizliği ve İş Yükünün Rolü

### The Role of Role Ambiguity and Workload in the Effect of Managers' Conflict Management Approaches on Leader-Follower Exchange

Senem ALTAN<sup>1</sup>

#### Öz

**Amaç:** Bu çalışmada, ilk aşamada yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarının lider-izleyici etkileşimi üzerindeki etkisi incelenmektedir. Ayrıca bu ilişkide, rol belirsizliği ve iş yükünün düzenleyici rolü de araştırılmaktadır.

**Tasarım/Yöntem:** Bilişim sektöründe bir saha araştırması yapılmıştır. Kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 400 kişiye online anket gönderilmiştir. Toplam 236 geri dönüş alınmış olup 212 adet anket analiz için uygun bulunmuştur. Elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra, geliştirilen teorik model ve hipotezler hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir.

**Bulgular:** Yöneticilerin birleştirici çatışma yönetim yaklaşımları lider izleyici etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahiptir. Rol belirsizliği ve iş yükünün bu ilişkilerde düzenleyici rolü yoktur. Öte yandan ayrıştırıcı çatışma yönetimi yaklaşımlarından rekabetçi negatif, geri çekilen ise pozitif ve anlamlı olarak lider-izleyici etkileşimini etkilemektedir. Bu ilişkilerde ise rol belirsizliği ve iş yükünün düzenleyici rolü vardır.

**Sınırlılıklar:** Örneklemin sadece İstanbul'da iş hayatlarına devam eden Bilişim Sektörü çalışanlarından oluşmasıdır.

**Özgünlük/Değer:** Çatışma yönetimi tarzları ile LMX arasındaki ilişkilerin araştırılmasına rağmen, rol belirsizliği ve iş yükünün düzenleyici rolünün çok fazla incelenmediği görülmektedir. Bu araştırmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma Yönetim Yaklaşımları, Lider-İzleyici Etkileşimi, Rol Belirsizliği, İş Yükü

#### Abstract

**Purpose:** In this research, the effect of managers' "conflict management approaches" on "leader-follower interaction" is examined in the first stage. In addition, the moderator role of "role ambiguity" and "workload" in this relationship are investigated.

**Design/Methodology:** A field study has been conducted in the IT sector. A total of 400 people were sent online questionnaires using the convenience sampling method. A total of 236 responses were received and 212 questionnaires were found suitable for analysis. After the reliability and validity analyse of the obtained data, the developed theoretical model and hypotheses were tested with hierarchical regression analysis.

**Findings:** The integrative conflict management approaches of managers have positive and meaningful effects on leader-follower exchange. Role ambiguity and workload do not have a moderator role in these relationships. On the other hand, the competitive approach, which is one of the distributive conflict management approaches, negatively affects the leader-follower exchange, while the withdraw approach positively and significantly. In these relationships, role ambiguity and workload have a moderator role.

**Limitations:** The sample consists only of IT sector employees who continue their business life in Istanbul.

**Originality/Value:** Although the relationships between conflict management styles and LMX have been investigated in many studies, it seems that role ambiguity and the moderator role of workload have not been studied much. This constitutes the original aspect of this research.

**Keywords:** Conflict Management Approaches, Leader-Follower Exchange, Role Ambiguity, Workload

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Doğu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, saltan@dogus.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0264-0821

## 1. GİRİŞ

Çatışma kavramı ve yönetilmesi, günlük hayatımızda özellikle örgütsel yaşamda sık sık karşılaştığımız dikkat çeken konulardan birisidir. Toplumsal ve sosyal yaşamın getirisi olarak gerek kişilerarası gerekse de gruplar arası vb çeşitli düzeylerdeki yoğunlaşan ilişkilerden kaynaklanmaktadır (Wall & Callister, 1995: 516). Örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olarak ifade edilen çatışmaların yapıcı şekilde yönetilmesi, örgüt içi ortaya çıkabilecek olumsuzlukları asgari düzeye indirirken olumlu yönleri de ortaya çıkartmaktadır (Akkirman, 1998: 2; Thomas, 1992: 267). İlgili alan yazın kavramsal çerçevede incelendiğinde çatışmanın örgüte zarar veren olumsuz bir durum olarak algılanmasının yanı sıra örgütsel mekanizmanın işlevsel faydalarını da ön plana çıkardığını ifade eden yaklaşımlar da bulunmaktadır.

Geleneksel görüşle, çatışma kavramı yöneticilerin iletişim ve sorunları çözme konusundaki yetersizlikleri nedeniyle olumsuz olarak algılanırken, çatışmanın etkili bir örgütsel performans ile olumlu sonuçlarının görülmesi, çatışma türlerini ayırtmıştır (Robbins & Judge, 2013; Ayoko & Pekerti, 2008: 299). Örgüt içi çatışmaların ve çatışma yönetim yaklaşımlarının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlarının etkili olacağı beklenen lider-izleyici etkileşimi incelenmiştir.

Lider-izleyici etkileşiminde liderlik konusu karşılıklı bir çerçeve ile ele alınarak, geleneksel liderlik teorilerine alternatif bir yaklaşım ortaya konulmaktadır. Bu model, yöneticilerin kendisine bağlı çalışanlar ile farklı düzeylerde etkileşim halinde olduklarını açıklarken, bu etkileşimin sonuçlarının da örgütsel bağlamda farklı sonuçları olabileceğini göstermektedir. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda çalışanların işten ayrılma niyetinde ve iş gören devir hızında farklılıklar olduğu görülmektedir; iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı gibi sonuçlar üzerinde de etkileri olduğu belirtilmektedir (Altay & Turunç, 2018: 205; Scandura vd., 1986: 580; Liden & Maslyn, 1998: 43). Bu çalışma, birleştirici ve ayırıştırıcı çatışma yönetim tarzlarının lider izleyici etkileşimi üzerinde etkileri olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada ilk olarak yöneticilerin çatışmalarda kullandıkları yönetim yaklaşımlarının, izleyicilerle olan etkileşimlerini ne düzeyde ve nasıl etkiledikleri incelenmiştir.

Rol belirsizliği, örgütte çalışandan beklenen davranış kalıpları olarak rollerin yerine getirilmesine ve performansın değerlendirilmesine ilişkin karşılaşılabilecek net olmayan durumları belirtmektedir (Kahn vd., 1964: 22; Atay & Gerçek, 2017: 322). Bu durumda çalışanlar kendilerinden neler beklediği ve görev ile ilgili yeterli bir bilgiye sahip olmamaktadır (Gül & Çöl, 2004: 252). Pearce (1981), alan yazında yapılan rol belirsizliği tanımlarında üzerinde durulan temel iki olgunun; belirsizlik ve bilgi eksikliği olduğunu ifade etmektedir (Arslan, 2017). Örgüt içerisinde hem bireyi hem de örgütün performans ve hedeflerini etkileyen rol belirsizliğinin sonuçları rol çatışmasında olduğu gibi iş stresine yol açmaktadır. Rol belirsizliği içerisindeki çalışanın örgütte ulaşılması gereken hedefler ve roller ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması, diğer çalışanların iş yükünün artmasına ve baskı hissetmesine neden olabileceği belirtilmektedir (Köktürk, 2016).

İş yükü ise çalışanların performansını etkileyen çeşitli baskılar olarak ifade edilmektedir (Dağdeviren vd., 2005; Tatlı & Akın, 2017). İş yaşantısında, çalışanları fiziksel ve zihinsel olarak yoran iş yükü, bireyin her açıdan etkililiğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticilerin, çalışanların özelliklerini ve sınırlarını bilmesi, bu doğrultuda davranış kalıpları geliştirerek ilişki kurması onların performansı artırdığı söylenebilir (Tatlı & Akın, 2017). Bu bağlamıyla iş yükü, örgütte sorunlara zemin hazırlayan bir süreç olarak görülmektedir.

Lider üye etkileşimi teorisinin etkilendiği farklı teorik temeller bulunmaktadır. Dienesch ve Liden (1986) rol teorisi, Graen (1976) ise hem rol teorisi hem de sosyal değişim teorisi olduğunu belirtmektedir. Lider izleyici etkileşimi modeli, ortalama liderlik anlayışının aksine, liderin her astına farklı davranışlar sergilediği fikrinden doğan en sağlıklı model olduğu ifade edilmektedir (Yu & Liang, 2004; Martin vd., 2005). Alanyazın incelendiğinde, liderin izleyicilerini etkilemesi nedeniyle örgüt içerisinde çatışmayı etkileyen tüm değişkenlerin üzerinde de bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Rahim, 2001a; 2001b).

Bu bağlamıyla çalışmada yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarının lider-izleyici etkileşimine etkisi incelenirken, rol belirsizliği ve iş yükünün bu etki üzerinde düzenleyici rolünün varlığı araştırılmaktadır. Çalışmanın ilk aşamasındaki alanyazın incelenmesinde çatışma yönetimi ve

yaklaşımları, lider-izleyici etkileşimi, rol belirsizliği ve iş yükü konuları ele alınmakta; ikinci aşamada çatışma yönetim yaklaşımlarının lider-izleyici etkileşimi üzerine etkisi irdelenmekte; nc aşamada ise birleştirici ve ayırıtıcı çatışma yönetim yaklaşımlarının lider- izleyici ilişkisine etkisinde rol belirsizliği ve iş yükünün ayrı ayrı düzenleyici rolleri araştırılmaktadır. Literatür incelendiğinde, çatışma yönetim yaklaşımları ile lider izleyici etkileşimi arasındaki ilişkinin ve bu ilişkideki iş yükü ve rol belirsizliğinin düzenleyici rolünün hem ulusal hem de uluslararası alanda araştırılmadığı görülmektedir. Bu yönüyle çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Çatışma Yönetim Yaklaşımları

Çatışma, çıkarların çatıştığı veya olumsuz etkilediği düşünülen bir süreç olup, tarafların birbirlerine amaçlarına engel olduğuna ya da engel olunacağına dair bir algıya sahip olunduğunda ortaya çıkmaktadır. Bireylerarası uzlaşmazlık, anlaşmazlık ve uyumsuzluk gibi durumlardan doğan çatışma kavramı, bireyler arasındaki etkileşimsel yapı ile dikkat çekmektedir (Folger vd., 2013; Antonioni, 1998). Bu etkileşimsel yapıda karşılaşılan uyumsuz tutum ve davranışlar, bireylerin çatışma yönetim yaklaşımlarını belirlemektedir (Erkuş & Tabak, 2009: 214). Çatışma yönetimi, örgütteki çatışma düzeyini kontrol altına alarak optimal seviyede tutan, çatışmaların zararlı yönlerini azaltarak yararlı yönlerini arttırmaya çalışan ve tarafların kazanımlarını hedefleyen çözüm yaklaşımlarını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilmektedir (Folger vd., 2013; Akkirman, 1998).

Rahim (2002), etkili bir çatışma yönetimini, çatışmanın olumsuz taraflarını azaltarak örgüt performansını arttırmaya yönelik etkili stratejiler geliştirmek olarak tanımlamıştır. Çatışmadan kaçınma ve çatışmayı azaltmanın, çatışma yönetimi olmadığını vurgulamıştır (Oktay, 2016). Çatışma yönetimi aşamaları; çatışmanın tespit edilmesi ile başlayıp, yoğunluğunun saptanması, yoğunluğunun etkilerinin değerlendirilerek uygun müdahale yöntemlerinin tespit edilip, sonuçlarının izlenmesi şeklinde devam etmektedir (Rahim, 2002).

Çatışmayı çözmek ve çatışmayı yönetmek farklı kavramlardır. atışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir evresi (aşaması) olup tamamıyla çatışmanın ortadan kaldırılmasını ve arzu edilen örgütsel başarı seviyesine ulaşılmasını hedeflemektedir (Rahim, 1992).

atışmaların yönetilmesinde uygun yöntemlerin seçilememesi, ilerleyen süreçlerde daha karmaşık ve çözümü zor sorunlara zemin hazırlayarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde arzu edilmeyen sonuçlar yaratabileceği ifade edilmektedir (Kuhn & Poole, 2000; Stockwell, 1997: 6).

Günümüze kadar yapılan araştırmalar sonucunda, çatışma yönetimi konusu çok geniş bir alan yazına sahip olmakla birlikte ileri sürülen yaklaşımlardan en yaygın olarak kullanılan Rahim'in (1983) modelinde; rekabetçi, uyum sağlayan, geri çekilen, işbirlikçi ve uzlaşan şeklinde farklı davranış tarzları belirlenmiştir. Bu tutum ve davranışların; bireylerin çatışma yönetiminde, ya kendi ya da başkalarının amaçlarına odaklandıkları iki farklı yaklaşımın kombinasyonu şeklinde oluştukları vurgulanmıştır (Erkuş & Tabak, 2009: 214; Janssen & Vliert, 1996: 101). Modeldeki iki boyutta; bireyin kendisine ve karşısındakine yönelik ilişisinin düşük veya yüksek olmasına bağlı olarak ortaya çıkan çatışma yönetim tarzları; bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma olarak ifade edilmektedir (Koçak & Aktaş, 2019; Rahim, 1985; 2001; 2002). Çatışma yönetimi yaklaşımlarından birleştirici yönetim yaklaşımları; iş birliği (bütünleştirme), yardımsever (uyma), uzlaştırıcı olarak, ayırıtıcı çatışma yönetim yaklaşımları; rekabetçi (hükmetme), geri çekilen (kaçınan) olarak ifade edilmektedir.

Çatışma yönetim yaklaşımlarından, işbirlikçi yaklaşımda, birey hem kendi hem de karşı tarafın beklentilerine yüksek düzeyde ilgidir, çözüme odaklıdır (Yürür, 2009; Psenicka & Rahim, 2002). Rekabetçi yaklaşımda, birey kendi beklentilerine yüksek düzeyde ilgi duyarken karşı tarafın beklentilerine ilgi düşüktür, kazanmaya yönelik g kullanma yaklaşımıdır (Rahim, 2002). Uzlaşmacı yaklaşımda, birey kendi ve karşı tarafın beklentilerine orta düzeyde ilgilidir (Rahim vd., 2002). Yardımsever yaklaşımda, birey kendi beklentilerine düşük düzeyde karşı tarafın beklentilerine yüksek düzeyde ilgilidir, çatışmanın çözümü için fedakârlık etme davranışı baskındır (Yürür, 2009). Geri

çekilen yaklaşımda kendi ve karşı tarafın beklentilerine düşük düzeyde ilgi göstermektedir (Rahim, 2002; Lewicki, vd., 2004).

Çatışma yönetiminde yönetici hem kendisi hem de karşı taraf için endişeleniyorsa, çatışmayı bütünleştirme (iş birliği) yoluyla çözümlenmeye çalışmaktadır. Ortak çözüm yolu, taraflar arasında iş birliğinin, bilgi alışverişinin ve görüş farklılıklarının ayrıştırılması ile bulunabilmektedir. Çatışmanın çözümlenebilmesi için sorunun çözülmesi önem taşımaktadır. Rekabetçi (baskınlık) yöntemi benimseyen kişi, karşı tarafın istek ve beklentilerini göz ardı ederek kendi amaçlarına ulaşmak için zorlayıcı davranışlarla kazan-kaybet pozisyonunu korumaya çalışmaktadır. Uzlaşmacı yaklaşımda, çatışma yaşayan taraflarca fedakârlık yapılarak kabul edilebilir bir karara varılmaktadır. Uyum sağlayan yardımsever yaklaşımda, çatışmayı yaşayan taraflardan birisi karşı tarafın ihtiyaç ve isteklerinde farklılıkları göz ardı ederek ortaklıkları vurgulamaktadır. Kaçınma yaklaşımında, geri çekilen ve sorumluluğu başkasına yükleyen, geri adım atan tarzda davranışlar gözlenmektedir (Rahim, vd., 2002).

## 2.2. Lider- İzleyici Etkileşimi (LMX)

Lider-izleyici etkileşimi, örgütlerde yüksek kalitede lider-üye ilişkisinin kurulması açısından artan öneme sahiptir. Lider ile izleyicileri arasında gelişen ilişkinin kapsamı örgüt performansına kadar uzanan pek çok noktada farklı etkiler yaratmaktadır (Çekmecelioğlu & Ülker, 2014: 36).

Lider üye etkileşimi teorisi; liderin yüksek nitelikli etkileşimden elde ettiği yararlar düşünüldüğünde, yöneticinin sahip olduğu pozisyon gücünü farklı çalışanlara nasıl kullanacağı ve nasıl iş ilişkisi geliştireceği konusunda, lider izleyici arasındaki ilişkilere geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı bir bakış açısı sunmaktadır (Özutku, 2007: 80).

Yüksek nitelikli lider-izleyici etkileşimin temasında; saygı ve güvene dayalı bir ilişki bulunmaktadır (Erkuş vd., 2010). Yönetim faaliyetlerini yerine getirebilme sürecinde yüksek düzeyde etkileşim kurma, lider için belirli yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir. Yöneticinin yönetim yaklaşımları, bu ilişkinin yüksek nitelikteki devamı için oldukça etkilidir.

Yüksek nitelikli lider izleyici ilişkisinin yapısında, her iki tarafın da edinmeyi beklediği kazanımların varlığı söz konusu olmaktadır. Bu kazanımlar; yöneticiler açısından örgütsel bağlılıkları ve iş performansları yüksek gayretli çalışanlar kazanmak iken, çalışanlar için ise örgüt içi olanaklardan ve kaynaklardan yararlanarak kariyer geliştirme fırsatı yakalayarak örgütsel destek görmek olarak ifade edilmektedir (Deluga & Perry, 1991; Deluga & Perry, 1994; Bolat, 2011).

Liderin çalışanlarıyla güven, sevgi ve karşılıklı saygı kriterlerine dayalı pozitif yönlü yüksek kalitede ilişkiler kurabileceği gibi biçimsel ve hatta negatif sayılabilecek tarzda düşük kalitede ilişkiler kurabileceği ifade edilmektedir (Murphy vd., 2003). Lider izleyici etkileşimi teorisi, liderler ve onların astları arasında geleneksel liderlik teorilerinin aksine farklı türde ilişkilerin gelişebileceğine, dayanmaktadır (Bitmiş & Ergeneli, 2011). Lider izleyici ilişkisinin teorik temeli, dikey ilişkiler ve bir değişim süreci içinde belirlenen ya da gelişen iş rolleri ya da lider izleyici arasındaki etkileşime dayanır (Bauer & Green, 1996: 1539; Çekmecelioğlu & Ülker, 2014: 36).

Lider izleyici etkileşimi kalitesini etkileyen faktörler; liderin gücü, örgütsel stratejiler, bireysel ve demografik özellikler olarak ele alınmaktadır. Lider izleyici etkileşim süreci sosyal ve psikolojik bir süreç olarak ilerlerken yöneticinin astları ile kuracağı ilişkinin kalitesi her üye için farklı olacaktır (Güler, 2019). Bu farklılığın temelinde yatan değişkenlerden; liderin üyeler üzerinde sahip olduğu güç türleri ve astlarına nasıl ve hangi şiddette uyguladığı, onları etkileyerek davranışlarını şekillendirme kapasitesi ve örgütün yöneticiye sağladığı güç kaynakları, lider izleyici etkileşim sürecini etkilediği ifade edilmektedir (Fındıklı, 2012).

Lider izleyici etkileşiminde önem taşıyan iki kuram; rol teorisi ve sosyal değişim teorisidir. Bir örgütte farklı dikey ilişkilerin gelişimi, kurumun kültürel ve sosyal yapısı içindeki rol oluşumunu, sosyal değişim sürecini ve eşitliği kapsamaktadır (Özutku, 2007). Lider izleyici etkileşimine çok boyutlu yaklaşım; rol teorisi ve sosyal etkileşim teorisi ile desteklenmektedir (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998; Erkuş, 2011). Rol teorisi kapsamında, lider etkileşim sürecinde farklı roller benimseyerek farklı davranışlarla farklı ilişkiler geliştirebilir. Farklı roller üstlenmek, farklı lider izleyici etkileşiminin ortaya çıkmasına neden olabilir. Sosyal etkileşim teorisi kapsamında da lider ve

izleyiciler sosyal ilişki sürecinde, farklı etkileşim boyutlarına dayanan bir ilişki içerisinde olabilirler (Greguras & Ford, 2006; Erkuş, 2011). Bu yaklaşım çerçevesinde, lider ye etkileşiminin boyutları; katkı, vefakarlık, etki olarak belirlenmiştir (Dienesch & Liden, 1986). Katkı: lider ve ye çiftlerinin, örtük veya açık amaçlarına yönelik algıladıkları iş aktivitelerinin miktarı, yönü ve kalitesidir. Vefakarlık, lider ve ye çiftlerinin amaçlar doğrultusunda birbirlerine destek ve vefalı olma, fedakr olma derecesidir. Etki, lider ve ye çiftlerinin, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok bireyler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişkidir (Dienesch ve Liden, 1986). Liden ve Maslyn (1998), araştırmalarında, lider ye etkileşiminin pek çok örgütsel çıktı ile de ilişkili olabileceğini belirterek bu üç boyuta, “profesyonel saygı” boyutunu da ilave etmişlerdir. Profesyonel saygı boyutunu, lider ve ye çiftlerinden her birinin işe dair sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı olarak tanımlamışlardır (Liden & Maslyn, 1998).

### 2.3. Rol Belirsizliği ve İş Yükü

Rol belirsizliği ve rolle ilgili aşırı yük; bir örgütteki çalışanları etkileyen stres faktörleri arasından en önemli ve sık karşılaşılan bir unsur olarak ifade edilmektedir (Gümüştekin & ztekin, 2004). İş yükü, bireyin zihinsel ve fiziksel yapısına bağlı olarak sınırları belirlenmiş bir görevin yerine getirilebilecek miktarı olarak tanımlanmaktadır (Cain, 2007). Alan yazında çalışanların sahip oldukları stres kaynakları; rol belirsizliği, iş yükü ve rol atışması olarak ifade edilmektedir (Peterson vd., 1995). Rol yükü, çalışanların zaman, yetenek ve diğer kısıtlamalar içerisinde kendilerinden beklenen çok fazla sorumluluk veya faaliyet olduğunu hissettikleri durumları tanımlamaktadır. Aşırı rol yükü, çalışanların görevlerini bitirmek için gereken süre ile onlar için mevcut zaman arasında tutarsızlık hissettiğinde, sahip olunan kaynakları aşan sorumlulukların yerine getirilmesi beklenildiği durumlarda ortaya çıkar. Aşırı rol yükünün en önemli nedeni olan zaman tutarsızlığı, çalışanların onlara ayrılan süre içerisinde yapacak çok Őey olduğunu hissetmesi anlamına gelmektedir. Aşırı rol yükünün önemli diğer bir sebebi olarak için mutlak miktarı, çalışanlar için stres kaynağı olabilir. Genel olarak rolle (iş) ile ilgili beklenti, rolle ilgili beklentileri karşılama yöntemi ve rol (iş) performansının sonuçları ile ilgili net bilginin eksiklik derecesi, rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır (Yongkang vd., 2014). Yapılan bir çalışmada rolle ilgili aşırı yük ve bu durumun getirdiği belirsizliğin lider izleyici ilişkisinin niteliğini etkilediği vurgulanmış ve çalışma ortamındaki genel iş yükü miktarından kaynaklanabilecek olumsuz sonuçlar ifade edilmiştir (Altay & Turunç, 2018; Bisen & Priya, 2010).

Rol belirsizliği, çalışanın örgüt içinde yapacağı iş ile ilgili beklentilerin netleşmemesi (Basım vd., 2010), bunların kendisine açık ve net bir Şekilde ifade edilmemesi ve çalışanın işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda söz konusu olmaktadır (Bakan vd., 2018; Gl & l, 2004). Örgütsel veya kişisel faktörlerden kaynaklanabilen (Basım vd., 2010) rol belirsizliği, yalın bir ifadeyle bireyin örgütte ne yapacağını bilememesi olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği; görev belirsizliği ile sosyal duygusal belirsizlik olarak ifade edilmektedir. Görev belirsizliğinde odak noktası; bireyin yapacağı iş hakkındaki belirsizliği, sosyal duygusal belirsizlikte ise; bireyin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamaması vurgulanmaktadır. Sosyal duygusal belirsizlik ise, değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da bir geri bildirim alınmadığında ortaya çıkmaktadır (Özkalp & Kirel, 2016).

Rol belirsizliğini oluşturan örgütsel ögeler; örgütün yapısının niteliği, iş süreçleri ve teknolojik altyapıyla uyumlu çalışan yapısı ve örgütün evre koşulları ile bilgi akışının etkileyen yaklaşımlar olarak ifade edilmektedir (Rizzo vd., 1970).

### 2.4. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ve Lider-İzleyici Etkileşimi (LMX) İlişkisi

Literatürde atışma yönetim yaklaşımları ile lider izleyici ilişkisini inceleyen çalışmalardan Green (2008); atışma yöntemlerinin ve lider izleyici niteliğinin yaş, cinsiyet ve örgütte bulunma süresine göre değişip değişmediğini araştırmıştır. Green (2008) araştırmasında, çatışma yönetimi yaklaşımları ile lider izleyici etkileşiminin niteliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Araştırmaya göre, liderin kullandığı çatışma yönetimi yaklaşımlarının, lider izleyici ilişkisinin niteliğine göre değiştiği tespit edilmiştir. Ayrıca, lider-izleyici ilişkisi kalitesi yüksek olan liderlerin genellikle çatışma yönetiminde tutarlı oldukları ve tek bir tarzı benimsedikleri grlmştir. Green (2008) yanı sıra Landry ve Vandenberghe (2009) de, çatışma ile lider izleyici etkileşimi arasındaki ilişkiyi destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Bu kapsamda çatışma yönetim tarzlarının etkilerinin

incelenmesi gerektiği ve liderlerin başvurduğu yönetim tarzlarının, ikilinin lider izleyici etkileşimi kalitesini etkileyebileceği düşünülmektedir (Altay, 2011).

Güler (2019) Türkiye’de turizm sektöründe yaptığı araştırmada, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisini incelemiştir. Yapılan araştırmada, başvurulan çatışma yönetim çeşitlerinin lider izleyici ilişkisini etkilediği, çatışma yönetimi yaklaşımlarından; birleştirici çatışma yönetim stillerinin (bütünleştiren, uyma-ödünerme, uzlaşma) lider izleyici etkileşimi üzerine pozitif ve anlamlı, ayrıştırıcı çatışma yönetim stillerinin (hükmetme ve kaçınma) lider izleyici ilişkisi üzerine negatif ve anlamlı etkileri olduğu vurgulanmıştır.

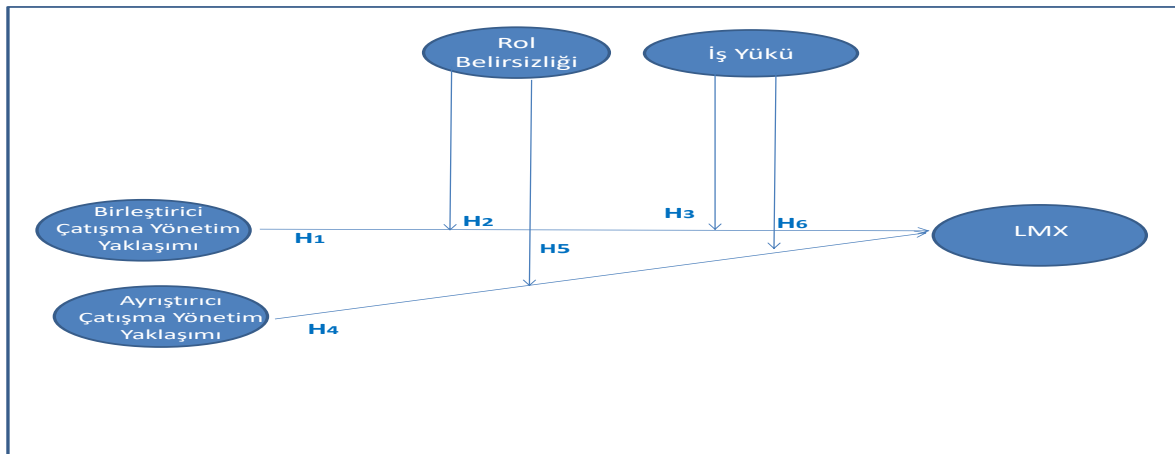
Çatışma yaklaşımları (işbirlikçi, rekabetçi, geri çekilen) ile ilişki kalitesi ve üretkenlik arasındaki ilişkileri sorgulayan Çin’de faaliyet gösteren yabancı firmalarda yapılan bir araştırmada, Çinli çalışanların Japon ve Amerikalı yöneticilerle olan ilişki kalitesi ve her iki milliyetten olan yöneticilerin çatışma yaklaşımları gözlemlenmiştir. Araştırmada Çinli çalışanların her iki milliyetten yöneticilerle ilişki kalitesinin aynı olduğu, diğer yandan Çinli çalışanların Japon yöneticilerle yaşadıkları çatışmalara Amerikalı yöneticilerle yaşadıkları çatışmalardan daha fazla geri çekildiği ve çatışmalarda Japon yöneticilerin Amerikalı yöneticilerden daha geri çekilme yaklaşımı kullandıkları saptanmıştır. Sonuçta işbirlikçi yaklaşımın, liderle kaliteli ilişkilerin oluşturulmasına ve çalışanların işlerinde daha verimli olmasına katkı sağladığı gözlenirken buna karşın rekabetçi veya geri çekilme yaklaşımının ilişkilerin zayıflamasına ve verimliliğin düşmesine sebep olduğu tespit edilmiştir (Chen vd., 2005).

Çin’de yapılan benzer diğer bir araştırmada; çatışmaya işbirlikçi, rekabetçi, kaçınmacı yaklaşımlar, ilişki kalitesi, güven ve işe bağlılık arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda ilişki kalitesi ile işbirlikçi yaklaşım arasında pozitif; ilişki kalitesiyle rekabetçi ve kaçınan yaklaşımlar arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işbirlikçi yaklaşımın, ilişki kalitesini pozitif yönde etkilediği ve ilişki kalitesinin de güven ve işe bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Rekabetçi yaklaşım ilişki kalitesini negatif yönde etkilerken; kaçınan yaklaşımın ilişki kalitesi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Chen & Tjosvold, 2007).

Örgütte yetki ve sorumlulukların açık ve net olarak belirlenmemiş olması, çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Kompleks bir örgüt, üyelerine, onların kişilerarası çatışma yönetim tarzlarını etkileyebilecek birtakım sınırlamalar koymaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki hiyerarşik ilişki, kişilere yüklenmiş olan görevlerin alt kademe ve üst kademe olması çatışma yönetim tarzlarını etkilemektedir (Rahim, 2001a; 2001b). Örgütlerde görülen en yaygın çatışmalar, iş bölümü nedeniyle ortaya çıkan uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalardır. Uzmanlık ve bürokratik roller çoğunlukla çatışmaktadır. Uzmanın bürokratik kurallara, bürokratik standartlara ve bürokratik denetime karşı direnç göstermesinden kaynaklanabilir (Andrade vd., 2008).

Yukarıdaki tartışmalar kapsamında elde edilen bilgi ve bulgulardan hareketle oluşturulan araştırma modeli (Şekil 1) ve hipotezleri aşağıda verilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



H<sub>1</sub>: Birleştirici atışma yönetim yaklaşımları (İşbirliği, Yardımsever, Uzlaştırıcı) Lider İzleyici etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H<sub>2</sub>: Birleştirici atışma yönetim yaklaşımları (İşbirliği, Yardımsever, Uzlaştırıcı) Lider İzleyici etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkilerken rol belirsizliğinin düzenleyici rolü vardır.

H<sub>3</sub>: Birleştirici atışma yönetim yaklaşımları (İşbirliği, Yardımsever, Uzlaştırıcı) Lider İzleyici etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkilerken iş yükünün düzenleyici rolü vardır.

H<sub>4</sub>: Ayrıştırıcı atışma yönetim yaklaşımları (Rekabet, Geri ekilme) Lider İzleyici etkileşimini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H<sub>5</sub>: Ayrıştırıcı atışma yönetim yaklaşımları (Rekabet, Geri ekilme) Lider İzleyici etkileşimini negatif ve anlamlı olarak etkilerken rol belirsizliğinin düzenleyici rolü vardır.

H<sub>6</sub>: Ayrıştırıcı atışma yönetim yaklaşımları (Rekabet, Geri ekilme) Lider İzleyici etkileşimini negatif ve anlamlı olarak etkilerken iş yükünün düzenleyici rolü vardır.

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmada çatışma yönetim yaklaşımları, lider-izleyici etkileşimi, çalışanların rol belirsizliği ve iş yk arasındaki ilişkileri inceleme amacıyla saha araştırması (Field Survey) yapılmıştır. Bu kapsamda İstanbul’da çalışma hayatlarına devam eden IT sektörü çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan verilere ilk aşamada güvenilirlik analizleri ve geçerlilik analizleri uygulanmıştır. İkinci aşamada değişkenler arasındaki ilişkileri görmek amacıyla korelasyon analizleri uygulanmıştır. Üçüncü ve son aşamada ise araştırma hipotezlerini edilmıştir.

#### 3.1. Örnekleme

Araştırmanın rneklemini İstanbul’da iş hayatlarına devam eden IT sektörü çalışanları oluşturmaktadır. IT sektörünün seçilmesinin en önemli nedeni ağırlıklı proje bazlı çalışan bu sektörde, gerek için doğasından gerekse müşteri beklentilerinden dolayı yöneticiler ve çalışanlar arasında çatışmalar olabilmektedir. Bunun yanında projelerde görevlerin belirsizliği ve çalışanlardan farklı beklentilerin olması rol belirsizliği yaratabilmekte, ayrıca projelerdeki işe ve zamana ilişkin belirsizliklerden dolayı çalışanların iş yk de artabilmektedir.

Bu kapsamda veri toplam yöntemlerinden anket yöntemi ile IT sektörü çalışanlarından Ağustus-Ekim 2019 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Kolayda rnekleme yöntemiyle kullanılarak seçilen toplan 400 kişiye online anket gönderilmiş olup, 236 tane geri dönüş sağlanmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda toplam 212 anket analiz için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %35.7’si kadın, %64.3 erkektir. Yaş ortalaması 35.8 ve iş tecrübesi 12.1’dir.

#### 3.2. Araştırmanın lekleri

**Çatışma Yönetim Tarzları:** Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan birinci ölçek, ‘‘rgtsel atışma Envanteri (ROCI-II)’dir (Rahim, 1983; Rahim & Magner, 1995). Birçok farklı araştırmada kullanılan bu lek, Kozan ve İlter (1994) tarafından Türkçe’ye tercüme edilmiştir. Ölçekte toplam 28 maddeden ve beş boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyut ayrı çatışma yönetim tarzlarını aıklmaktadır. Bunlar; rekabet, geri çekilme, işbirliği, yardımsever ve uzlaşmadır. Rekabet ve geri çekilme ‘‘ayrıştırıcı’’; işbirliği, yardımsever ve uzlaşma tarzları ise ‘‘birleştirici’’ yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır. Araştırmada katılımcılara yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarını hangi düzeyde kullandıkları sorulmuştur.

Güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Ölçek boyutlarının sırasıyla güvenilirlik katsayısı .73, .71, .82, .64 ve .70’dir. Uzlaşma boyutundan bir madde ölçek dışı bırakılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizleri ile ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiştir. Analiz sonuçları ölçeğin 5 faktörlü yapısını doğrulamaktır. (Chi-Square: 356.83, df=169, C/DF: 2.11, RMSEA: .068, CFI: .90, IFI:90, TLI: .88, GFI: .88, AGFI: .84)

**Lider-İzleyici Etkileşimi:** Araştırma kullanılan ikinci lek Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçektir. LMX-12 olarak bilinen bu ölçekte 12 madde bulunmektedir. Ölçekteki

dört boyut “duygulanım”, “sadakat”, “katkı” ve “profesyonel saygı”dır. Bununla birlikte analizler alt boyutlar üzerinden değil, toplam Lider-İzleyici skoru hesaplanarak analize dahil edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .90’dır. Alt boyutların sırayla .87, .81, .77 ve .88’dir.

Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin 4 faktörlü yapıda olduğu doğrulanmıştır. (Chi-Square: 89.97, df=47, C/DF: 1.91, RMSEA: .062, CFI: .97, IFI:97, TLI: .96, GFI: .94, AGFI: .90).

**Rol Belirsizliği:** Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından geliştirilmiş olup üç madde bulunmaktadır. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .79 olarak belirlenmiştir. Ölçek tek boyutlu olduğundan keşfedici faktör analiz uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO .67 ve Barlett testinin anlamlı ( $p=.000$ ) olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyans 71.11’dir.

**İş Yükü:** Katılımcıların iş yükünün ölçülmesinde Bolino ve Turnley (2005) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek 3 maddeden oluşmaktadır. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .77 olarak belirlenmiştir. Ölçek tek boyutlu olduğundan keşfedici faktör analiz uygulanmıştır. Keşfedici faktör analiz sonucunda KMO .67 ve Barlett testinin anlamlı ( $p=.000$ ) olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyans 68.04’dür.

Araştırmada yer alan bütün ölçeklerde cevaplar likert ölçeği (5’li) ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

### 3.3. Bulgular

Araştırmanın ilk aşamasında araştırma değişkenlerinin ortalamalarına, standart sapmalarına ve değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Tablo 1’deki analizlerde görüldüğü gibi değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiş ve çalışmanın bu aşamasından sonra ileri düzey analizler yapılmasına geçilmiştir.

**Tablo 1:** Korelasyonlar

DEĞİŞKENLER	Ort.	S.S.	LMX	İSBİ	YARD	UZLA	REKA	GERİ	İŞYÜ	ROLB
Lider İzleyici Etk. (LMX)	3.87	.64	1							
İşbirliği (İSBİ)	3.77	.64	.74**	1						
Yardımsaver (YARD)	3.64	.64	.67**	.67**	1					
Uzlaşma (UZLA)	3.74	.69	.64**	.72**	.58**	1				
Rekabet (REKA)	3.26	.75	-.06	-.04	-.06	-.08	1			
Geri Çekilme (GERİ)	3.54	.71	.47**	.51**	.46**	.49**	.23**	1		
İş Yükü (İSYÜ)	3.01	.73	-.11	-.04	-.13*	-.06	.26**	.16*	1	
Rol Belirsizliği (ROLB)	1.98	.68	-.29**	-.27**	-.28**	-.19**	.20**	-.10	.15*	1

\*\*0.01, \*0.05 level (2-tailed)

İleri düzey analizlerde değişkenler arasındaki ilişkiler Hiyerarşik Regresyon Analizleri ile incelenmiştir. Dört aşamalı olarak yapılan analizlerde, sırasıyla Kontrol Değişkenleri (Yaş ve Cinsiyet), Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları, Rol Belirsizliği ve İş Yükü ile düzenleyici rol analizleri için etkileşim terimleri modele dahil edilmiş, bağımlı değişken olan Lider İzleyici Etkileşimi üzerindeki etkileri incelenmiş ve araştırma hipotezler test edilmiştir.

Tablo 2’de “Yöneticilerin Birleştirici Çatışma Yönetim Tarzlarının” “Lider-İzleyici Etkileşimi” üzerindeki etkileri ve bu ilişkide çalışanların “Rol Belirsizliğinin” düzenleyici rolüne ilişkin analizlere verilmektedir. İlk aşamada modele kontrol değişkenleri, ikinci aşamada yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, üçüncü aşamada çalışanların rol belirsizliği ve dördüncü aşamada ise etkileşim terimi (Birleştirici çatışma yönetim tarzları X Rol belirsizliği) modele dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kontrol değişkenlerinin lider-izleyici etkileşimi üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. İkinci aşamada birleştirici çatışma yönetim tarzlarının modele dahil edilmesiyle açıklanan varyans .61 olmuştur. Birleştirici çatışma yönetim tarzlarının modele katkıları olduğu görülmektedir. Bu aşamada yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının ayrı ayrı etkilerine bakıldığında iş birliği ( $\beta = .46, p<.001$ ), yardımsaver ( $\beta = .29, p<.001$ ) ve uzlaşma çatışma yönetim tarzlarının ( $\beta = .12, p<.05$ ) lider izleyici etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. **H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.**



Üçüncü aşamada çalışanların rol belirsizliği modele dahil edilmiştir. Rol belirsizliğinin analize dahil edilmesiyle modelin açıklanan varyansında bir değişim olmamıştır. Çalışanların rol belirsizliği ( $\beta = -.02$ ), lider izleyici etkileşimini etkilememektedir. Bu aşamada ayrıca birleştirici çatışma yönetim tarzlarının etkileri devam etmektedir.

Analizin dördüncü ve son aşamasında rol belirsizliğinin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla etkileşim terimleri modele dahil edilmiştir. Etkileşim terimlerinin modele dahil edilmesiyle açıklanan varyansın %61'den %62'ye yükseldiği görülmektedir. Çok sınırlı bir değişimdir. Nitekim üç etkileşim teriminin de anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. **H<sub>2</sub> hipotezi red edilmiştir.** Rol belirsizliğinin düzenleyici rolü yoktur.

**Tablo 2:** Birleştirici Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider İzleyici Üzerindeki Etkisi ve Rol Belirsizliğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama		Üçüncü Aşama		Dördüncü Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş	.04	.62	-.05	-1.29	-.06	-1.36	-.05	-1.14
Cinsiyet	-.11	-1.61	-.05	-1.20	-.04	-1.03	-.05	-1.20
İşbirliği			.46***	6.69	.45***	6.43	.44***	6.26
Yardımseser			.29***	4.86	.27***	4.69	.26***	4.44
Uzlaşma			.12*	1.99	.13*	1.99	.14*	2.16
Rol Belirsizliği					-.05	-1.15	-.02	-.44
İşbirliği X Rol Belirsizliği							.07	.69
Yardımseser X Rol Belirsizliği							.01	.16
Uzlaşma X Rol Belirsizliği							.02	.29
R <sup>2</sup>	.01		.62		.62		.64	
Düz. R <sup>2</sup>	.00		.61		.61		.62	
F	1.34		71.29***		59.72***		40.82***	

\*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001

Tablo 3'de Yöneticilerin "Birleştirici Çatışma Yönetim Tarzlarının" "Lider-İzleyici Etkileşimi" üzerindeki etkileri ve bu ilişkide çalışanların "İş Yükü"nü düzenleyici rolüne ilişkin analizler verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre kontrol değişkenlerinin lider-izleyici etkileşimi üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. İkinci aşamadaki analizde birleştirici çatışma yönetim tarzlarının R<sup>2</sup> değerini .00'dan .62'ye yükselttiği görülmektedir. Bu iki aşama bir önceki tabloda analiz edildiğinden üçüncü aşamaya bakılmıştır. Bu aşamada çalışanların iş yükü modele dahil edilmiştir. İş yükünün modele dahil edilmesiyle modelin açıklanan varyansında herhangi bir değişim gözlemlenmemiştir. Analizin dördüncü ve son aşamasında iş yükünün düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla etkileşim değişkenleri modele dahil edilmiştir. Etkileşim terimlerinin modele dahil edilmesiyle açıklanan varyansda bir değişim olmadığı, etkileşim terimlerinin de lider izleyici etkileşimi üzerinde bir etkilerinin olmadığı görülmüştür. **H<sub>3</sub> hipotezi red edilmiştir.** İş yükünün düzenleyici rolü yoktur.

**Tablo 3:** Birleştirici Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider İzleyici Üzerindeki Etkisi ve İş Yükünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama		Üçüncü Aşama		Dördüncü Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş	.04	.62	-.05	-1.29	-.05	-1.17	-.04	-.95
Cinsiyet	-.11	-1.61	-.05	-1.20	-.04	-1.06	-.05	-1.20
İşbirliği			.46***	6.69	.45***	6.46	.40***	5.60
Yardımseser			.29***	4.86	.28***	4.82	.27***	4.64
Uzlaşma			.12*	1.99	.12*	1.96	.14**	2.25
İş Yükü					-.02	-.46	-.02	-.57
İşbirliği X İş Yükü							.14	1.88
Yardımseser X İş Yükü							.05	.81
Uzlaşma X İş Yükü							-.09	-1.32
R <sup>2</sup>	.01		.62		.62		.63	
Düz. R <sup>2</sup>	.00		.61		.61		.62	
F	1.34		71.29***		58.09***		40.90***	

\*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001

Tablo 4’de “Yöneticilerin Ayırıştırıcı Çatışma Yönetim Tarzlarının” “Lider-İzleyici Etkileşimi” üzerindeki etkileri ve bu ilişkideki çalışanların “Rol Belirsizliğinin” düzenleyici rolüne ilişkin analizler verilmektedir. İlk aşamada modele kontrol değişkenleri, ikinci aşamada yöneticilerin ayırıştırıcı çatışma yönetim tarzları, üçüncü aşamada çalışanların rol belirsizliği ve dördüncü aşamada ise etkileşim terimi (Ayırıştırıcı çatışma yönetim tarzları X Rol belirsizliği) modele dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kontrol değişkenlerinin lider-izleyici etkileşimi üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. İkinci aşamadaki analizde ayırıştırıcı çatışma yönetim tarzları R<sup>2</sup> değerini .25’e yükseltmiştir. Bu aşamada yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının ayrı ayrı etkilerine bakıldığında; rekabet yaklaşımı negatif ( $\beta = -.18, p < .01$ ) ve geri çekilen yaklaşımı ( $\beta = .51, p < .001$ ) ise pozitif ve anlamlı olarak lider izleyici etkileşimini etkilediği görülmektedir. **H<sub>4</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

Üçüncü aşamada çalışanların rol belirsizliği modele dahil edilmiştir. Rol belirsizliğinin analize dahil edilmesiyle modelin açıklanan varyansı %25’den %30’a yükselmiştir. Çalışanların rol belirsizliği ( $\beta = -.21, p < .001$ ), lider izleyici etkileşimini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamada ayırıştırıcı çatışma yönetim tarzlarının da etkileri devam etmektedir.

Analizin dördüncü ve son aşamasında rol belirsizliğinin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla etkileşim terimleri modele dahil edilmiştir. Etkileşim terimlerinin modele dahil edilmesiyle açıklanan varyansın %30’dan %40’a yükseldiği görülmektedir. Etkileşim terimlerinden rekabet X rol belirsizliği ( $\beta = .11, p < .05$ ) ve geri çekilen X rol belirsizliği ( $\beta = .29, p < .001$ ) anlamlı etkilere sahiptir.

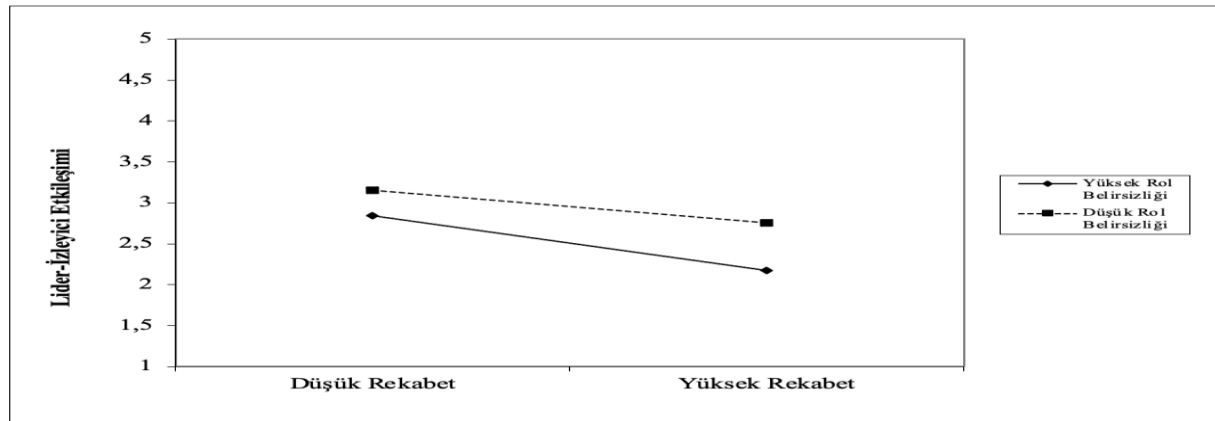
**Tablo 4:** Ayırıştırıcı Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider İzleyici Üzerindeki Etkisi ve Rol Belirsizliğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama		Üçüncü Aşama		Dördüncü Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş	.04	.62	-.02	-.48	-.05	-.86	-.014	-.25
Cinsiyet	-.11	-1.61	-.07	-1.31	-.05	-.91	-.064	-1.18
Rekabet			-.18**	-3.10	-.13**	-2.26	-.069	-1.24
Geri Çekilme			.51***	8.49	.49***	8.27	.49***	8.88
Rol Belirsizliği					-.21***	-3.70	-.20***	-3.76
Rekabet X Rol Belirsizliği							.11*	2.20
Geri Çekilme X Rol Belirsizliği							.29***	5.51
R <sup>2</sup>	.01		.26		.32		.42	
Düz. R <sup>2</sup>	.00		.25		.30		.40	
F	1.18		19.24***		19.75***		22.24***	

\*p<0.05 \*\*p<0.01\*\*\*p<0.001

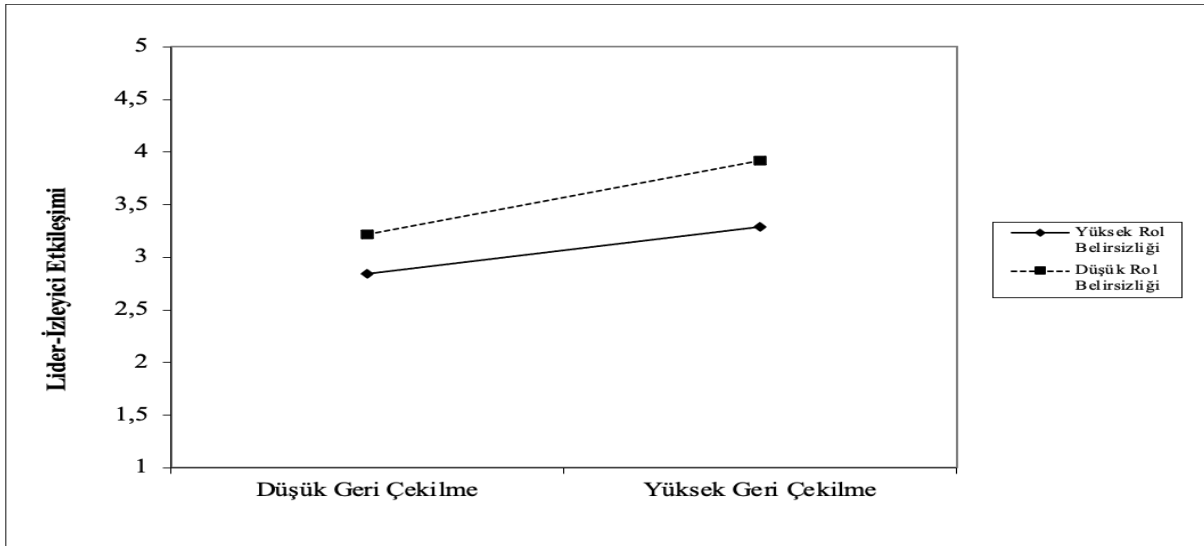
Rekabetçi çatışma yönetim tarzı ile lider izleyici etkileşimi arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin düzenleyici rolünün yönü ve gücünü belirlemek amacıyla regresyon eğrileri çizilmiş ve incelenmiştir. Şekil 2’de rol belirsizliğinin düşük ( $\beta = -0,27, p < .001$ ) ve yüksek ( $\beta = -0,45, p < .001$ ) olduğu eğrilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Yüksek rekabette lider izleyici etkileşiminin düzeyi düşmektedir. Yüksek rol belirsizliğinden bu daha fazladır.

**Şekil 2:** Ayırıştırıcı Çatışma Yönetim Tarzlarının (Geri Çekilme) Lider İzleyici Etkileşimi Etkisinde Rol Belirsizliğinin Rolü



Geri çekilme çatışma yönetim tarzı ile lider izleyici etkileşimi arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin düzenleyici rolünün yönü ve gücünü belirlemek amacıyla regresyon eğrileri çizilmiş ve ilişkiler incelenmiştir. Şekil 3’de rol belirsizliğinin düşük ( $\beta = 0,32$ ,  $p < .001$ ) ve yüksek ( $\beta = 0,50$ ,  $p < .001$ ) olması durumlarında eğrileri yönü ve gücünün anlamlı olduğu görülmüştür. Yüksek geri çekilmede lider izleyici etkileşimi düzeyi artmaktadır. Düşük rol belirsizliğinde etkileşimi düzeyi daha yüksektir. Sonuç olarak ayrıştırıcı yönetim tarzlarının (Rekabet ve Geri Çekilen) düzenleyici rolü oldu görülmektedir. Bununla birlikte yüksek geri çekilen çatışma yönetim tarzının lider izleyici etkileşimi üzerindeki etkisindeki beklenen tam tersine olumlu olduğu ve düzenleyici rolünün bulunduğu görülmüştür. Bu bağlamda rol belirsizliğinin düzenleyici rolü bulunmaktadır. **H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir.**

**Şekil 3:** Ayrıştırıcı Çatışma Yönetim Tarzlarının (Geri Çekilme) Lider İzleyici Etkileşimi Etkisinde Rol Belirsizliğinin Rolü



Tablo 5’de “Yöneticilerin Ayrıştırıcı Çatışma Yönetim Tarzlarının” “Lider-İzleyici Etkileşimi” üzerindeki etkileri ve bu ilişkideki çalışanların “İş Yükünün” düzenleyici rolüne ilişkin analizler verilmektedir. İlk aşamada modele kontrol değişkenleri, ikinci aşamada yöneticilerin ayrıştırıcı çatışma yönetim tarzları, üçüncü aşamada çalışanların rol belirsizliği ve dördüncü aşamada ise etkileşim terimi (Ayrıştırıcı çatışma yönetim tarzları X İş yükü) modele dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kontrol değişkenlerinin lider-izleyici etkileşimi üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. İkinci aşamadaki analizde ayrıştırıcı çatışma yönetim tarzlarının  $R^2$  değeri .25’dir. Bu iki aşama bir önceki tabloda analiz edildiğinden üçüncü aşamaya bakılmıştır.

Üçüncü aşamada çalışanların iş yükü modele dahil edilmiştir. İş yükünün analize dahil edilmesiyle modelin açıklanan varyansı %25’den %26’ya yükselmiştir. Çalışanların iş yükü ( $\beta = -.13$ ,  $p < .05$ ), lider izleyici etkileşimini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamada ayrıştırıcı çatışma yönetim tarzlarının da etkileri devam etmektedir.

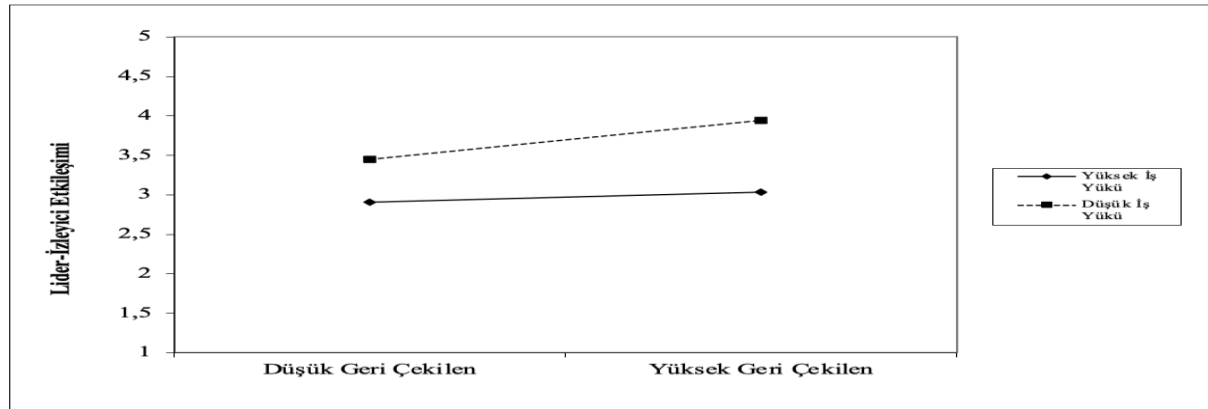
Analizin dördüncü ve son aşamasında iş yükünün düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla etkileşim terimleri modele dahil edilmiştir. Etkileşim terimlerinin modele dahil edilmesiyle açıklanan varyansın %26’dan %31’e yükseldiği görülmektedir. Bu aşamada rekabet X iş yükü etkileşimi anlamlı bir etkiye sahip değilken, geri çekilen X iş yükü etkileşiminin ( $\beta = .21$ ,  $p < .001$ ) pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Ayrıştırıcı Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider İzleyici Üzerindeki Etkisi ve İş Yükünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama		Üçüncü Aşama		Dördüncü Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş	.04	.62	-.02	-.48	-.02	-.44	-.01	-.16
Cinsiyet	-.11	-1.61	-.07	-1.31	-.06	-1.09	-.07	-1.28
Rekabet			-.18**	-3.10	-.15**	-2.44	-.09	-1.55
Geri Çekilme			.51***	8.49	.52***	8.73	.48***	7.96
İş Yükü					-.13*	-2.23	-.12*	-2.16
Rekabet X İş Yükü							.04	.68
Geri Çekilme X İş Yükü							.21***	3.28
R <sup>2</sup>	.01		.26		.28		.33	
Düz. R <sup>2</sup>	.00		.25		.26		.31	
F	1.18		19.24***		16.67***		14.86***	

\*p&lt; 0.05. \*\*p&lt;0.01. \*\*\*p&lt;0.001

Geri çekilen çatışma yönetim tarzı ile lider izleyici etkileşimi arasındaki ilişkide iş yükünün düzenleyici rolünün yönü ve gücü regresyon eğrileri çizilerek ilişkiler incelenmiştir. Şekil 4’de iş yükü düşük (0,09) iken eğimin anlamsız, bunun yanında iş yükü yüksek iken (0,35 \*\*\*) eğrisinin yönü ve gücünün anlamlı olduğu görülmüştür. İş yükünün geri çekilen çatışma yönetim tarzları ile lider izleyici ilişkisinde düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yapılan regresyon analizleri ve regresyon eğrilerinin incelenmesi sonucunda **H<sub>6</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

**Şekil 4:** Ayrıştırıcı Çatışma Yönetim Tarzlarının (Geri Çekilme) Lider İzleyici Etkileşimi Etkisinde Rol Belirsizliğinin Rolü

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmada yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarının lider-izleyici etkileşimine etkisinde rol belirsizliği ve iş yükünün rolü incelenmiştir. İstanbul bölgesinde çeşitli Bilişim Firmalarında iş yaşamlarına devam eden çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda; yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarının lider izleyici etkileşiminde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; rol belirsizliği ve iş yükünün, birleştirici çatışma yönetimi yaklaşımlarının lider izleyici etkileşimi üzerinde düzenleyici rolünün olmadığı fakat ayrıştırıcı çatışma yönetimi yaklaşımlarının lider izleyici etkileşimi üzerine düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Lider izleyici etkileşimi yaklaşımı, geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak ilişki odaklı bir yaklaşım olduğu için yöneticinin her bir astıyla olan ilişkisinin farklı şekillerde kurulmasıyla oluşan etkileşimin niteliği iş yaşantısında önemli etkilere sahip olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, bu etkileşim ile çalışan tutum ve davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır (Gürel, 2016).

Rol teorisine göre çalışanların örgüt içerisinde üstlendikleri rolün gerçekleştirilme performansına paralel olarak lider izleyici ilişkisinin niteliği ortaya çıkmaktadır. Yüksek nitelikteki kalıcı ilişki, karşılıklı beklentilerin gerçekleşmesi oranında oluşmaktadır. (Dienesch & Liden, 1986; Çiftçi, 2019; Düger, 2020). Kahn ve diğerleri (1964), örgüt içi çatışmanın en önemli kaynaklarının rol belirsizliği ve rol çatışması olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde iş yükünün de bu çatışmayı

arttırdığı bilinmektedir. Liden ve Maslyn'e (1998) göre, lider izleyici ilişkisinin tüm boyutları bu etkileşimin kalitesini etkilemekte liderin asta verdiği görevlerin ve sağladığı olanakların kalitesi de paralel olarak değişecektir. Araştırmada ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımlarının lider izleyici etkileşimini negatif ve anlamlı olarak etkilerken, rol belirsizliğinin ve iş yükünün bu etkide düzenleyici rollerinin saptanması, alan yazını desteklemektedir. İş yükü ve rol belirsizliği, çatışmanın daha da derinleşmesine neden olmaktadır.

Araştırmada, yöneticilerin birleştirici çatışma yönetim yaklaşımları; iş birlikçi, yardımsever, uzlaşmacı olarak, yöneticilerin ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımları; rekabetçi, geri çekilen olarak incelenmiştir. Çalışmada, günümüzde en yaygın olarak kullanılan çatışma yönetimi modellerinden Rahim'in modeli ROCI-II kullanılmıştır. Modelde kişinin kendisine ve başkalarına yönelik ilgisi olmak üzere iki boyut birlikte düşünüldüğünde, çatışma yönetiminde tarafların kullanacağı yönetim yaklaşımları iş birlikçi, yardımsever, uzlaşmacı, rekabetçi ve geri çekilen olarak ifade edilmektedir (Rahim, 1985; 2001; 2002).

Araştırmada ilk aşamada birleştirici çatışma yönetim yaklaşımları ile lider izleyici etkileşimi arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Birleştirici yaklaşımların hepsi başka bir ifadeyle işbirliği, yardımsever ve uzlaşma yaklaşımların, lider izleyici etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşbirlikçi çatışma yönetim yaklaşımı için iyi niyet ve güven ortamının sağlanarak çatışmanın yıkıcı bir durumla sonuçlanmasının önüne geçilmesi, örgüt açısından yaratacağı pozitif etki olarak düşünülmektedir. Yardımsever yaklaşımında yönetici beklenti ve isteklerini ön planda tutmayan bakış açısıyla çalışanıyla anlaşmaya varmaya çalışmaktadır. Uzlaşmacı yaklaşımda da istek ve beklentilerden taviz veren bakış açısıyla özellikle sonuç alınamama potansiyeli yüksek çatışmalarda örgüt içinde çözüme ulaşmaya çalışılmaktadır (Güler, 2019; Kirişçi, 2010). Buradan birleştirici çatışma yönetim yaklaşımlarının, yönetici çalışan ilişkisini olumlu ve anlamlı olarak etkilediği anlaşılmaktadır.

Bunun yanında Liden ve Maslyn (1998), "sosyal değişim" ve "rol teorilerini" lider izleyici etkileşiminin ortaya çıkmasında temel oluşturan iki teori olarak vurgulamaktadır. Özellikle sosyal değişim kuramının bireyler arası ilişkileri güçlendirici bir niteliği bulunduğu düşünüldüğünde yöneticilerin pozitif yaklaşımlar sergilemesi, taraflar arasındaki eşitlik ve dengenin sağlanması açısından çalışanın da buna uygun davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Çiftçi, 2019). Bu kapsamda çatışmaları birleştirici yaklaşımlarla ele alan yöneticilerin lider izleyici arasındaki etkileşim düzeylerini yükselttiği ve olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte, birleştirici çatışma yönetim yaklaşımlarından iş birlikçi, yardımsever ve uzlaşmacı tarzların lider izleyici etkileşimine etkisinde rol belirsizliğinin ve iş yükünün düzenleyici rollerinin olmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımlarından rekabetçi ve geri çekilen tarzların, lider izleyici etkileşimini anlamlı olarak etkilediği sonucu elde edilmiştir. Ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımlarından rekabetçi tarzın, lider izleyici ilişkisi üzerinde negatif anlamlı etkisinin olması, rekabetçi tarzın çatışmayı arttıran yönüne bağlanabilmektedir. Ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımlarından geri çekilen tarzın, lider izleyici ilişkisi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olması ise geri çekilen tarzın rekabetin şiddetini azaltan ve çatışmanın çözümü konusunda sorumluluğu karşı tarafa devreden yaklaşımdan kaynaklandığı söylenebilir. Her iki ayrıştırıcı yaklaşımın lider izleyici ilişkisi üzerindeki etkinin kültürel ve sektörel bakış açısı odaklı olarak düşünülebilmektedir.

Çalışmada ayrıca ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımlarından rekabetçi ve geri çekilen tarzların lider izleyici etkileşimine etkisinde rol belirsizliğinin ve iş yükünün düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Alanyazındaki araştırmalardan rol belirsizliğinin ve iş yükünün örgüt içerisindeki stresi artırarak ilişkileri etkilediği gerçeğini dikkate alırsak, bu sonucun literatürle uyumlu olduğu ifade edilebilmektedir. Yapılan araştırmalarda liderle izleyici arasındaki nitelikli etkileşimin potansiyel çatışmaları azaltacağı ifade edilmektedir (Altay, 2011; Vecchio vd., 2000; Paglis & Green, 2002; Hooper & Martin, 2008; Laundry & Vandenberghe, 2009).

Bununla birlikte, çatışmaların da üyeler arasındaki etkileşimi olumsuz etkileyebileceği de ileri sürülmektedir (Altay, 2011; Lau & Cobb, 2010). Çeşitli araştırmalar çatışma yaklaşımlarının, lider izleyici ilişkileri üzerinde rol oynayabileceğini ifade etmektedir (Green, 2008; Landry & Vandenberghe, 2009). Çatışmaya işbirlikçi yaklaşımın ilişki üzerine pozitif etkisi, ayrıştırıcı

yaklaşımın ilişkiler üzerine negatif etkisi olduğu saptanmıştır. Birleştirici çatışma yönetim yaklaşımlarının lider ile izleyici arasındaki ilişkiyi güçlendirip etkileşimi arttıracığı (Altay, 2011; Antonioni, 1998; Chen vd., 2005; Chen & Tjosvold, 2007) saptanmıştır. Ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımlarının düşük düzeyde işbirlikçilik içerdiği için bu durumun lider izleyici ilişkisini zedeleyebileceği gerçeğini dikkate alarak, örgütte karşılıklı etkileşimin kalitesini artırıcı yaklaşımların benimsenmesi önerilmektedir.

Bu çalışmanın, çatışma yönetim yaklaşımlarının lider izleyici etkileşimine etkisini bir arada inceleyen çalışmaların kısıtlı olduğu dikkate alındığında, yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çatışma yönetim yaklaşımları ile lider izleyici etkileşimi arasındaki ilişkide rol belirsizliği ve iş yükünün düzenleyici rolünün incelenmesi çalışmanın dikkate değer diğer yönünü oluşturmaktadır.

---

**Etik Beyan:** Bu çalışmada kullanılan veriler Ağustos-Ekim 2019 tarihleri arasında toplanmış olup verilerin toplanmasında etik ilkelere uygun davranılmıştır. Aksi bir durumun tespiti halinde AKAD Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarına aittir.

**Ethics Statement:** The data used in this study were collected between August and October 2019, and ethical principles were followed in the collection of data. In case of detection of a contrary situation, AKAD Journal has no responsibility and all responsibility belongs to the author of the study.

---

## KAYNAKÇA

- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *D. E. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuiibfd/issue/22775/243108>
- Altay, M. (2011). *Çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerine etkisi: Yazılım sektöründe bir araştırma* (Yayın No. 347544) [Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altay, M., & Turunç, Ö. (2018). İş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 191-229. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kauibf/issue/38600/579055>
- Andrade, L., Plowman, D. A., & Duchon, D. (2008). Getting past conflict resolution: A complexity view of conflict. *Complexity and Organization*, 10(1), 23-38. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1064&context=managementfacpub>
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb022814/full/html>
- Arslan, S. (2017). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi'nde bir araştırma. *ÇYYD*, 26(4), 43-84. [https://www.researchgate.net/publication/331563529\\_Rol\\_Catismasi\\_ve\\_Rol\\_Belirsizliginin\\_Orgutsel\\_Yabancilasmaya\\_Etkisi\\_Alanya\\_Belediyesi'nde\\_Bir\\_Arastirma](https://www.researchgate.net/publication/331563529_Rol_Catismasi_ve_Rol_Belirsizliginin_Orgutsel_Yabancilasmaya_Etkisi_Alanya_Belediyesi'nde_Bir_Arastirma)
- Atay, S. E., & Gerçek, M. (2017). Algılanan rol belirsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin ve demografik değişkenlere göre farklılıklarının incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 321-332. <https://arastirmax.com/en/publication/ordu-universitesi-sosyal-bilimler-arastirmalari-dergisi/7/2/321-332-algılanan-rol-belirsizliginin-ise-yabancilasma-uzerindeki-etkisinin-demografik-degisenlere-gore>
- Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 297-318. <https://doi.org/10.1108/10444060810909275>

- Bakan İ., Erşahan B., Büyükbeşe T., Okumuş M. T., & Akmeşe A. (2018). Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin işe yönelik davranışlarında farklılıklar oluşur mu?: Bir alan araştırması. *BMIJ*, 6(1), 17-44. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.142>
- Basım, H. N., Erkenekli, M., & şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol atışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.  
[https://www.researchgate.net/publication/301285970\\_Birey\\_Davranisindaki\\_Kontrol\\_Odaginin\\_Rol\\_Catismasi\\_ve\\_Rol\\_Belirsizligi\\_Algisi\\_ile\\_Iliskisi\\_Kamu\\_Sektorunde\\_Bir\\_Arastirma](https://www.researchgate.net/publication/301285970_Birey_Davranisindaki_Kontrol_Odaginin_Rol_Catismasi_ve_Rol_Belirsizligi_Algisi_ile_Iliskisi_Kamu_Sektorunde_Bir_Arastirma)
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.  
[https://www.researchgate.net/publication/274216052\\_Development\\_of\\_leader-member\\_exchange\\_A\\_longitudinal\\_test\\_Academy\\_of\\_Management\\_Journal\\_39\\_1538-1567](https://www.researchgate.net/publication/274216052_Development_of_leader-member_exchange_A_longitudinal_test_Academy_of_Management_Journal_39_1538-1567)
- Bisen, V., & Priya. (2010). *Industrial psychology*. New Age International Limited.  
<https://www.worldcat.org>oclc>
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2011). Contingency approach to strategic management: A test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. *Journal of Global Strategic Management*, 10, 90-100. <https://cyberleninka.org/article/n/1063677>
- Bolat, İ. (2011). Lider ye etkileşimi ve tkenmişlik ilişkisi. *İş-G Endstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OyBLB-OeyfUJ:https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/235385+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Cain, B. (2007). A review of the mental workload literature. *Defence Research and Development Canada Toronto Human System Integration Section*, 2, 1-34.  
[https://www.researchgate.net/publication/235159082\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Mental\\_Workload\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/235159082_A_Review_of_the_Mental_Workload_Literature)
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2007). Cooperative conflict management: An approach to strengthen relationships between foreign managers and chinese employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 271-294. <https://doi.org/10.1177/1038411107082274>
- Chen, Y., Tjosvold, D., & Fang, S. S. (2005). Working with foreign managers: Conflict management for effective leader relationships in China. *International Journal of Conflict Management*, 16(3), 265-286.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb022932/full/html?skipTracking=true>
- ekmecelioğlu, H. G., & lker, F. (2014). Lider-ye etkileşimi ve alışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *KOSBED*, 28, 35-58. <http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayi28/3.pdf>
- ifti, D. . (2019). Lider ye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik glendirmenin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186.  
<https://www.berjournal.com/tr/the-mediating-role-of-psychological-empowerment-in-the-effect-of-leader-member-exchange-on-work-engagement>
- Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Kurt, M. (2005). alışanların toplam iş yükü seviyelerinin belirlenmesine yönelik bir model ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mhendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4), 517-525.  
<https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TkRrNU9UWTI>
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00557.x>

- Deluga, R. J. & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Studies*, 19(1), 67-86. <https://doi.org/10.1177/1059601194191004>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Düger, Y. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(3), 1215-1236. <https://doi.org/10.21547/jss.673582>
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423871152.pdf>
- Erkuş, A., Sığırı, Ü., & Altay, M. (2010). Çatışma yönetim tarzları iş tatmini ilişkisinde lider- izleyici etkileşiminin aracılık etkisi. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.
- Erkuş, A., & Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30248>
- Fındıklı Afacan, M. (2012). *İş değerleri perspektifinde yönetici çalışan uyumu ve iş tatmini ile lider-üye etkileşimi üzerine Türk sağlık sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi] Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma yönetimi*, F. Akkoyun (Çev. Ed.), Nobel.
- Graen, G., B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=931960](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=931960)
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 92-111. <https://doi.org/10.1108/10444060810856058>
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465. <https://doi.org/10.1348/096317905X53859>
- Gül, H., & Çöl, G. (2004). Personeli güçlü kılan örgütsel bir yapı oluşturmada sosyal-yapısal öncüllerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4). <https://app.trdizin.gov.tr/makale/TXpjNE16YzM/personeli-guclu-kilan-orgutsel-bir-yapi-olusturmada-sosyal-yapisal-onculerin-guclendirmeye-olan-etkileri-ve-sonuclari-uzerine-bir-arastirma>
- Güler, M. (2019). Lider üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi: Bir alan araştırması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1136-1166. <https://doi.org/10.26466/opus.529924>
- Gümüştekin G., & Öztemiz A. B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85. <https://dergipark.org.tr/pub/erciyesiibd/issue/5880/77808>



- Gürel, E. B. (2016). Lider-üye etkileşiminin çalışanların tutumları üzerindeki etkisi: Ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1736-1743. <https://doi.org/10.17719/jisr.20164317742>
- Janssen O., & Vliert E. V. (1996). Concern for the other's goals: Key to (de-)escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7(2), 99-120. <https://research.rug.nl/en/publications/concern-for-the-others-goals-key-to-de-escalation-of-conflict>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Karacıoğlu, F., & Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/2828/38340>
- Kirişçi, A. (2010). *Öğretmenlerin kültürel değerleri ve çatışma yaklaşımları* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi] Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Koçak, Z. K., & Aktaş, M. A. (2019). Çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarına güncel bir bakış. *Niğe Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 130-137. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nohusobil/issue/50445/649742>
- Köktürk, A. (2016). *Rol atışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayın No. 418164) [Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi] Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26(4), 558-590. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2000.tb00769.x>
- Landry, G., & Vandenberghe, C. (2009). Role of commitment to the supervisor, leader-member exchange, and supervisor-based self-esteem in employee-supervisor conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 5-27. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.5-28>
- Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 898-917. <https://doi.org/10.1002/job.674>
- Lewicki R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2004). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill/Irwin.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147. <https://doi.org/10.1348/096317904X23763>
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-84. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.843.1744&rep=rep1&type=pdf>
- Oktay, F. (2016). Çatışma yönetimi ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 1146-1154. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/231943>
- Özkalp, E., & Kirel, . (2016). *Örgütsel davranış*. (Genişletilmiş ve Güncellenmiş 7. Baskı). Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- Özutku, H. (2007). Yönetici-ast etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98. <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TmpZNE9UVTE>
- Pearce, J. L. (1981). Bringing some clarity to role ambiguity research. *The Academy of Management Review*, 6(4), 665-674. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285727>
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., Cho, N. G., Jesuino, J. C., D'Amorim, M., Francois, P.-H., Hofmann, K., Koopman, P. L., Leung, K., Lim, T. K., Mortazavi, S., Munene, J., Radford, M., Ropo, A., Savage, G., Setiadi, B., Sinha, T. N., Sorenson, R., Viedge, C. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38, 429-452. <https://doi.org/10.5465/256687>
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376. <https://doi.org/10.2307/255985>
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89. [https://www.researchgate.net/profile/M-Rahim/publication/247716433\\_A\\_Strategy\\_for\\_Managing\\_Conflict\\_in\\_Complex\\_Organizations/links/55eae38108ae21d099c4fe31/A-Strategy-for-Managing-Conflict-in-Complex-Organizations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/M-Rahim/publication/247716433_A_Strategy_for_Managing_Conflict_in_Complex_Organizations/links/55eae38108ae21d099c4fe31/A-Strategy-for-Managing-Conflict-in-Complex-Organizations.pdf)
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. (Second Edition). Praeger Publisher.
- Rahim, M. A. (2001a). *Managing conflict in organizations*. Connecticut.
- Rahim, M. A. (2001b). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-80. <https://doi.org/10.1080/00224545.1986.9713573>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.122>
- Rahim M. A., Psenicka C., Polychroniou P., Zhao J. -H., Yu C. -S., Chan K. A., Susana K. W. Y., Alves M. G., Lee C. -W., Rahman M. S., Ferdausy, S., & Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326. <https://repository.up.ac.za/handle/2263/10918?show=full>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Robbins S. P., & Judge T. A. (2013). *Organizational behavior*. (15th edition). Pearson Education.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584. <http://terriscandura.com/redesign/wp-content/uploads/2017/08/When-Managers-Decide-Not-to-Decide-Autocratically86.pdf>
- Stockwell, R. G. (1997). Effective communication in managing conflict. *CMA: Magazine*, 71(3), 6-7. <https://www.proquest.com/docview/197800230?accountid=86205>
- Tatlı, M., & Akın, H. B. (2017). Tükenmişlik ile iş yükü arasındaki ilişki: Aksaray defterdarlığında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 49-62. <http://aksarayibd.aksaray.edu.tr/tr/download/article-file/421314>
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>

- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, Z., & Liu, T. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese middle-level cadres. *Chinese Studies*, 3(1), 8-11. <https://doi.org/10.4236/chnstd.2014.31003>
- Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *HRDI*, 7(2), 251-264. <https://doi.org/10.1080/1367886042000243826>
- Yürür, S. (2009). Örgütsel çatışma. A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür (Ed.), *alışma yaşamında davranış* (ss. 521-548). Umuttepe Yayınları.