



**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMA
YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ALANYA'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Pelin CANDAR

Eskişehir 2021

**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMA
YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ALANYA'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Pelin CANDAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Oktay EMİR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2021

ÖZET

ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ALANYA'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Pelin CANDAR

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2021

Danışman: Prof. Dr. Oktay EMİR

Bu araştırmanın temel amacı, otel yöneticilerinin algılanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarıyla çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerinin arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini Antalya ili Alanya ilçesinde yer alan Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, evrenin tamamına ulaşmaya çalışılmıştır. Veriler anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma da veri toplama süreci 2020 yılının Nisan-Eylül ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Anketteki veriler SPSS 25.0 programı ile analiz edilmiştir. 389 otel işletmesi çalışanlarından elde edilen verilerin analizlerinde farklılık testleri (t-testi ve ANOVA) ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak, otel yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarından bütünleştirme ile orta düzeyde, uyma ile yüksek düzeyde, kaçınma ve uzlaşma ile zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilirken, dönüşümcü liderlik ile baskı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarından bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tarzları, Çatışma yönetim stratejileri, Otel, Alanya.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED LEADERSHIP STYLES AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: A RESEARCH IN 5 STAR HOTELS IN ALANYA

Pelin CANDAR

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2021

Supervisor: Prof. Dr. Oktay EMİR

The main purpose of this research is to reveal the relationship between the perceived transformational and interactional leadership styles of hotel managers and the strategies used in conflict management. The universe of the research is composed of the employees of a 5-star hotel in Alanya district of Antalya province, who have the management certificate of the Ministry of Culture and Tourism. The sample was not selected in the research, and it was tried to reach the whole universe. The data were collected through a questionnaire. The data collection process in the research was carried out between April-September 2020. The data in the questionnaires were analyzed with the SPSS 25.0 software. Differences tests (t-test and ANOVA) and correlation analysis were used in the analysis of the data collected from 389 hotel business employees. Finally, while a significant relationship was found between the perceived transformational leadership style of hotel managers and integration with the sub-dimensions of conflict management strategies at a moderate level, compliance with high level, with avoidance and reconciliation at a weak level, no significant relationship was found between transformational leadership and pressure. A weak, positive significant relationship was found between the interactionist leadership style and the sub-dimensions of conflict management strategies, including integration, compliance, pressure, avoidance, and compromising.

Keywords: Leadership styles, Conflict management strategies, Hotel, Alanya.

TEŞEKKÜR

Tezin her aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle değerli görüş ve önerilerini esirgemeyen, araştırmayı sevdiren ve araştırmaya teşvik eden değerli danışmanım Prof. Dr. Oktay EMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin ilerlemesi ve sonuçlanması aşamalarında verilerin analizindeki büyük desteklerinden dolayı Prof. Dr. İbrahim KILIÇ'a ve savunma jürisinde çalışmama sağladıkları katkılardan dolayı Prof. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI'ya ve Doç. Dr. Emre Ozan AKSÖZ'e gönülden teşekkür ederim.

Bu süreçte dostluğu ve teşvikleri ile çalışmalarımda güç veren değerli arkadaşım Fatma Zehra İLİK'e ve değerli katkılar sağlayan kıymetli arkadaşım Mutlu CAN'a şükranlarımı sunarım.

Hayatımın her anında benim için hazır olan ve her koşulda ayakta durmamı sağlayan canım annem, babam ve kardeşim; Arzu CANDAR, Metin CANDAR ve Derin Mert CANDAR'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
2. LİDERLİK	4
2.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	4
2.2. Yönetim ve Liderliğin Farkı.....	5
2.3. Otel İşletmelerinde Liderlik	6
2.4. Temel Liderlik Teorileri	7
2.4.1. Özellikler teorisi.....	8
2.4.2. Davranışsal liderlik teorileri	9
2.4.2.1. Ohio State araştırmaları.....	10
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi araştırmaları	10
2.4.2.3. Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modeli	11
2.4.2.4. Likert'in sistem 4 modeli	13

2.4.2.5. McGregor'un X ve Y teorileri.....	14
2.4.3. Durumsal liderlik teorileri	15
2.4.3.1. Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı	15
2.4.3.2. Yol – amaç teorisi	16
2.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi.....	17
2.4.3.4. Vroom – Yetton karar verme modeli	18
2.4.4. Post – modern liderlik teorileri	18
2.4.4.1. Dönüşümcü liderlik tarzı.....	19
2.4.4.2. Etkileşimci liderlik tarzı	20
3. ÇATIŞMA	22
3.1. Çatışma Kavramı.....	22
3.2. Çatışma İle İlgili Görüşler	23
3.2.1. Geleneksel görüş	23
3.2.2. Davranışsal görüş	23
3.2.3. Modern görüş.....	24
3.3. Çatışma Türleri	24
3.3.1. İşlevlerine göre çatışmalar	25
3.3.1.1. İşlevsel çatışmalar	25
3.3.1.2. İşlevsel olmayan çatışmalar	25
3.3.2. Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar	25
3.3.2.1. Potansiyel çatışma.....	25
3.3.2.2. Algılanan çatışma	25
3.3.2.3. Hissedilen çatışma.....	26
3.3.2.4. Açık çatışma	26
3.3.3. Taraf olanlara göre çatışmalar	26
3.3.3.1. Bireysel çatışma	26
3.3.3.2. Bireyler arası çatışma.....	27

3.3.3.3. Birey ve gruplar arasında çatışma.....	27
3.3.3.4. Gruplar arası çatışma.....	27
3.3.4. Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar	28
3.3.4.1. Dikey çatışma	28
3.3.4.2. Yatay çatışma	28
3.3.4.3. Emir – komuta ve kurmay personeller arasındaki çatışma.....	28
3.4. Otel İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışma ve Yönetimin Önemi.....	28
3.5. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	30
3.5.1. Bütünleştirme (Tümleştirme)	31
3.5.2. Uyma	32
3.5.3. Baskı (Hükmetme – Üstünlük Kurma – Zorlama)	32
3.5.4. Kaçınma	33
3.5.5. Uzlaşma	34
4. YÖNTEM	35
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	35
4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	35
4.3. Verilerin Analizi	36
5. BULGULAR VE YORUM.....	37
5.1. Otel Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	37
5.2. Dönüşümcü Liderlik Algılarına Yönelik Betimsel İstatistikler	38
5.3. Etkileşimci Liderlik Algılarına Yönelik Betimsel İstatistikler	40
5.4. Çatışma Yönetim Statejileri Algılarına Yönelik Betimsel İstatistikler.....	41
5.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	43
5.6. Çatışma Yönetim Stratejilerine Yönelik Algıların Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	47

5.7. Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin Analizi	53
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	55
KAYNAKÇA.....	61
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	



TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Lider ve yönetici arasındaki farklar	6
Tablo 2.2. Liderlik teorilerinin sınıflandırılması.....	8
Tablo 2.3. Likert'in sistem 4 modeli.....	13
Tablo 2.4. Dönüşümcü liderliği oluşturan davranış boyutları.....	20
Tablo 2.5. Etkileşimci liderliği oluşturan davranış boyutları.....	21
Tablo 5.1. Otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	37
Tablo 5.2. Dönüşümcü liderlik ifadelerine ilişkin yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar	39
Tablo 5.3. Etkileşimci liderlik ifadelerine ilişkin yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar	40
Tablo 5.4. Çatışma yönetim stratejileri ifadelerine ilişkin yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar	41
Tablo 5.5. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların cinsiyete göre karşılaştırılması.....	43
Tablo 5.6. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların yaş gruplarına göre karşılaştırılması.....	43
Tablo 5.7. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların öğrenim durumlarına göre karşılaştırılması.....	44
Tablo 5.8. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların departmanlara göre karşılaştırılması	45
Tablo 5.9. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların pozisyonlara göre karşılaştırılması.....	46
Tablo 5.10. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların çalışmalarıyla ilgili süreçlere göre karşılaştırılması.....	46

Tablo 5.11. Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların cinsiyete göre karşılaştırılması	47
Tablo 5.12. Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların yaş gruplarına göre karşılaştırılması	48
Tablo 5.13. Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların öğrenim durumlarına göre karşılaştırılması	49
Tablo 5.14. Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların departmanlara göre karşılaştırılması	50
Tablo 5.15. Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların pozisyonlara göre karşılaştırılması	51
Tablo 5.16. Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların çalışma sürelerine göre karşılaştırılması	52
Tablo 5.17. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analiz sonuçları.....	53

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Liderliğin içerdği kavramlar	5
Şekil 2.2. Blake ve Mouton'un beş farklı liderlik şekli.....	12
Şekil 3.1. Çatışma yönetim stratejileri modeli	29



1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve hızlı değişimler, liderlik kavramına olan önemi arttırmıştır. Örgütlerde; insan faktörü, örgüt içi dinamikler, çevre koşulları ve örgütsel yapının eksik olması gibi nedenlerden dolayı liderliğe gereksinim duyulmaktadır (Katz ve Kahn, 1978, s. 528). Örgütlerin çevresi sürekli olarak değişmekte ve bu değişime ayak uydurmak da bir liderlik işlevidir (Akın, 2019, s. 131). Özellikle emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinin, yeniliklere hızlı uyum sağlama ve talepteki sezonluk yoğunlaşma gibi kendine özgü niteliklerinden dolayı, liderlik kavramı otel işletmelerinde çok daha önemli bir konumdadır (Watkins ve Sheehan, 2005).

Çalışanların motivasyonlarını örgütün hedeflerine yöneltecek bir mekanizma olan liderlik, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında oldukça önemli bir faktördür (Mintzberg, 1985; Kreitner vd., 2002, s. 450; Hao ve Yazdanifard, 2015, s. 3). Çalışanları dinleyen, düşüncelerine önem veren ve gereksinimlerinin farkında olan, onları yenilikçi düşünceler geliştirmeleri için teşvik eden, bununla birlikte onlara koçluk yapan liderlik, eskisi gibi emir, güç ve otorite unsurlarıyla olmamakta, tam alan liderlik modellerinden olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarıyla (Burns, 1978) mümkün olabilmektedir.

Diğer taraftan örgütlerde farklı karakter, anlayış ve değer yargıları bulunan kişilerin yer alması örgüt içinde çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır. Çatışmalar tüm toplumlarda bulunan dinamik bir etkileşim sonucu meydana gelen doğal bir olgudur ve bütün sosyal toplumlarda az veya çok görünür. Örgüt içinde oluşan çatışmalar, çatışan tarafın yapısından ve çatışma öncesi ilişkilerinden, çatışma ile ilgilenen kişilerden, çatışmanın yaşandığı sosyal çevreden, çatışma yaratan konudan, çatışma sırasında uygulanan stratejiler ile çatışma sonuçlarından etkilenen, çevresindeki geniş alana etkisinin çabuk yayıldığı bir süreçtir. Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalar iyi yönetilemediğinde çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu hususta liderler, liderlik davranışları aracılığıyla örgüt içindeki karar ve çatışma yönetimini ele alan önemli bir unsur haline gelmektedir (Fush ve Fush, 2015).

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejilerini ele alan bu tez çalışması altı başlık altında toplanmıştır. Çalışmanın birinci

bölümünde giriş, araştırmanın amacı ve hipotezleri, önemi, sınırlılıkları, ikinci ve üçüncü bölümünde liderlik ve çatışma konuları ile ilgili alanyazın bilgisi yer almaktadır. Çatışmanın yöntem bölümünde, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi, ardından bulgular ve yorum, son olarak çalışma sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın temel amacı, otel yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarıyla çatışma yönetiminde kullandıkları stratejiler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

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

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

Yukarıda belirlenen amaç ve hipotezler doğrultusunda çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları nedir?
2. Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları nedir?
3. Katılımcıların çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algıları nelerdir?
4. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları onların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?
5. Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları onların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?
6. Katılımcıların çatışma yönetiminde kullandıkları stratejiler onların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?
7. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile otel yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzlarıyla, çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Buradan hareketle araştırmadan elde edilen sonuçların, çatışma sırasında hangi liderlik tarzlarının hangi çatışma yönetim stratejileri ile uyum sağladığını ortaya koyacağı düşünülmektedir. Böylece otel yöneticilerine, olası bir çatışma durumunda daha verimli ve etkili çözümler üretebilmeleri için yol gösterecektir. Çalışma, liderlik tarzlarını ve çatışma yönetim stratejilerini otel çalışanları tarafından ilk kez incelemesi nedeniyle ilgili alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2020 yılının Mart ve Eylül ayları arasında Antalya ilinin Alanya ilçesinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar, şefler, departman müdür yardımcıları ve departman müdürleri ile sınırlıdır.

2. LİDERLİK

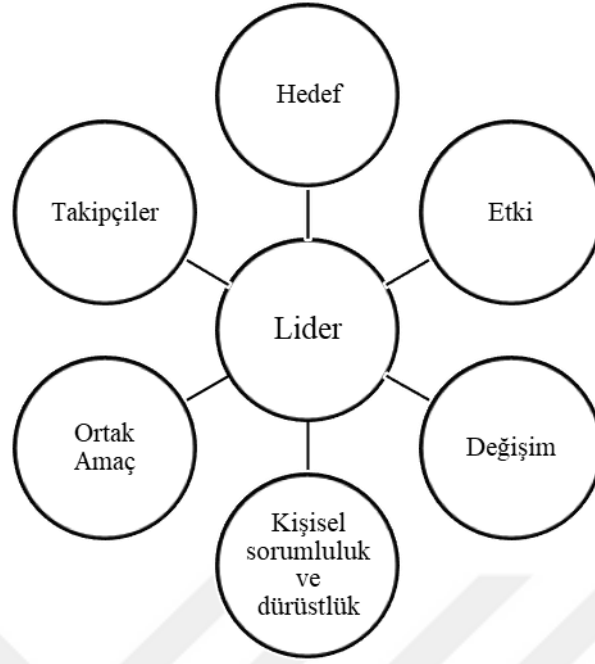
2.1. Lider ve Liderlik Kavramları

“Liderlik etmek (lead)”, “lider (leader)” ve “liderlik (leadership)” sözcüklerinin Anglo-Sakson kökü “yol” veya “yön” anlamına gelen “lead” kelimesinden türetilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 231). Ağırlıklı olarak sosyoloji, sosyal psikoloji ve siyaset bilimi alanında yer alması ile beraber, örgüt çalışmalarında da odaklanılan bir kavram olan liderliğin önemi (Tevrüz vd., 1999, s. 189; Şişman, 2011, s. 1), özellikle 1927 yılından sonra daha iyi anlaşılmıştır. Bu sebeple de 1941-1944 yılları arasında liderlik ile ilgili araştırma sayısında ciddi bir artış söz konusudur (Güney, 2015, s. 369).

Liderlik tanımları gerek iş dünyasında gerekse gündelik yaşamda liderlerin belirli davranış ve niteliklerinin incelenmesine dayanmaktadır. Bu davranış ve niteliklerin bir kısmı liderliğin varlığı ile ilişkilendirilirken, diğerleri ise yokluğu ile ifade edilir (Vasu vd., 1998, s. 90). Dolayısıyla liderlerin statüsündeki farklılıklar sebebiyle çok sayıda liderlik kavramının tanımı yapılmıştır (Yukl, 2019, s. 20). Lider, “başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yönelten kişi” liderlik ise “liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2009, s. 90). Hogg ve Vaughan (2007) ve Can (2021) liderliği, bir grup insanı belirli bir amaç etrafında toplayarak harekete geçirme süreci olarak ifade etmektedir. Kutanis’e göre (2006) göre liderlik, belirli bir amaç doğrultusunda toplanan bir grup ile gruptaki bireylerin davranışlarını yönlendiren bir kişi arasındaki bağlantıdır. Zel (2006) ise liderliği, iletişim sürecinin var olduğu bir alanda, öncesinde belirlenen amaçları gerçekleştirmek için yönlendirilmiş bireyler arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Tekarslan’a göre (2000) göre liderlik, yöneten ile yönetilen arasındaki ilişkidir.

Yukarıdaki liderlik tanımların genel çerçevesi itibariyle, ağırlıklı olarak üç temel unsur üzerinde durulmuştur. Bunlar (Naktiyok, 2006, s. 22);

- Liderlerin takipçisi olduğundan, liderlik örgütsel bir olgudur.
- İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları yönlendirmeyi hedefler.
- Liderlik olgusunun meydana gelmesi belli bir hiyerarşik düzenin meydana gelmesine katkı da bulunmaktadır. Bazı durumlarda ise, esneklik özelliği göstermesi gerekmektedir.



Şekil 2.1. Liderliğin içerdiği kavramlar (Daft, 2007, s. 5)

Daft (2007)'a göre liderliğin önemli bir yönü, insanları ortak bir vizyon etrafında bir araya gelmeleri için teşvik etmektir. Bireyler sanatçı veya herhangi bir uzmanlık alanında lider olabilir ancak *takipçileri* olmadığı sürece akademik olarak tanımlandığı gibi bir “lider” değildir. Liderlik *etki* içerir; etki bireyler arasındaki ilişkinin pasif olmadığı anlamına gelmektedir. Lider ile takipçilerin arasındaki etki sayesinde bireyler önemli *değişimler* ister ve bu değişimler, liderler ile onların takipçilerinin *ortak amaçlarını* yansıtır. *Hedef* ise lider ve takipçilerin değişimin peşinde aktif olarak yer almaları şeklinde ifade edilmekte ve istenilen sonuca ulaşmak için her birey *kişisel sorumluluk* almaktadır (Daft, 2007, s. 5). Sonuç olarak; liderliğin olduğu yerde insanlar bir topluluğun parçası olur ve ortak amaçlara ulaşmak için katkıda bulunduklarını hisseder (Charan ve Useem, 2002).

2.2. Yönetim ve Liderliğin Farkı

Yönetim ve liderlik birbirlerine benzeyen kavramlar gibi görünse de aralarında önemli farklılıklar söz konusudur (Koçel, 2003, s.583-586). Yönetim, istikrarı sağlamak ve verimliliği arttırmak için çaba göstermektir. Liderlik ise gelecek için bir vizyon oluşturmak, ortak bir kültür geliştirmek, takipçilerini motive etmek, kişisel nitelikleri geliştirmek ve bir bütünlük kültürü içinde

değişim yaratmaktır. Başka bir ifadeyle, yönetim işletmenin mal ve hizmetlerini üretmek için gereken adımları atarken, liderlik ise insanları motive etmeye ve ilham vermeye odaklanır. Öte yandan yönetim kısa vadeli sonuçlara yoğunlaşırken, liderlik ise uzun vadede ulaşılmaya çalışılan hedefi gerçekleştirebilecek temel değerler ile ilgilenir (Daft, 2007, s. 17-28).

Yönetim, iletişim sürecinde genellikle cevap vermeye ve problem çözmeye odaklanır. Liderlik ise soru sormayı, dinlemeyi ve başkalarını dâhil etmeyi gerektirir (Kotter, 1996, s. 26). Yönetim ilişkisi konum ve resmi otoriteye dayanırken, liderlik kişisel etkiye dayalı bir ilişkidir (Rost, 1993, s. 145-146).

Lunenburg'a göre (2011), yönetici ve liderliğin farkı Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. *Lider ve yönetici arasındaki farklar*

LİDER	YÖNETİCİ
İnsan	Sistem ve yapı
Takipçi	Ast
Gayri resmi etki	Resmi otorite
Risk alma	Riskleri en aza indirme
Kararları kolaylaştırma	Karar alma
Doğru işleri yapma	İşleri doğru yapma
Geniş bakış açısı	Dar bakış açısı
Dönüşümcü	İşlemsel
Strateji ve vizyon	Plan ve bütçe
Meydan okuma	Koruma
Değerler	Kurallar
Yenilik	Standardizasyon

Martin'e göre (2001), pek çok yönetici iyi bir lider olmak için gereken yetenek ve niteliklere sahiptir. Organizasyonlarda yöneticiler ve liderler oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle yüksek performans elde etmek için etkili bir şekilde entegre olmalıdırlar.

2.3. Otel İşletmelerinde Liderlik

Liderlik, iç ve dış çevrede oluşan değişimlere ayak uydurmak için yenilikçilik, esneklik, sorun çözme ve iyi iletişim becerisi gerektirir (Barutçugil, 2004, s. 266). Otel işletmelerinde hizmetlerin müşterilerin bulunduğu ortamda gerçekleştirilmesi sebebiyle, pek çok araştırma konaklama işletmelerindeki liderlerin gereklilikleri ve yetenekleri üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışanlar ve

yöneticiler arasındaki etkili iletişim bu alandaki enkilit noktadır (Brownell, 2008, s. 137).

Otel işletmelerinde üretim ve tüketime aynı zaman ve mekânda gerçekleşmesi (Bryson vd., 2004, s. 161), liderlik gereklilikleri açısından diğer sektörlerle göre farklılık gösterir (Güzel, 2009, s. 123). Otel işletmelerinin yöneticilerden en büyük beklentisi, çalışanlarını işletmenin mevcut hedefleri doğrultusunda yönlendirmeleri ve motive etmeleridir (Taşkıran, 2006, s. 169). Öte yandan, turizm sektörünün dinamik bir yapıya sahip olması, başarılı olmak isteyen liderlerin sürekli olarak gelişim göstermesini gerekli kılar (İnce, 2013, s. 2). Bununla birlikte otel işletmelerinde liderlik sürecini etkili bir şekilde yönetebilmek için liderlik uygulamaları yazılı olmalıdır. Ayrıca otel işletmelerinin amaç ve organizasyon farklılıkları sebebiyle liderlik uygulamalarının farklılık göstereceği hususu da göz ardı edilmemelidir (Testa, 2007, s. 471). Liderin başarısız olması, diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de oldukça maliyetlidir. Dolayısıyla turizm sektöründe liderlik uygulamalarının benimsenmesi ve liderlik davranışlarının uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi söz konusu işletme için oldukça önemlidir (Kara vd., 2013).

2.4. Temel Liderlik Teorileri

Liderliğe yönelik yapılan çalışmaların Eski Yunanlılara kadar uzandığı bilinmektedir. Ancak liderlik çalışmaları geçen süre içerisinde boyut, amaç ve kapsamı bakımından değişiklik göstermiştir (Bass vd., 1987, s. 7). Yeni teorilerin, önceden geliştirilmiş teoriler üzerine inşa edilmesi liderlik teorilerinin önemli niteliklerinden birisidir. Liderlik teorilerinin bu niteliği, onun tarihsel süreçte bir bütünlük arz etmesini sağlamaktadır. Liderlik üzerine geliştirilmiş farklı görüşler ve çeşitli kuramların olduğu bilinmektedir. Bazı çalışmalar liderlik özelliklerinin sonradan kazanılacağını ifade ederken diğerleri ise liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu öne sürmüştür. Geliştirilen teorilerin bir kısmı liderlerin davranışlarına, astlarını etkileme düzeylerine yoğunlaşırken bir kısmı liderlerin kişisel özelliklerine odaklanmış daha sonraları ise liderler mevcut ortamın şartlarına göre davranan kişi olarak görülmüştür (Efekan, 2007, s. 15).

Liderlik teorileri tarihsel süreçleri bakımından Tablo 2.2’de sınıflandırılmıştır (Koçak ve Kirazcı, 1997, s. 300):

Tablo 2.2. *Liderlik teorilerinin sınıflandırılması*

LİDERLİK TEORİLERİ
1. Özellikler Teorisi
2. Davranışsal Liderlik Teorileri
3. Durumsal Liderlik Teorileri
4. Post-Modern Liderlik Teorileri

2.4.1. Özellikler teorisi

Özellikler teorisi “geleneksel yaklaşım” olarak da bilinmektedir. Bu teori, insanların lider olabilmeleri için bazı özel niteliklere sahip olması gerektiği fikrine dayanır (Baron ve Jerald, 2000, s. 442). Özellikler teorisi liderliğe yalnızca liderin tarafından bakar. Her şeyden önce liderin etkinliğiyle ilgili fiziksel ve kişisel niteliklerine odaklanır. Bu teoride çalışmalar genellikle başarılı ve başarısız liderleri; kişilik, zihinsel ve fiziksel özellikleri bakımından ayırt etmeye yöneliktir. Özellikler teorisine göre liderliğin temelini oluşturan husus, liderlerin doğuştan gelen özellikleri ile bu özelliklerin zaman içinde edinilen diğer niteliklerle zenginleştirilmesidir. Bir kişinin lider olabilmesi ve bir grubu yönetebilmesinin en önemli sebebi kişinin sahip olduğu niteliklerdir (Şimşek, 1993, s. 217). Buna göre liderin sahip olması gereken özellikler (Daft, 1999, s. 373):

- Fiziksel özellikler: Aktif ve enerjik olmak.
- Yetenek ve zekâ: Kesinlik, bilgi, yargılamak, akıcı konuşmak.
- Kişilik: Etik davranış, dürüstlük, açık sözlü olmak, yaratıcı olmak.
- İş ile ilgili unsurlar: Hedeflere ulaşmada sorumluluk almak, göreve dönük olmak, ileride olma isteği, sorumluluk isteği, başarılı olmada isteklilik.
- Sosyal özellikler: Sosyal ve popüler olma, prestij, iş birliği yeteneği, zarafet ve nezaket, sosyal katılım.

Özellikler teorisi vardığı sonuçlar bakımından tutarlılık göstermemektedir. Bu tutarsızlığın sebebi olarak şunlar söylenebilir: bütün liderleri içine alan

evrensel özellik listesi belirlenememektedir (Hodgetts ve Kuratko, 1991, s. 477), özelliklerin ölçümü ve tanımlanması zordur, özellik listesi sonsuzdur, liderin var olduğu ortam göz ardı edilmektedir ve liderin bulunduğu grupta, liderin sahip olduğu niteliklerden daha fazlasını taşıyan bireyler bulunabilmektedir (Can vd., 1998, s. 320).

Özellikler teorisinin tutarsızlık göstermesi üzerine, araştırmacılar grupların işleyiş ve yapısına odaklanmıştır. Bu doğrultuda ilgili teorisinin yetersiz sonuçlar vermesi yeni teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

2.4.2. Davranışsal liderlik teorileri

Bu yaklaşımın temel dayanağı liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bireylere liderlik özelliklerinin eğitim yoluyla kazandırılabilmesidir (Northouse, 2004, s. 65). Diğer bir ifadeyle davranışsal liderlik teorisinin amacı, “bir lider, etkin bir lider olabilmek için ne yapmalıdır?” sorusuna cevap aramak ve söz konusu davranışların etkin liderlikte nasıl bütünleştirileceğini belirlemektir (Keçecioğlu, 2003, s. 157). Bu bağlamda yapılan araştırmalarda lider davranışlarının temel yönelimi tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderlerin etkinliğini belirlemede; liderlerin takipçileri ile kurduğu iletişim, amaçları belirleme şekli, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlar önemli unsurlar olarak görülmüştür (Owens, 1976, s. 226).

Davranışsal liderlik teorisi özellikler teorisiyle karşılaştırıldığında üç noktada artı değer sağlar (Northcraft, 1994, s. 96):

1. Özellikleri araştırmak yerine davranışları ortaya koyarak hem biçimsel lideri hem biçimsel olmayan lideri ortaya çıkartır.
2. Bireylerin liderlik davranışları üzerine eğitilebilmeleri için lideri tanımlama noktasında etkili davranış biçimleri belirlemeye çalışır.
3. Liderin sergilediği davranış biçimlerinin neticesi olarak takipçilerinin sergiledikleri davranışlar; takipçiler ile liderin davranış düzeylerini inceleme şansı yaratır.

Davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesinde çeşitli teorik çalışmalar ve uygulamalı araştırmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda farklı liderlik stilleri saptanmış ve bu liderlik stillerinin etkinlikleri hakkında araştırmalar yapılmıştır. Davranışsal liderlik teorisi kapsamında lider davranışlarını inceleyen, Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi ve Likert'in Sistem 4 Modeli gibi çalışmalar, literatürde yer almaktadır. En kapsamlı çalışmaların ise Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Celep, 2004, s. 11).

2.4.2.1. Ohio State araştırmaları

Carrol Shartle öncülüğünde gerçekleştirilen Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde önemli bir yere sahiptir (Werner, 1993, s. 40). İlgili araştırmalar askeri ve sivil yöneticiler üzerinde yürütülmüştür. Liderlik faktörlerinin saptanması ve liderin nasıl tanımlandığının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda sorumluluk, otorite sınırı ve liderin kişisel ilişkilerde zamanı nasıl yönettiği konularına da odaklanılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, inisiyatif ve kişiyi dikkate alma unsurlarının bağımsız olması sebebiyle bir yönetici her iki unsura da düşük veya yüksek düzeylerde sahip olabilir (Bolat, 2008, s. 12).

- Kişiyi dikkate alma: Liderin astlarına sevgi ve güven vererek onlarla arkadaşlık ve dostluk geliştirme davranışları olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda lider,astlarının istek ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilidir.
- İnisiyatif unsuru: Liderin örgüt amaçlarına ulaşma ile ilgili işin zamanında yapılması için; amaç belirleme, astları amaçlar doğrultusunda yönlendirme, iletişim sistemini belirleme, işi tamamlama süresini belirleme ve talimatlar verme davranışları olarak ifade edilmektedir.

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi araştırması

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları Rensis Likert tarafından yürütülmüştür. Liderlerin izleyenlerine ve çalışanlarına nasıl davrandığı üzerine odaklanılmıştır. Aynı zamanda çalışanların verimliliğini ve tatminini etkileyen

lider davranışları ilgili araştırmalara konu olmuştur (Hersey ve Blanchard, 1977, s. 93). Araştırmada genel olarak işe odaklılık ve kişiye odaklılık olmak üzere iki konsept üzerinde yoğunlaşmıştır (Barlı, 2008, s. 373). İş odaklı liderler, çalışanlara verilen işlerin yerine getirilmesini yakından takip ederken, kişiye odaklı liderler, çalışanların görevlerini yapabilmesi için onlara özgürlük tanırırlar (Donnelly vd, 1998, s. 347). Yapılan bu araştırmalar sonucunda, kişiye odaklanan liderlik yaklaşımının daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ataman, 2002, s. 461).

Bowers ve Seashare'a göre etkili liderliği belirleyen dört etmen vardır (Northcraft, 1994, s. 356).

1. Destek: Destek etmeni, liderin astlarına değer verdiğini ve astların gerçekleştirdiği faaliyetlere destek olduğunu hissettirmesi ile ilgilidir. Böylece lider astlara uyum sağlayacak ve onları önemseyeceğinden lider-astlar arasındaki dostluk ve dayanışma düzeyinde artış olacaktır.
2. Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma: Bu etmen, astların kendi arasındaki samimi duyguları geliştirilmesine yöneliktir. Böylece astlar arasındaki duygusal yaklaşma ortamdaki gerilimi azaltıp verimi arttıracaktır.
3. Amacı belirleme ve geliştirme: Bu etmen de lider astlarına organizasyonun mevcut amaçlarını benimseterek bu amaç doğrultusunda onları yönlendirecektir. Böylece lider denetleyici ve yönlendirici bir görev üstlenecektir.
4. İş kolaylaştırma: Bu etmen de lider örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için astlarının çalışmalarını planlar, koordinasyon sağlar, sorun oluşması durumunda yardımcı olur.

2.4.2.3. Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modeli

Blake ve Mouton önderliğinde yürütülen Yönetsel Diyagram Modeli; “insana ilgi” ve “üretime ilgi” olmak üzere iki boyut üzerine kurulmuştur. Boyutlar bir ile dokuz aralığında değerler içeren bir ölçek üzerinde yer alır. Bu iki boyutun birleşimiyle de beş tür liderlik yönelimi ortaya çıkar. Yapılan çalışmalar sonucunda ise en etkili liderlik yöneliminin, insana ve üretime en üst seviyede

önem veren ekip liderliği olduğu ifade edilmiştir (Arıkan, 2001, s. 237). Yönetsel Diyagram Modeli'nin en önemli yararı lidere, gösterdiği davranışları kavramsallaştırma olanağı tanımasıdır. Bu sayede lider kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrar ve liderlik tarzında değişiklik yapabilir (Koçel, 2003, s. 594). Liderlik davranışlarına ait “işe ilgi” ve “insana ilgi” yatak ve dikey eksenlere yerleştirilmiş ve beş farklı liderlik şekli ortaya çıkarılmıştır (Vecchio, 1995, s. 347).

BİREYE İLGİ	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME								

Şekil 2.2. Blake ve Mouton'un beş farklı liderlik şekli (Vecchio, 1995, s. 347).

- 1,1 Tip Etkili Olmayan Lider: Örgüt içinde varlığını sürdürebilmek amacıyla yapılması gereken işleri yerine getirirken minimum çaba harcar.
- 1,9 Tip Kulüp Lider: Bu tip liderler rahat, arkadaşça ve düşünceli ilişkileri önemserler. Mevcut görevlerine olan ilgileri minimumdur.
- 9,1 Tip Görev Lider: Bu tip liderler verimlilik için çaba gösterirken var olan otoritelerini kullanırlar, insan ilişkileri ise minimumdur.
- 5,5 Tip Örgüt Lider: Yapılması gereken iş sayısı, çalışanların motivasyonu arasında denge kurmaya çalışan uzlaştırmacı liderlerdir.
- 9,9 Tip Ekip Lider: Liderler kendilerini yapılması gereken işlere adanmış astlarla birlikte yüksek verimliliğe yoğunlaşmışlardır. Lider-ast arasında güven ve saygı maksimum seviyededir.

2.4.2.4. Likert'in sistem 4 modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 Modeli aynı zamanda Destekçi Liderlik Kuramı adıyla da bilinmektedir. Çalışanların etkililiği liderin liderlik biçimine göre değişmektedir. Sistem 4 Modeli, liderlerin sahip olduğu davranışları dört şekilde gruplamıştır (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 24).

Tablo 2.3. *Likert'in sistem 4 modeli*

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Yöneticilerin Astlarına Güveni	Yöneticiler astlarına güvenmez.	Yöneticiler astlarına yüksek seviyede güven duyar.	Yöneticiler astlarına tam olmayan bir güvenden duyarlar. Kontrol yöneticinin elindedir.	Yöneticiler astlarına her durumda güvenden duyar.
Astların Serbest Davranabilme Hisleri	Astlar kendilerini, yöneticisiyle iş ile ilgili konularda tartışma açısından serbest hissetmez.	Astlar kendilerini, yöneticisiyle iş ile ilgili konularda tartışma açısından serbest hissetmez.	Astlar yöneticileriyle iş ile ilgili konuları serbest bir şekilde tartışabilir.	Astlar yöneticileriyle iş ile ilgili konuları tamamen serbest bir şekilde tartışabilir.
Yöneticinin Astarı ile İlişki Arayışı	Yöneticiler mevcut sorunları çözmek için astlarının düşünce ve görüşlerini sorarlar.	Yöneticiler mevcut sorunları çözmek için astlarının düşünce ve görüşlerini bazı zamanlarda sorarlar.	Yöneticiler mevcut sorunları çözmek için astlarının düşünce ve görüşlerini genel olarak sorarlar.	Yöneticiler mevcut sorunları çözmek için astlarının düşünce ve görüşlerini her zaman sorarlar.

Modelde bulunan liderlik davranışları aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Başaran, 2004, s. 61):

- Sistem 1 Sömürücü Otokratik: Çalışanlarda biçimsel olmayan gruplar oluşur. Takım çalışması yoktur. Orta seviyede üretim vardır. Gruplar lidere karşı çalışırlar.
- Sistem 2 Yardımsever Otokratik: Çalışanlarda biçimsel olmayan gruplar oluşur. Takım çalışması yoktur. Lidere bazen karşı gelirler.
- Sistem 3 Katılımcı: Çalışanlarda biçimsel olmayan gruplar olsa da örgüt amaçlarını destekleme mevcuttur ve lidere kısmen karşı gelme söz konusudur. Takım çalışması yoktur. Üretim seviyesi iyidir.
- Sistem 4 Demokratik: Örgüt amaçlarına ulaşmak için takım çalışması oldukça önemlidir. Biçimsel olmayan grup oluşsa da biçimsel gruptan tamamen ayrı değildir.

Araştırmalar sonucunda, verimliliği düşük grupların Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında olduklarını, verimliliği yüksek grupların ise Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altından oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2001, s. 455).

2.4.2.5. McGregor'un X ve Y teorileri

Douglas McGregor tarafından geliştirilen yaklaşıma göre, yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları, onların davranışlarını belirleyen unsurlardan biridir. Bu varsayımlar “X ve Y Kuramları” olarak adlandırılmıştır (Ataman, 2002, s. 459).

X kuramına göre,

- İnsanlar yaratıcı değildir ve yeniliğe karşıdır.
- İnsanlar çalışmayı sevmez, her fırsatta işten kaçır.
- İnsanlar sorumluluk almaktan kaçınır ve en çok gelir sağlayacak işi yapar.
- İnsanlar çalıştırmak için yönlendirilmeli, tehdit edilmeli hatta korkutulmalıdır(Şimşek ve Çelik, 2012, s. 85).

Y kuramına göre;

- İnsan çalışarak, belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini kontrol eder ve yönlendirir.
- İnsanın öğrenme isteği vardır ve gerekli şartlar sağlanırsa sorumluluk almak ister.
- Bireyin amaçlara yönelmesinde, sonunda ulaşacağı ödülün yanı sıra başarıma arzusunun da etkisi vardır (Şimşek ve Çelik, 2012, s. 86).

2.4.3. Durumsal liderlik teorileri

Durumsal liderlik teorilerinin temel dayanağı, mevcut durumun gereksinimleri göz önünde bulundurularak en iyi liderlik tarzının tespit edilebileceği düşüncesidir. Diğer bir ifadeyle, en iyi liderlik tarzının belirlenmesi var olan duruma özgü gerekliliklere bağlıdır (Scarborough, 1992, s. 196). Bu yaklaşımda en iyi liderlik tarzı değil, hangi durumda hangi liderlik tarzının daha etkili olduğu önemlidir. Dolayısıyla durumsallık yaklaşımı altında bulunan teoriler “tek ve en iyi” yönetim stilini savunan davranışsal liderlik teorilerinden farklılaşmaktadır (Zel, 2006).

Durumsal Liderlik kapsamında pek çok araştırma yapılmış ve model geliştirilmiştir.

2.4.3.1. Fiedler’in etkin liderlik yaklaşımı

Fiedler’in teorisinin temeli, çevresel koşulların ve faktörlerin lider davranışları ve lider özellikleri ile lider etkinliği arasındaki ilişkiye dayanır (House ve Aditya, 1997, s. 421). Fiedler, yönetim görevinin durumunu açıklamada üç faktör üzerinde araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Bolden vd., 2003, s. 8):

1. Lider ile takipçileri arasındaki faktör: Çalışanlar ve yöneticiler ne kadar iyi anlaşmaktadır?
2. Görev yapısı: İş adil olarak yapılandırılmış mı, yapılandırılmamış mı ya da bu iki durum arasında mı?
3. Liderin Pozisyon gücü: Yöneticiler ne kadar otoriteye sahiptir?

Lider ve takipçileri arasındaki ilişki: Örgütte yer alan mevcut çalışanların liderlerine duydukları güven derecesini ve bağlılık düzeyini açıklamaktadır (Gibson, 2000). Ancak lider ve astları arasındaki ilişkinin karşılıklı olması gerekir. Karşılıklı ilişkiler sonucunda liderlik için elverişli bir ortam meydana gelir (Güney, 1992, s. 311).

Görev yapısı: Liderlerin daha etkin olmasında görevlerin önceden belirlenmiş ve tanımlanmış olması oldukça önemlidir. Aksi takdirde liderler, astlarını etkilemede açısından başarılı olamaz (Güney, 1992, s. 311).

Liderin pozisyon gücü: Liderin astlarını ödüllendirmek, cezalandırmak ve yönlendirmek amacıyla kullandığı yetkinin derecesi anlamına gelmektedir (Bolden vd., 2003, s.8).

2.4.3.2. Yol – amaç teorisi

House ve Mithcell öncülüğünde geliştirilen yol-amaç teorisi, liderlerin astlarının amaçlara ulaşması için nasıl motive edeceği ile ilgilidir. Yol-amaç teorisi, astlarının tatminini ve performansını arttırmak için motivasyon faktörüne odaklanır. Lider, astları için bir amaç belirler ve bu amaçlara ulaşmaları için yönlendirir. Dolayısıyla lider, astlarının ulaşacağı amaçları saptar, rotayı belirler, mevcut engelleri ortadan kaldırır ve tüm süreçte onları motive eder, koçluk yapar ve onlara destek olur (Yıldız, 2013, s. 39).

Yol-amaç teorisinin temelinde yatan, liderlerin ulaşılması gereken amaçları, amaca yönelik yöntemin açıklanması, astların koşullanmasıyla iş doyumuna nasıl erişeceği hakkında araştırmaları yapmaktır. Bu teorinin liderlik açısından önemi aşağıdaki gibi açıklanabilir (Can, 1999, s. 197):

- Yol: Liderlerin, astlarının istek ve ihtiyaçlarını yönlendirme derecesidir.
- Amaç: Liderlerin astlarının davranışa gösterdiği tepkileri yönlendirme derecesidir.

Sonuç olarak liderlerin davranışları astlarının bugünkü ve gelecekteki memnuniyeti için bir kaynak olmalıdır. Aynı zamanda rehberlik, koçluk, destek ve etkiniş performansı için tamamlayıcı nitelik taşımaktadır (Williams, 2009, s. 527).

2.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal faktörler üzerine kuruludur. Astların olgunluk düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir (Şimşek ve Çelik, 2012, s. 90). Bu teoriye göre, kendilerine olan güvenleri zayıf, yetenekleri ve eğitim seviyeleri düşük olan astlar; kendilerine güvenen, eğitilmiş ve yetenekli astlara göre liderlerinden daha farklı davranmasını beklerler (Daft, 1991, s. 284). Diğer taraftan liderlik, astlarının performansını arttırmaya yönelik sergilenen davranış modellerine göre “iş gören odaklı” ya da “iş odaklı” olmak üzere ikiye ayrılır. Astların olgunluk düzeyindeki artış, lideri kişiye odaklı davranışlar sergilemeye yönlendirecektir (Blanchard, 1984, s. 31-47). Bu teori, liderin örgütsel ilişkilerinde astlarının mevcut yeteneklerini temel değişken olarak ele almaktadır. Aynı zamanda liderlerin lider olması noktasında ana değişkenin, astlarının olgunluk düzeyine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Stanley, 2017, s. 27). Olgunluk düzeyleri astların görev hakkında yaptıkları değerlendirmeler olarak ifade edilebilir. Astların olgunluğunun saptanmasına yarayan alt değişkenler aşağıdaki gibidir (Vecchio, 1995, s. 317);

- Yaşantı
- Makam
- Yeterlilik
- İş bilgisi
- Kişinin sahip olduğu nitelikler
- Liderden beklenti
- Uzmanlık
- Lideri algılama şekli
- Örgütteki özgürlük düzeyi
- Kişinin nitelik düzeyi

Bu teoride liderin etkili olmasını sağlayan husus, çalışanların olgunluk düzeylerine göre bir göreve ya da çalışanın mevcut yönelimini ayarlayarak birleştirilmesidir. Bu iki husus iyi dengelendiğinde etkinlik düzeyinde artış sağlanır (Yukl, 2010, s. 105).

2.4.3.4. Vroom-Yetton karar verme modeli

Vroom ve Yetton önderliğinde geliştirilen kuramda, liderlerin karar verme sürecine odaklanılmıştır. Kurama göre liderlikte yapılması gereken en önemli şey karar vermektir. Karar vermenin yanı sıra astların kararlara katılım sağlaması da oldukça önemlidir. Astların katılmasıyla, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi kolaylaşır ve bu durum liderin astları üzerinde etkinliğini sağlar. Buradaki en önemli husus, astların nerede ve ne zaman kararlara katılacak olmasıdır. Kuramda, mevcut durumun şartlarına bağlı olarak, karar vermede kaç astın katılım sağlayacağı belirlenmektedir. Lider bu aşamada, alternatif kararları göz önünde bulundurarak değerlendirmeli ve karar vermede mümkün olduğunca çok sayıda astın katılmasını sağlamalıdır (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 47). Bu teoride beş farklı karar alma unsuru bulunmaktadır (Zel, 2011, s. 96):

- Otokratik 1: Lider mevcut sorunları elinde var olan bilgiler ışığında çözer.
- Otokratik 2: Lider astlarından ek bilgi ister, mevcut sorunları kendisi başına çözer.
- Danışmacı 1: Lider karar verme aşamasından önce astlarının düşünce ve tekliflerini dinler sonra karar alır.
- Danışmacı 2: Lider karar verme aşamasından önce grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini dinler sonra karar alır.
- Grup: Lider astlarını gruplar halinde bir aradayken, kendi düşüncesini direktmeden demokratik bir yöntemle sorunun çözülmesi için ortak karar alır.

Kuram günümüzde, yönetim geliştirme ile ilgili programlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Zel, 2006, s. 160).

2.4.4. Post – modern liderlik teorileri

Günümüzde değişim, tüm sosyal sistemlerin yönetim şeklini ve hayati kültürlerini; hızlı bilginin, gelişimin ve iletişimin artmasıyla birlikte önemli derecede etkilemeyi sürdürmektedir. Liderliğin, değişimin başarılı olmasında önemli ve büyük bir rolü vardır (Erkutlu, 2014, s. 81). Yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen yeni kavramlar ve gelişmeler, liderlik alanında yeni

yaklaşımlar oluşturmuş, 1978 yılından sonra dönüşümcü ve etkileşimci liderlik adı altında yeni sınıflama ortaya çıkmıştır (Bass vd., 2003, s. 211). Dönüşümcü liderler; takipçilerini uyaran, işletme misyonu için çaba gösteren, motive edici ve ilham verici, bir lider olarak tanımlanırken, etkileşimci liderler; takipçileriyle sözleşmeyi, eleştiriyi ve düzeltmeyi kullanan lider olarak tanımlanmaktadır (Gibson vd., 2017).

2.4.4.1. Dönüşümcü liderlik tarzı

Dönüşümcü liderlik, mevcut örgüt üyelerinin istek ve gereksinimlerinin değerlendirilmesini ve giderilmesini içerir. Örgüt içinde mevcut farklılıklara karşı duyarlı olmakla birlikte takipçilerin ihtiyaçlarını önemseyen liderlik yaklaşımıdır (Menon ve Loannou, 2016, s. 13).

Dönüşümcü liderler ile takipçileri arasındaki ilişki duygusal bir niteliğe sahiptir (Lopez vd., 2008, s. 38). Dönüşümcü liderler, örgütün uzun dönem hedeflerini gerçekleştirmek için çabalar, var olan vizyonu geliştirmeye odaklanır ve bu vizyonu kabullenmeleri için takipçilerini teşvik eder.

Ayrıca takipçilerin bireysel gelişimleri üzerinde durarak daha fazla sorumluluk almaları konusunda destekler (Howell ve Avolio, 1993, s.891). Dönüşümcü liderlerin takipçileri ise örgütün mevcut amaçlarına sıkı sıkıya bağlı, liderlerine güven duyan ve üst düzey uyum gösteren kişilerdir. Dönüşümcü liderliğin sağladığı bu etkiler, örgütün amaçlarını ve stratejik vizyonunu anlaşılabilir yayılım göstermesini ve takipçiler tarafından benimsenmesini sağlayarak daha elverişli koşullar yaratabilir (Berson ve Avolio, 2004, s. 627).

Dönüşümcü liderlik tarzının dört davranış boyutu bulunmaktadır (Bass, 1999, s. 11; Stone vd., 2004, s. 350-351; Lyons ve Schneider, 2009, s. 738). Bunlar Tablo 2.4’de verilmiştir.

Tablo 2.4. Dönüştürücü liderliği oluşturan davranış boyutları

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİ OLUŞTURAN DAVRANIŞ BOYUTLARI
1. İdealleştirilmiş Etki
2. İlham Verici Motivasyon
3. Entelektüel Uyarım
4. Bireysel İlgi

1. İdealleştirilmiş Etki: Liderler takipçilerini uzun vadeli planlar yapabilmeleri için teşvik etmektedir. Liderlerin sergilediği davranışlar takipçileri tarafından ideal davranış olarak algılanmaktadır (Bass, 1999, s. 11).

2. İlham Verici Motivasyon: Liderlerin takipçilerini ödüle bağlı olmadan motive etme yeteneğidir (Lyons ve Schneider, 2009, s. 738).

3. Entelektüel Uyarım: Liderler takipçilerine mevcut problemlerin üstesinden gelebilme konusunda yenilikçi çözümler elde etmeye teşvik etmektedir (Bass, 1999, s. 11).

4. Bireysel İlgi: Liderler takipçileri ile sıkı iletişim kurarak onların mevcut ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır (Lyons ve Schneider, 2009, s. 738).

2.4.4.2. Etkileşimci liderlik tarzı

Etkileşimci liderlik, yöneticilerin astlarını belirlenmiş görev tanımları ile güdülediği ve astların amaçlara ulaşmadaki çabalarına göre ödüllendirdiği bir yaklaşım olarak ifade edilebilir. Bu liderlik tarzında, çalışanların istek ve ihtiyaçları yeterli performans gösterdikleri takdirde giderilmektedir (Wofford vd., 1998, s. 56).

Etkileşimci liderler; görevler, görevlere yönelik hedefler ve çalışma standartları üzerine odaklanır. Bu tarz liderler astlardan, görevlerin yerine getirilmesini ve itaat edilmesini beklemektedir. Ayrıca çalışanların mevcut performanslarını arttırmak için örgütsel ödül ve cezalara gereğinden fazla bağımlıdır (Tracey ve Hinkin, 1998, s. 222).

Etkileşimci liderlik tarzında; ast ve üst, lider ve izleyenler, yöneticiler ve çalışanlar arasında çıkar ilişkisi söz konusudur. Ayrıca bu liderlik tarzında çalışanlar izlenmekte ve kontrol edilmektedir (Bono ve Judge, 2004, s. 902).

Yapılan teorik çalışmalarda etkileşimci liderlik tarzının üç davranış boyutu mevcuttur (Zacharatos vd., 2000, s. 211). Bunlar Tablo 2.5’de verilmiştir.

Tablo 2.5. *Etkileşimci liderliği oluşturan davranış boyutları*

ETKLEŞİMCİ LİDERLİĞİ OLUŞTURAN DAVRANIŞ BOYUTLARI
1. Koşullu Ödül
2. İstisnalarla Yönetim (Aktif ve Pasif)
3. İlgisiz Liderlik

1. Koşullu Ödül: Liderlerin, izleyenlerin yeterliliklerine ve performanslarına göre onları disipline etmesi ya da ödüllendirmesi olarak ifade edilebilir (Geyer ve Steyrer, 1998, s. 397).

2. İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetimin pasif olduğu durumlarda lider, yalnızca standartlara ulaşılmaması halinde işleyişe müdahale eder. Diğer taraftan istisnalarla yönetim aktif biçiminde ise lider; çalışanların performanslarını izleyerek standartlardan sapmalarını belirler ve düzeltir (Bass, 1997, s. 19).

3. İlgisiz Liderlik: Lider, izleyenleri kendi haline bırakır, karar almaktan kaçınır ve sorumluluk üstlenmez. Dolayısıyla ilişkilerin devamlılığı sağlanamaz ve liderlik davranışları göz ardı edilir (Okçu, 2011, s. 447).

3. ÇATIŞMA

3.1. Çatışma Kavramı

Çatışma sözcüğünün İngilizce karşılığı olan “conflict”, Latince’de karşı gelmek ve birbirine vurmak anlamına gelen “conflictus” sözcüğünden türetilmiştir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 2). İletişim, psikoloji, sosyoloji gibi birçok bilim dalı ile iç içe olan (Gürüz ve Eğinli, 2013, s. 220) ve özellikle son 50 yıldır yönetim alanında da üzerinde yoğunlaşılan (Tarakçı ve Kaya, 2009, s. 46) çatışma; insanlar, gruplar, örgütler ya da milletler arasında veya içinde meydana gelen sosyal bir etkileşimdir (Rubin, 1994, s. 33).

Çatışma, iki veya çok sayıda kişi ve grubun arasında farklı sebeplere dayalı olarak ortaya çıkan anlaşmazlık şeklinde ifade edilmekte (Rahim, 1985, s. 81; Hatch, 1997, s. 301; Gürüz ve Gürel, 2006, s. 377; Güney, 2011, s. 298; Cox, 2003, s. 154) ve birbirine uyum sağlayamayan her etkinliğin içinde yer almaktadır (Rahim, 1992, s. 1).

Bireylerin sahip olduğu bilişsel ve duygusal becerilerini harekete geçiren olaylara karşı gösterdikleri tepkiler, etkileşim içinde bulunan bireyleri çatışmaya yöneltir (Başaran, 2004, s. 323). Rahim’e göre (2002, s. 207) çatışmanın oluşması, en az iki kişisel ya da sosyal tarafın aşağıda yer alan olgulardan herhangi biri ile etkileşimde bulunmasına bağlıdır:

- Bir tarafın kendi ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir faaliyette bulunması.
- Bir tarafın, başkalarının tercihlerini yerine getirmesine izin vermemesi ya da uygun olmayan bir davranış da bulunması.
- Tarafların ihtiyaçlarını tam olarak gideremeyecek yetersiz bir kaynaktan birden fazla tarafın yararlanmak istemesi.
- Bir tarafın sahip olduğu değerler, tutumlar, hedefler ve özelliklerin diğer tarafla uyum sağlayamaması.
- Ortak yapılan faaliyetlerde bir tarafın diğer tarafa göre farklı davranışlarda bulunması.
- İki tarafın ortak bir görevi gerçekleştirmede birbirine bağımlı olması.

Genellikle çatışma, kaçınılması gereken veya istenmeyen bir durum gibi görünse de (Esquivel ve Kleiner, 1996, s. 42-48) çatışmanın niteliğine göre olumlu sonuçlar elde edilebilir (Ubawuikve, 2015, s. 73). Buradaki önemli nokta liderin, çatışmadan kaçmak yerine çatışmayı örgüte yarar sağlayacak şekilde yönetmesidir (Bagshaw, 1998, s. 206; Eren, 1998, s. 445).

3.2. Çatışma İle İlgili Görüşler

Yönetim bilimciler, çatışma kavramını üç farklı yaklaşımla ele almıştır. Bunlar; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve modern yaklaşımdır (Rahim, 1992, s. 6; Can, 2002; Brooks, 2005, s. 230; Karip, 2003).

3.2.1. Geleneksel görüş

Geleneksel görüş, örgütlerde yaşanacak her türlü çatışmanın gereksiz olduğunu ve örgüte zarar verebileceğini savunur (Rahim, 1992; Şimşek, 2002, s. 289). Başka bir ifadeyle çatışma, organizasyonun uyum ve etkinliğini olumsuz açıdan etkileyen hatta bozan durumlardır. Geleneksel yaklaşıma göre, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına yöneticilerin tepkisiz kalması, güvensizlik ve yetersiz etkileşim sonucu çatışma ortaya çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 455). Çatışmanın yaşanması halinde, çalışanlara ve organizasyona ciddi zararlar vereceğini ileri sürerek kısa zamanda ortadan kaldırılması gerektiği görüşündedir (Koçel, 2001). Sonuç olarak geleneksel görüş de çatışma, söz konusu örgüt için olumsuz ve sonlandırılması gereken bir durumdur (McShane ve Glinow, 2009, s. 210).

3.2.2. Davranışsal görüş

Bu görüşte çatışma; amaçların farklılığı, kaynak kısıtlılığı gibi nedenlerden ötürü, mevcut çıkarların çakışması sonucu meydana geldiği ileri sürülmüştür. Rekabet faktörlerinin çatışmayı yarattığı düşünülmüştür (Tjosvold, 2006, s. 88). Davranışsal görüşe göre, kişiler, gruplar ve örgütler arasında meydana gelen çatışmalar, kaçınılmazdır (İpek, 2000, s. 288; Harris ve Hartman, 2002, s. 373). Diğer bir ifadeyle, davranışsal görüş çatışmayı kabullenmektedir. Geleneksel görüş, çatışmayı örgüte zarar verebilecek oluşumlar şeklinde görürken, davranışsal görüş ise tüm çatışmaların yıkıcı bir nitelik taşımadığı görüşündedir (Aydın, 2000,

s. 314). Bu göre çatışmalar, kişiler, gruplar ve örgütler arasındaki farklılıklardan meydana gelir ve bu farklılıkların yok edilmesi mümkün olmadığından, her türlü çatışmaların benimsenmesi ve desteklenmesi gerekmektedir (Kılınç, 1996).

3.2.3. Modern görüş

Modern görüşe göre çatışma, bir grubun verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Güney, 2011). Bu yaklaşımdaki temel amaç; birbiriyle uyumlu örgütsel bir ortam yaratmak değil, örgütün karşılaştığı sorunları kavrayabilme ve çözebilme becerini geliştirmektir (Karip, 2003, s. 8). Söz konusu yaklaşıma göre çatışmanın şiddeti arttığında, çatışanlar arasındaki iletişim kesilir, işbirliği azalır ve karar verme süreci olumsuz yönde etkilenir (Ertürk, 1994, s. 122). Dolayısıyla modern yaklaşım, ortaya çıkan çatışmanın çözüme kavuşmasını değil, etkili bir şekilde yönetilmesini savunur (Başaran, 2004).

3.3. Çatışma Türleri

Yönetim ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı çatışma türlerinin olduğu görülmektedir. Gutknecht ve Miller (1989) çatışma türlerini “kişi içi çatışmalar”, “kişiler arası çatışmalar”, “grup içi çatışmalar”, “gruplar arası çatışmalar” ve “örgütler arası çatışmalar” olarak sınıflandırırken, Luthans (2011) ise çatışmaları “kişi içi çatışmalar”, “kişiler arası çatışmalar” ve “gruplar arası çatışmalar” olmak üzere üç başlıkta ele almıştır. Diğer taraftan Hellriegel vd., (1995) çatışmaları, “amaç çatışması” “bilişsel çatışma” “duyuşsal çatışma” ve “prosedürel çatışma” olarak dört başlıkta incelemiştir. Rahim (2000) çatışma türlerini “çatışma kaynaklarına göre” ve “ortaya çıktığı örgütsel düzeylere göre” şeklinde iki başlıkta analiz etmiştir. Koçel (2003) ise çatışmaları “işlevlerine göre çatışmalar”, “ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar”, “taraf olanlara göre çatışmalar” ve “örgüt içerisindeki yerine göre çatışmalar” şeklinde dört başlıkta ele alarak, daha detaylı ve çok yönlü bir sınıflandırma gerçekleştirmiştir. Bu nedenle çalışmada, Koçel (2003) tarafından oluşturulan sınıflandırma temel alınacaktır.

3.3.1. İşlevlerine göre çatışmalar

İşlevlerine göre çatışmalar, “işlevsel çatışmalar” ve “işlevsel olmayan çatışmalar” olmak üzere iki bölümde sınıflandırılmıştır.

3.3.1.1. İşlevsel çatışmalar

İşlevsel çatışmalar, örgütün mevcut performansını artıran, bireyler veya gruplar arasındaki karşılıklı rekabet veya meydan okuma olarak ifade edilebilir (Gibson vd., 2000, s. 226). Ayrıca bu çatışma türü, örgüt içinde oluşan sorunların üst yönetimler tarafından görülmesini sağlayarak (Mescon, vd., 1988, s. 563), örgüte değişim, yaratıcılık ve etkililik açısından yarar sağlamaktadır (Koçel, 2001, s. 535; Akçakaya, 2003, s. 13; Şimşek, 2002, s. 294).

3.3.1.2. İşlevsel olmayan çatışmalar

İşlevsel olmayan çatışmalar, örgüt bünyesinde gerçekleşen çatışmaların yüksek veya düşük düzeyde olması durumunda örgütün mevcut performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çatışma türünde önemli olan nokta, çatışmanın dengede tutulmasıdır (Schermerhorn vd., 2003).

3.3.2. Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar, “potansiyel çatışma”, “algılanan çatışma”, “hissedilen çatışma” ve “açık çatışma” olarak dörde ayrılmıştır.

3.3.2.1. Potansiyel çatışma

Potansiyel çatışma, çatışmaya sebep olabilecek, yapı, kişisel değişkenler ve iletişim gibi nedenleri ifade etmektedir (Ceylan, 1998, s. 91; Robbins ve Judge, 2012, s. 484-485). İlgili çatışma türü, var olan potansiyelin diğer unsurlarla beslenerek büyümesi ve yönlendirmesi ile meydana gelir. Genellikle tüm örgütlerde potansiyel çatışma nedenleri mevcuttur (Yeniçeri, 2009, s. 42).

3.3.2.2. Algılanan çatışma

Çatışmaya taraf olanların, durumlar ve olayları algılama düzeylerine algılanan çatışma denmektedir. Çatışmanın algılanmasında bastırma ve

yoğunlaştırma olmak üzere iki mekanizma söz konusudur. Bastırma mekanizmasında bireyler, mevcut anlaşmazlıkları bastırarak, çatışmaların oluşmasını engellemeye çalışır. Yoğunlaştırma mekanizmasında ise, örgüt içinde birden fazla çatışma nedeni varsa, bireyler seçmeli olarak onlara odaklanır (Champoux, 2011, s. 269). Bastırma mekanizmasında örgütsel olmaktan çok kişisel değerler ön plandayken, yoğunlaştırma mekanizmasında kişisel değerlerden ziyade örgütsel davranış söz konusudur (Düşükcan, 2008, s. 163).

3.2.2.3. Hissedilen çatışma

Çatışmaya taraf olanların olaylar üzerindeki hislerini ifade etmektedir (Güney, 2001, s. 88). Bu çatışma türünde, taraflardan biri veya tümü stres ve gerilim yaşar (Pondy, 1967, s. 302). Örneğin, bir kişi başkalarının amaçlarını ve çıkarlarını engelleyici davranışlar sergilerse burada bilinçli bir çaba vardır. Böyle bir durumda, çatışma açık bir şekilde ortadadır ve taraflar çatışmayı yönetecek bir politika izleyecektir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 399).

3.3.2.4. Açık çatışma

Çatışmaya taraf olanların fiilen sergiledikleri fiziksel güç, tartışma, saldırganlık, bilgiye ulaşımı engelleme gibi davranışlardır. Bu nedenle açık çatışma, örgüt norm ve kuramlarınca yasaklanmıştır (Kılıç, 2001, s. 88).

3.3.3. Taraf olanlara göre çatışmalar

Taraf olanlarına göre çatışmalar “bireysel çatışma”, “bireyler arası çatışma”, “birey ve gruplar arasında çatışma” ve “gruplar arası çatışma” şeklinde dört grupta sınıflandırılmıştır.

3.3.3.1. Bireysel çatışma

Bireyin gerçekleştirmeyi arzuladığı ve gerçekleştirdiği davranışlar arasındaki farklılıklar iç çatışmanın yaşanmasına neden olmaktadır. İç çatışma nedenlerine, kişi ile kişinin yaşadığı çevre arasındaki uyumsuzluklar ve bireyin kişiliği ile çevreye yansıttığı kişilik arasındaki farklılıklar örnek verilebilir (Erdoğan, 1990, s. 8). İç çatışmanın ortaya çıktığı durumlar ise bireyin kendi kapasitesinin üstünde bir beklentisi olması ya da kendisinden ne beklendiğinden

emin olamamasıdır. Bu tür çatışmalar, kişiyi baskı altında hissettiren, strese ve huzursuzluğa yönelten çatışmalardır (Uluçınar, 2000, s. 115).

3.3.3.2. Bireyler arası çatışma

Personel ya da ast-üst arasındaki anlaşmazlıklardan meydana gelen çatışma türüdür (Karip, 2003, s. 24). Birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isteyen bireylerin, var olan kişilikleri bakımından bilgilerinde, beklentilerinde, yönelimlerinde, değer yargılarında ve aynı olaylara karşı sergiledikleri tutumlarında farklılıklar olacaktır. Kişiler arasındaki bu farklılıklar zamanla anlaşmazlıklara ve zıtlıklara dönüşürse çatışmalar meydana gelir (Erdoğan, 1996, s. 24). Örgüt içerisindeki kişiler arasında yaşanan bu tür çatışmaların şiddetlenmesi, örgüt için önemli bir sorun teşkil edebilir (Johns, 1996, s. 466).

3.3.3.3. Birey ve gruplar arasında çatışma

Birey ve gruplar arasındaki çatışma genellikle grubun sahip olduğu inanç, değer ve normlarına uygun olmayan davranışlarda bulunan bireye grup tarafından baskı kurulması sonucu ortaya çıkar. Uygunsuz davranışlar sergileyen birey önce grubun tepkisiyle karşılaşır. Ardından gruba uyum sağlamaması halinde gruptan dışlanır (Ataman, 2002, s. 476). Bu tip çatışmalar daha çok amaçlar, beklentiler, ihtiyaçlar gibi konularda, bireyler ve gruplar arasında anlaşmazlık olduğunda meydana gelmektedir (Çetin, 2004, s. 106).

3.3.3.4. Gruplar arası çatışma

Benzer sosyal ya da fiziki özelliklere sahip alanda bulunan ve aralarında etkileşimin söz konusu olduğu iki ya da daha fazla grubun çatışması (Erdoğan, 1996, s. 155; Özkalp ve Kirel, 2001, s. 400) veya farklı örgütsel amaçlara sahip, iki veya daha fazla grubun, çeşitli örgütsel sebeplerden ötürü anlaşmazlık, uyuşmazlık ya da rekabet etmesi (Kılınç, 1990, s. 40) olarak ifade edilebilir. Gruplar arası çatışmalar genellikle aynı bölüm yöneticisi ile birlikte çalışan grupların aralarındaki anlaşmazlıklardan meydana gelmektedir (Silah, 2001, s. 249).

3.3.4. Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar

Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar, “dikey çatışma”, “yatay çatışma” ve “emir-komuta ve kurmay personeller arasındaki çatışma” olmak üzere üç kısma ayrılmıştır.

3.3.4.1. Dikey çatışma

Bir örgütte, kademeler ya da ast-üst durumundaki bireyler arasında ortaya çıkar. Bu çatışma türü, bilgi ve değerler ile ilgili uyumsuzluklardan, verimsiz iletişimden, çalışanın performansı ve amaç çatışması ile ilgili sorunlardan meydana gelebileceği gibi, bir örgütte üstlerin astları sıkı bir şekilde denetlemesi ve astların bu sıkı denetime karşı gelmesi gibi durumlarda da ortaya çıkabilir (Solmuş, 2001, s. 42).

3.3.4.2. Yatay çatışma

Aynı hiyerarşik konumda yer alan birey ya da kademeler arasında oluşan çatışmalardır (Şimşek vd., 2001, s. 249). Bu tip çatışmalar; yetersiz kaynaklar, bireyler arasındaki problemler ve amaç uyumsuzlukları gibi sorunlardan doğabilir (Ertürk, 1994, s. 227; Luthans, 1995, s. 287).

3.3.4.3. Emir-komuta ve kurmay personeller arasındaki çatışma

Bir örgütte çalışan, yürütme, yetki ve sorumluluğa sahip yönetici ile aynı örgütte çalışan ve sadece gerçekleştirilen işlere yönelik öneriler getirebilen uzmanlar arasında birçok kez çatışma ortaya çıkar (Ertürk, 1994, s. 127). Bu çatışmalar genellikle yetki alanlarının iyi sınırlanmamasından kaynaklanır (Seval, 2006, s. 249).

3.4. Otel İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışma ve Yönetimin Önemi

Oteller, temel işlev olarak müşterilerin geceleme ihtiyacını karşılamakla birlikte, yeme – içme ve eğlence gereksinimleri için tanımlayıcı ve yardımcı birimleri de bünyesinde barındıran işletmelerdir (Oral ve Kurgun, 1997, s. 3). Oteller; yeme – içme, geceleme, animasyon, eğlence gibi hizmetler sunmakla beraber aynı zamanda sosyal ve ekonomik açıdan ilişkilerin geliştiği işletmelerdir.

Dolayısıyla bu işletmelerde; bölümler, sunulan hizmetler ve çalışanlar arasında yakın bir işbirliği söz konusudur (Şener, 1997, s. 15).

Otel işletmelerinde çalışanların her biri farklı kişilik özelliklerine, dolayısıyla da birbirlerinden farklı problem çözme stratejilerine, beklenti ve tutumlara sahiptirler. Otel işletmelerinde ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözülmesi için, tüm çalışanların sorunla ilgili olarak birbirlerinden farklı çözüm önerilerinde bulunması mümkündür (Tekin vd., 2012, s. 4612). Örgütsel yaşamda çalışanlar arasındaki bu farklılıkların meydana gelmesi ve ortak paydada buluşma sağlanamaması örgütte çatışmaların yaşanmasına sebep olmaktadır (Peker ve Aytürk, 2002, s. 240).Bireylerin kişilik yapılarının ve algılarının birbirinden farklı olması, grup içinde, bölümler arasında ve gruplar arasında ortak kararda anlaşmayı zorlaştırır (Topaloğlu, 2010, s. 98). Ancak tüm bu farklılıklara rağmen çalışanlar, aynı otel işletmesinde birlikte çalışmaya devam etmek zorundadır (Appelbaum vd., 1998, s. 211).Çünkü çatışmalar sosyal ve yönetsel hayatın olağan bir sonucudur (Peker ve Aytürk, 2002, s. 240).

Çatışma yönetimi; çatışmaların, bir otel işletmesi içinde yer alan biçimsel ve sosyal yapıların mevcut etkinliğini artırmak için kullanılmasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 332). Otel işletmelerinde yaşanan çatışmalar, gizli kalmış problemlerin açığa çıkmasını ve bu problemlerin çözülmesi için çaba gösterilmesini sağlar. Aynı zamanda işletme için gereksinim duyulan değişimin önünü de açmış olur (Baron, 1990, s. 133).

Otel işletmeleri bünyesinde gerçekleşen çatışmalar farklı görüş ve düşüncelerin üretilmesine olanak sağladığı için örgütsel bir güç olarak nitelendirilebilir. Söz konusu bu gücün iyi bir biçimde yönetilmesi, işletmenin mevcut gücünün artmasını sağlar. İyi yönetilmeyen çatışma ise örgütün mevcut etkinliğini düşürmekle birlikte işletmenin verimliliğinin de azalmasına sebep olur (Topaloğlu, 2010, s. 98).

Diğer taraftan çalışanlar arasında sık sık çatışmaların yaşanması otel işletmesine zarar verebileceği gibi, hiç çatışma yaşanmaması veya az sayıda çatışmanın olması da işletmenin verimini düşürür (Bergmann ve Volkema, 1989, s. 7; Bingöl, 1990, s. 199). Burada önemli olan husus, otel yöneticilerinin hangi sıklıkta olursa olsun yaşanan tüm çatışmaları tanıması ve en uygun yönetim

stilllerini seçip, işletmenin hedeflerini göz önünde bulundurarak süreci yönetmesidir (Lewis vd., 1997, s. 277).

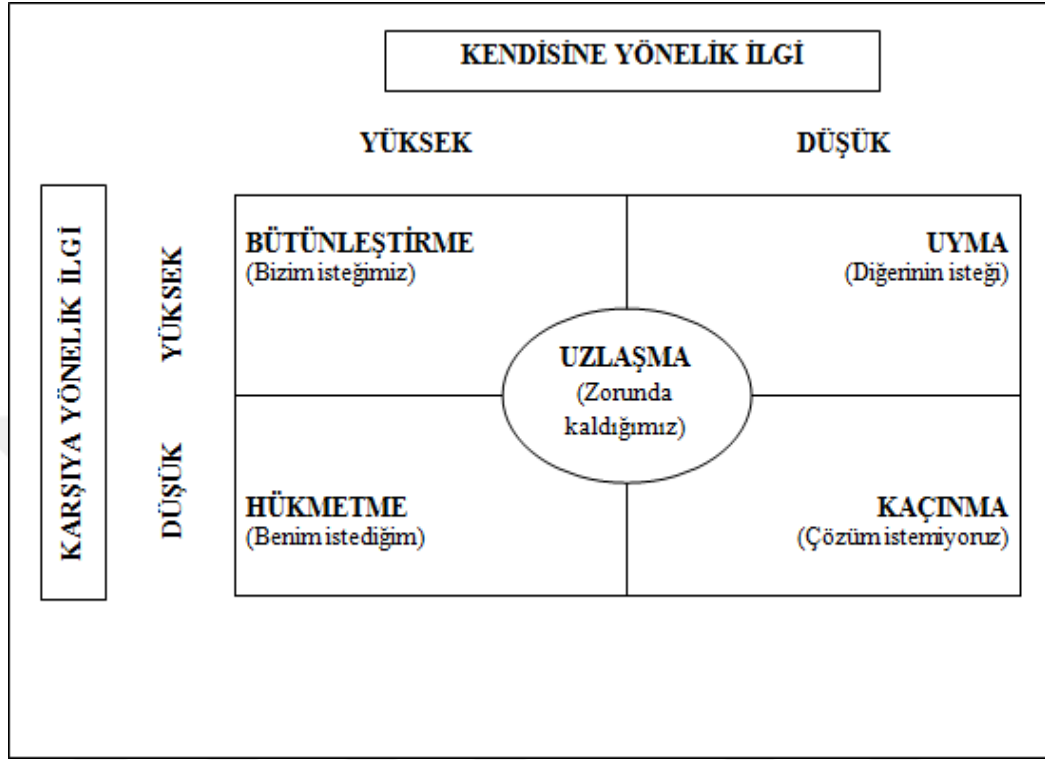
3.5. Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetimi; örgütte yer alan bireyler veya gruplar arasındaki çatışma düzeyini kontrol altına alarak mevcut huzursuzluk ve anlaşmazlığın örgüte yarar sağlayacak şekilde yönlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Örgüt içindeki çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası olduğunu ve çatışmanın örgütün gelişimi açısından önemli bir unsur olduğunun kabullenilmesi, çatışmalara olan bakış açısını tümüyle değiştirmiştir. Örgütte meydana gelen çatışmaların ortadan kaldırılması veya bastırılması yerine söz konusu çatışmanın örgütün mevcut hedeflerine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesi görüşü öne çıkmıştır (Hampton vd., 1982, s. 634).

Çatışma yönetim stratejileri; bireylerin çatışma esnasında tercih ettiği belirli davranış kalıplarıdır (Moberg, 2001, s. 47). Çatışmaların çözüm tekniklerinin uygunluğu ve etkililiği; idarecinin yöneticilik felsefesi ve söz konusu çatışmanın içeriğine bağlıdır (Pondy, 1967, s. 319). Çatışma yönetimindeki mevcut stratejiler arasında en iyisi bulunmamaktadır. Duruma göre doğru liderlik tarzları o an ki koşullara göre farklılık gösterebileceği gibi çatışma yönetim stratejileri de şartlara göre değişiklik göstermektedir (Rahim, 2002, s. 218).

Örgüt içinde meydana gelen çatışmaları yönetirken nedenlerinden çok erişilmek istenen sonuçlara odaklanılmalıdır (Lewicki vd., 1992, s. 217). Çatışma tarafları için en uygun olanı; arzularını yüksek düzeyde tutarak karşı tarafla birlikte sorunu çözmeye çalışmaktır. Söz konusu anlaşma sağlanamaz ise beklentiler düşürülüp sorun çözülmeye çalışılır. Bu sürece, problem çözülmeye kadar ve karşılıklı anlaşma sağlanana kadar devam edilmelidir (Pruitt, 1983, s. 172).

Çatışma yönetim stratejileri; bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş grupta sınıflandırılmıştır (Rahim, 2000, s. 5).



Şekil 3.1. Çatışma yönetim stratejileri modeli (Rahim, 2002)

Çatışma yönetim stratejileri modeli, hem yöneticiler tarafından örgütsel çatışmaların çözümünde hem de çatışan bireyler tarafından bireysel çatışmaların çözümünde kullanılabilir (Sorenson vd., 1999).

3.5.1. Bütünleştirme (Tümleştirme)

Bütünleştirme stratejisinde, çatışan her iki tarafa da fayda sağlayacak sonuç arayışı ve işbirliği söz konusudur. Bu stratejiyi diğer stratejilerden ayıran nokta, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin beklentisini tatmin etmek için çabaladığı durumlarda görülüyor olmasıdır. Bu stratejiyi benimseyen yöneticilerin amacı, mevcut farklılıkları açığa çıkararak sorunları çözüme kavuşturmaktır (Robbins, 1996, s. 452; Tidd ve Friedman, 2002, s. 240). Dolayısıyla bütünleştirme, çatışanların beklentilerini karşılayacak bir anlaşmaya varmak için kullanılan bir stratejidir (Gümüseli, 1994, s. 88). Çatışmanın neden olduğu konular karmaşık veya stratejikse ve çatışmayı çözmede zaman kısıtlaması bulunmuyorsa

bütünleştirme stratejisini uygulamak daha doğrudur (Koparal ve Özalp, 2013, s. 172-173). Ayrıca bu stratejide, yönetici çatışan tarafları karşı karşıya getirerek çatışmaya neden olan durumun ayrıntılı ve açık bir şekilde tartışılmasına olanak sağladığı için iletişimden kaynaklanan çatışmaların yönetiminde tercih edilebilecek en etkili stratejidir (Atiker, 2004, s. 9).

Bu strateji, taraflar açısından uygun görülen bir çözüm üretmek için mevcut sorunu tanımlama, sorunla ilgili ortamı sakinleştirecek fikirler üretmeye çalışarak, karşılıklı iletişim ve gelecekteki etkileşimin sürekliliği için olumlu sonuçlara ulaşma çabasıdır (Rahim, 1992, s. 23-25; Gross ve Guerrero, 2000, s. 206).

3.5.2. Uyma

Uyma stratejisinde özveride bulunma ve fedakârlık söz konusudur (Rahim, 2002, s. 220). Özveri ve fedakârlık, diğer tarafın beklentilerini karşılamak için yardımseverlik, cömertlik, karşısındakini düşünme ya da itaat şekline dönüşebilir (Robbins, 1996, s. 452). Birey, kendi isteklerini karşı tarafa belirtmenin mevcut sorunu daha da büyüteceğini düşünür ve çözümü tamamen karşı tarafa bırakır (Sargut, 1994, s. 124; Özer, 2003, s. 339). Dolayısıyla birey karşı tarafın beklentileri için kendi beklentilerini göz ardı eder (Rahim vd., 1999, s. 158). Bu strateji özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu bir ortamdaki ast – üst çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalarda astların kullandığı stratejidir (Üngüren vd., 2009, s. 40). Çatışmayı sürdürmek karşı tarafla olan ilişkileri olumsuz yönde etkileyecekse, karşı tarafın beklentilerini kabullenmek ve yalnızca karşı tarafı tatmin edecek bir çözüm üretmek en uygundur (Karip, 2003, s. 62). Genellikle uyma stratejisi her iki tarafın da kaybetmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu stratejinin temel sorunu, dostça bir ilişkinin sürdürülebilmesi için kuramsal ve şahsi menfaatlerin önemslenmemesidir (Szilagyi ve Wallace, 1980, s. 367; Newstrom ve Davis, 1993, s. 95; Luthans, 1995, s. 280-283).

3.5.3. Baskı (Hükmetme- Üstünlük Kurma -Zorlama)

Baskı, kişisel çıkarların ön planda olduğu, iş birliğinin bulunmadığı, zorlama ve yıkıcı etkisi olan bir çatışma yönetim stratejisidir (Üngüren, 2008, s. 891). Bu stratejide birey, kendi amaçlarına ulaşmanın karşısındaki kişiler üzerindeki etkisini dikkate almaz (Friedman vd., 2000, s. 39; Şimşek ve Çelik, 2012, s. 282). Bireyin

karşısındaki kişiye yönelik olumsuz duyguları çoğaldıkça, baskı stratejisinin uygulanmasında da artış görülmektedir (Desilviya ve Yagil, 2005, s. 61).

Baskı, iş birliğinde düşük düzeyde seyrederken, girişkenlikte ise yüksek düzeydedir. Birey edindiği amaçlara çok önem verir ve karşısındaki kişilerin amaçlarını göz ardı eder. Bu stratejide, karşısındakinden üstün gelme ve ona istediğini yaptırma arzusu baskındır (Folger vd., 2013, s. 109). Baskı stratejisini uygulayan yöneticiler, çatışmanın yan etkilerinden bağımsız bir şekilde kendi menfaatlerini gerçekleştirme eğilimindedirler. Diğer taraftan baskı, pozisyon elde etmek için uygun olduğu düşünülen herhangi bir gücü kullanan, güç odaklı bir stratejidir (Vokić ve Sontor, 2009, s. 7).

Birey çatışma durumunda, karşı taraf için düşük, kendisi için yüksek derecede endişe duyuyorsa söz konusu çatışmayı hükmetme yoluyla çözmeye çalışıyor demektir. Bu durum kazan – kaybet olarak da ifade edilir. Bu stratejiyi tercih eden bireyler her ne olursa olsun yalnızca kazanmak ister (Rahim, 2000, s. 11). Taraflardan biri, kendini diğer tarafa kıyasla güçlü görüyorsa kazanmak için güç kullanır. Bu güç; biçimsel yetki, tecrübe veya eğitim olabilir (Friedman vd., 2000, s. 39).

3.5.4. Kaçınma

Kaçınma, düşünce ve yargıların farklılığı nedeniyle oluşan zıtlıklara dâhil olmama stratejisidir (Rahim ve Magner, 1995, s. 123). Bu strateji güç kullanmayan ve işbirliğini benimsemeyen bireyler tarafından tercih edilir. Kaçınma stratejisini benimseyen yöneticiler çatışmalara müdahale etmek istemezler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 8). Hem kişisel olarak çatışmanın sonuçlandırılmasında hem de yöneticilerin mevcut çatışmayı çözüme kavuşturmak için gösterdiği davranışlar içerisinde kaçınma, en çok uygulanan stratejilerdendir (Öztaş ve Akın, 2009, s. 16).

Kaçınma stratejisini uygulayan kişiler, birbirleriyle fiziksel olarak karşılaşmamak için çaba gösterirler. Karşılaşmaları halinde ise çatışma yokmuş gibi davranabilir ve hislerini gizleyebilirler. Dolayısıyla kişiler kendi amaçlarına ulaşamamanın yanı sıra problemlerin daha da çözümsüz bir hal almasına sebep olurlar. Çaresizlik hissiyle birlikte güvensizlik de belirebilir. Önemsiz durumlarda ya da küçük sorunların yönetiminde kaçınma stratejisi tercih edilebilir (Rahim, 1985, s. 82).

Bireyler kaçınma stratejisini, örgütte oluşan anlaşmazlıkları ve düzensizlikleri yok sayarak söz konusu çatışmada tarafsız kalmak ve uzak durmak için kullanırlar. Bu strateji bazen çatışmayı olumsuz yönde etkileyerek çatışma düzeyini arttırabilirken bazen de çatışmanın çözülmesinde yardımcı olabilir. Kaçınma stratejisinin sık sık kullanılması, diğer taraflar açısından fazla desteklenmeyen bir durumdur (Szilagy ve Wallace, 1980, s. 367).

3.5.5. Uzlaşma

Uzlaşma stratejisinde, çatışmaya yol açan anlaşmazlık, zıtlık gibi durumları ortadan kaldırmak için üçüncü bir bireyin yardımı gereklidir. Uzlaştırıcı birey, mevcut çatışma taraflarının birbirine benzer yanlarını göz önünde bulundurarak çözüme ulaşmaya çalışır. Dolayısıyla uzlaştırıcı bireyin konumu yalnızca çatışan taraflara tavsiye vermektir (Soysal, 2005, s. 25). Uzlaşma stratejisi çatışmaya taraf olanlar için tam bir doyum sağlamaz (Gordon, 1999, s. 282). İnsanların birbirlerinden farklı istek ve ihtiyaçları olduğundan ve bunların tamamını karşılayacak çözümler geliştirmede anlaşamadıklarından uzlaşmacı yöntem, en etkili strateji olarak görülür. Dolayısıyla bu strateji geçici çözümlere gereksinim duyulduğu ve ortak bir karara varılamadığı durumlarda uygulanabilir (Gross ve Guerrero, 2000, s. 208). Baskı stratejisinin tersine, bu stratejide uzlaşan taraflar birbirleriyle ilgili daha az gizli kalmış düşmanca hislere sahiptir. Ayrıca uzlaşmada, karşılıklı fedakârlıklar yapıldığı için kazananı ve kaybedeni bulunmamaktadır (Tortop vd., 2007, s. 266-267).

Uzlaşma, kendi çıkarlarını ön plana çıkarma ile aynı zamanda iş birliği yapmak için istekli olma arasında yer alan bir stratejidir. Dolayısıyla uzlaşma stratejisinin uygulanmasında belirli bir yarar sağlamak için söz konusu tarafların taleplerinin bir kısmından vazgeçmesi gerekmektedir (Newstrom ve Davis, 1993, s. 395; Luthans, 1995, s. 280-283).

4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Algılanan liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin inceleneceği bu çalışmanın evrenini Antalya ili Alanya ilçesinde yer alan Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Alanya ilçesinde 2020 Şubat ayı itibarıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip 5 yıldızlı 83 otel işletmesi mevcuttur (Alanya Turizm Danışma, 2020). Araştırmada örneklem seçilmemiş, evrenin tamamına ulaşmaya çalışılmıştır. Araştırma veri toplama süreci 03.04.2020 - 15.09.2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Alanya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin bir kısmının faaliyet halinde olmaması, bir kısmının da veri sağlamayı kabul etmemesi üzerine, toplamda 51 otel işletmesinden 403 otel çalışanına yüz yüze anket uygulanmıştır. Elde edilen 403 anket formundan kullanılabilir durumdaki 389 anket formu ile araştırmanın analiz aşamasına geçilmiştir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Düzenlenen anket formu; “çalışanların kişisel bilgileri”, “çok faktörlü liderlik tarzları ölçeği” ve “çatışma yönetimi stratejileri ölçeği” olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan “çalışanların kişisel bilgileri formu” araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Otel işletmelerinde çalışanların demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, departman, çalışma süresi ve pozisyon) içermektedir. Algılanan liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Tarzları Envanteri Erol (2012) tarafından Türkçeye çevrilmiş haliyle kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Envanter 28 madde ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar *dönüşümcü liderlik* ve *etkileşimci liderlik*dir. Çatışma Yönetim Stratejileri Envanteri ise Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olup, Kamer (2018)'den izin alınarak çalışmada yararlanılmıştır. Envanter toplam 28 maddeden ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar *bütünleştirme*, *uyuma*, *baskı*, *kaçınma* ve *uzlaşma*dır. Tüm

envanterlerin değerlendirmesi beşli likert (Hiç/ Az/ Ara Sıra/ Çoğunlukla/ Her zaman) tipidir.

4.3. Verilerin Analizi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamanın çeşitli yöntemleri vardır. Bunlardan biri grafiksel yaklaşımdır (Altunışık vd., 2001, 162-163). Bu yöntemle verilerin normal dağılım gösterdiği görölmektedir. Bir diğer yöntem, verilerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin hesaplanmasıdır (Kalaycı, 2008, s. 53). Bu yöntemde verilerin normal dağılıma sahip olması için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması gerekmektedir (George ve Mallery, 2016, s. 114). Yapılan test sonucunda her iki envanterin basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğu görölmüştür. Dolayısıyla çalışmada parametrik testler uygulanmıştır.

Çalışmada yararlanılan envanterlerin iç tutarlılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda dönüşümcü liderlik için 0.94, etkileşimci liderlik için 0.86, bütünleştirme için 0.81, uyma için 0.81, baskı için 0.77, kaçınma için 0.71 ve uzlaşma için 0.82 olarak bulunmuştur. Güvenirlik katsayılarının 0.70'in üzerinde olması envanterlerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının yüzde, dağılım ve frekans değerleri tanımlayıcı istatistik ile saptanmıştır. İki değişkenli gruplar için t-testi, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Tüm otel çalışanlarına ait veriler için anlamlı farklılıkların var olup olmadığı araştırılmıştır. Söz konusu analizler sonucunda anlamlı bir farklılık var ise bu farklılığın hangi değişkendeki kaynaklandığını anlamak amacıyla Post-Hoc testi uygulanmıştır. Son olarak verilerin ilişkisel durumunu saptamak için Korelasyon testi yapılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde, Alanya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanlarından elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Otel Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1. Otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Değişkenler	Gruplar	f	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	180	46,3
	Erkek	209	53,7
Yaş	18-26	55	14,1
	27-35	145	37,3
	36-44	138	35,5
	45 ve üzeri	51	13,1
Öğrenim Durumu	İlköğretim	56	14,4
	Lise	135	34,7
	Önlisans	93	23,9
	Lisans	74	19,0
	Lisansüstü	31	8,0
Departman	Ön Büro	76	19,5
	Yiyecek-İçecek	99	25,4
	Kat Hizmetleri	92	23,7
	Satış-	60	15,4
	Pazarlama	62	15,9
	Muhasebe		
Pozisyon	Çalışan	162	41,6
	Şef	120	30,8
	Departman Müdür Yardımcısı	56	14,4
	Departman Müdürü	51	13,1
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	61	15,7
	1-5 Yıl	180	46,3
	6-10 Yıl	108	27,8
	10 Yıldan Fazla	40	10,3
Toplam		389	100

Anket formunu yanıtlayan otel çalışanlarının %46,3'ü kadın ve %53,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %14,1'nin 18- 26 yaş aralığında, %37,3'nün 27-35 yaş aralığında, %35,5'nin 36-44 yaş aralığında ve %13,1'nin 45 yaş ve üstü yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Öğrenim düzeylerine bakıldığında, katılımcıların %14,4'ünün ilköğretim, %34,7'sinin lise, %23,9'unun önlisans, %19'unun lisans ve %8'inin lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir.

Katılımcıların hangi departmanda çalışma durumları incelendiğinde, %19,5'nin önbüro, %25,4'ünün yiyecek-içecek, %23,7'sinin kat hizmetleri, %15,4'nün satış- pazarlama ve %15,9'unun da muhasebe departmanında çalıştığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının hangi pozisyonda çalıştıklarına bakıldığında, %41,6'sının çalışan, %30,8'nin şef, %14,4'ünün departman müdür yardımcısı ve %13,1'inin de departman müdürü olduğu görülmektedir. Katılımcıların oteldeki çalışma süreleri incelendiğinde ise, %15,7'sinin 1 yıldan az, %46,3'ünün 1-5 yıl aralığında, %27,8'inin 6-10 yıl aralığında ve %10,3'ünün 10 yıldan fazla süredir çalıştığı görülmektedir.

5.2. Dönüşümcü Liderlik Algılarına Yönelik Betimsel İstatistikler

Katılımcıların dönüşümcü liderlik sorularına ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılımları, ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.2'de verilmiştir.

Tablo 5.2. Dönüştürücü liderlik ifadelerine ilişkin yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar

İfadeler	Hiç	Az	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman	Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
1.Yöneticim ile gurur duyuyorum.	6,9	14,4	15,7	34,7	28,3	3,63	1,23
2.Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir.	3,1	10,5	24,9	32,9	28,5	3,73	1,08
3.Yöneticime saygı duyarım.	1,5	12,3	15,9	31,1	39,1	3,94	1,09
4.Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.	2,6	11,8	17,2	32,9	35,5	3,87	1,10
5.Yöneticim konuşmalarında değerlere vurgu yapar.	3,1	6,2	17,0	40,1	33,7	3,95	1,02
6.Ahlaki değerleriyle bize örnek olur.	3,1	6,2	18,5	40,4	31,9	3,92	1,01
7.Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.	3,1	6,7	16,5	46,5	27,2	3,88	0,98
8. Konuşmalarında ortak misyonu vurgular.	2,8	7,7	20,6	41,9	27,0	3,82	1,00
9.Olaylar hakkında iyimser konuşur.	4,1	8,5	24,9	33,2	29,3	3,75	1,09
10.Davranışları güven uyandırır.	3,9	8,0	18,0	39,8	30,3	3,85	1,06
11.Coşkulu bir şekilde konuşur.	4,9	9,8	18,8	39,8	26,7	3,74	1,10
12.Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	2,6	10,0	23,7	36,0	27,8	3,76	1,04
13.Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	2,8	8,0	17,2	43,7	28,3	3,87	1,01
14.Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.	3,3	10,3	24,7	35,0	26,7	3,71	1,07
15.Sorunların çözümünde yeni yollar önerir.	4,4	9,0	19,3	41,1	26,2	3,76	1,07
16.Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.	5,9	6,4	23,4	38,8	25,4	3,71	1,10
17. Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.	3,9	13,1	20,1	34,7	28,3	3,70	1,13
18. Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır.	5,1	8,2	20,8	41,4	24,4	3,72	1,08
19. İyi bir öğretmen ve koçtur.	4,4	10,3	19,5	39,3	26,5	3,73	1,09
20. Hepimizi bireysel olarak tanır.	4,6	8,7	19,8	38,0	28,8	3,78	1,10

Tablo 5.2'ye bakıldığında otel çalışanlarının ifadelere verdikleri cevapların genel olarak “çoğunlukla” ve “her zaman” aralığında olduğu anlaşılmaktadır. En yüksek yüzdeye sahip ifadeler ise, 7. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (%46,5), 13. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (%43,7) ve 8. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (%41,9) olmuştur. En yüksek ortalamaya sahip ifadeler, 5. ifade (3,95), 3. ifade (3,94) ve 6. ifade (3,92) olduğu anlaşılmaktadır. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise, 1. ifade (3,63), 17. ifade (3,70) ve 16. ifade (3,71) olmuştur.

5.3. Etkileşimci Liderlik Algılarına Yönelik Betimsel İstatistikler

Katılımcıların etkileşimci liderlik sorularına ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılımları, ortalama ve standart sapmalar Tablo 5.3’de verilmiştir.

Tablo 5.3. Etkileşimci liderlik ifadelerine ilişkin yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar

İfadeler	Hiç	Az	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman	Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
21.Görevleri başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler.	10,0	13,6	17,2	36,5	22,6	3,48	1,26
22.Çabalarımız doğrultusunda bize yardım eder.	5,1	6,4	20,1	41,9	26,5	3,78	1,07
23.Başarılarımızı ödüllendirir.	8,5	11,1	21,3	33,7	25,4	3,56	1,22
24.Başarılarımızın farkına varır.	6,7	11,6	18,8	33,4	29,6	3,68	1,20
25.Hatalarımızın üzerinde durur.	6,2	7,7	16,5	39,1	30,6	3,80	1,14
26. Hatalarımızı arar ve ona odaklanır.	6,7	9,0	20,8	37,8	25,7	3,67	1,15
27.Yanlışlarımızı takip eder.	8,2	12,3	20,1	36,8	22,6	3,53	1,20
28.Kusurlarımızın üzerine odaklanır.	8,5	12,6	21,3	29,6	28,0	3,56	1,25

Tablo 5.3’e bakıldığında otel çalışanlarının ifadelere verdikleri cevapların genel olarak “çoğunlukla” ve “her zaman” aralığında olduğu anlaşılmaktadır. En yüksek yüzdeye sahip ifadeler ise, 22. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (%41,9), 25. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (%39,1) ve 26. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (%37,8) olmuştur. En yüksek ortalamaya sahip ifadeler, 25. ifade (3,80), 22. ifade (3,78) ve 24. ifade (3,68) olduğu anlaşılmaktadır. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise, 21. ifade (3,48), 27. ifade (3,53), 23. ifade (3,56) ve 28. ifade (3,56) olmuştur.

5.4. Çatışma Yönetim Stratejileri Algılarına Yönelik Betimsel İstatistikler

Katılımcıların çatışma yönetim stratejileri sorularına ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılımları, ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.4’de verilmiştir.

Tablo 5.4. Çatışma yönetim stratejileri ifadelerine ilişkin yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar

İfadeler	Hiç	Az	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman	Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
1.Herkesin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	9,0	11,3	20,3	34,7	24,7	3,55	1,23
2.Bizlerin ihtiyaçlarını karşılamak için elinden geleni yapar.	2,1	19,5	28,0	32,6	17,7	3,44	1,08
3.Bizimle olan uyuşmazlıklarını saklamaya çalışır ve böylece zor durumda kalmaktan kaçınır.	8,0	10,3	24,9	33,4	23,4	3,55	1,09
4.Kendi görüşlerini bizim görüşlerimizle bütünleştirerek ortak bir kararın çıkmasına çalışır.	4,1	9,5	18,0	42,7	25,7	3,76	1,10
5.Ortak beklentilerimizi karşılayacak şekilde çözümler bulmak için bizimle işbirliği yapmaya çaba gösterir.	5,7	8,2	17,5	39,3	29,3	3,78	1,02
6.Görüş ayrılıklarını bizimle açıkça konuşmaktan genellikle kaçınır.	10,5	9,5	21,9	37,0	21,1	3,48	1,01
7.Çıkmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışır.	9,0	13,4	21,1	33,2	23,4	3,48	0,98
8.Fikirlerini kabul etmemiz için baskı yapar.	20,6	8,7	18,0	35,0	17,7	3,20	1,00
9.Onun lehinde karar çıkması için otoritesini kullanır.	17,7	9,8	23,4	27,2	22,4	3,28	1,09
10.İsteklerimizi genellikle dikkate alır.	8,2	10,8	19,3	38,0	23,7	3,58	1,06
11.Bizim isteklerimize boyun eğer.	2,6	8,0	18,3	32,4	38,8	3,97	1,10
12.Birlikte bir sorunu çözebilmek için bizimle tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunur.	7,2	7,2	24,9	35,0	25,7	3,65	1,04
13.Genellikle bizlere imtiyazlı davranır.	3,9	9,5	16,2	35,5	35,0	3,88	1,01
14.Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.	11,3	11,1	21,1	35,2	21,3	3,44	1,07

Tablo 5.4. (Devam) Çatışma yönetim stratejileri ifadelerine ilişkin yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar

15.Uzlaşmaya varmak için bizlerle görüşmeler de bulunur.	10,5	17,0	26,5	30,3	15,7	3,24	1,07
16.Bizlerle ters düşmekten kaçınır.	6,9	11,8	24,4	34,7	22,1	3,53	1,10
17. Bizlerle herhangi bir sorun nedeniyle karşı karşıya gelmekten kaçınır.	7,2	14,7	25,7	31,1	21,3	3,45	1,13
18. Kendi lehine karar çıkarmak için uzmanlığını kullanır.	12,3	13,4	25,7	30,8	17,7	3,28	1,08
19. Genellikle bizlerin önerileri doğrultusunda hareket eder.	3,3	12,3	24,7	40,4	19,3	3,60	1,09
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceği gibi ödünde verebilir.	13,1	13,1	21,3	31,9	20,6	3,34	1,10
21. Bir olayın kendisiyle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip eder.	17,5	14,1	21,9	30,8	15,7	3,13	1,26
22.Meselelerin en iyi şekilde çözülebilmesi için endişelerimizi açığa çıkarmaya çaba gösterir.	7,5	9,0	25,7	33,7	24,2	3,58	1,07
23.Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yapar.	3,1	8,2	22,1	35,2	31,4	3,84	1,22
24.Bizim beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	3,9	11,1	14,4	40,4	30,3	3,82	1,20
25.Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullanır.	13,1	11,6	23,4	36,2	15,7	3,30	1,14
26.Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için bizlerle uyumsuzluklarını kendine saklar.	8,0	10,8	24,9	32,4	23,9	3,53	1,15
27.Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	8,5	12,9	20,6	37,0	21,1	3,49	1,20
28.Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösterir.	4,1	9,8	28,5	35,5	22,1	3,62	1,25

Tablo 5.4 incelendiğinde otel çalışanlarının verdiklere cevaplar genel olarak “çoğunlukla” ve “her zaman” aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. En yüksek yüzdeye sahip ifadeler, 4. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (%42,7), 19. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (40,4), 24. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (%40,4) ve 5. ifade için “çoğunlukla” seçeneği (%39,3) olmuştur. En yüksek ifadeler, 11. ifade (3,97), 13. ifade (3,88) ve 23. ifade (3,84) olduğu görülmektedir. Ortalaması en düşük ifadeler ise, 21. ifade (3,13), 8. ifade (3,20) ve 15. ifade (3,24) olmuştur.

5.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları Tablo 5.5’de verilmiştir.

Tablo 5.5. *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların cinsiyete göre karşılaştırılması*

Ölçekler	Cinsiyet	$\bar{X}$	S.S.	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	3,90	0,75	0,007*
	Erkek	3,70	0,71	
Etkileşimci Liderlik	Kadın	3,59	0,88	0,399
	Erkek	3,67	0,81	

*p<0,05

Tablo 5.5’deki bulgulara göre, “Etkileşimci liderlik (0,399)” faktörünün anlamlılık değeri $p>0,05$ olduğu için cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak “Dönüşümcü liderlik (0,007)” faktörü için, liderlik tarzlarına ilişkin algılar, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık sergilemektedir. Ortalamalarına bakıldığında kadınların ortalamasının (3,90), erkeklerin ortalamasından (3,70) daha fazla olduğu ve kadınların daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin algılarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.6’da verilmiştir.

Tablo 5.6. *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların yaş gruplarına göre karşılaştırılması*

Ölçekler	Yaş	$\bar{X}$	S.S.	p	Tukey
Dönüşümcü Liderlik	1. 18-26	3,75	0,63	0,000*	1-4
	2. 27-35	3,62	0,76		
	3. 36-44	3,85	0,72		
	4. 45 ve üzeri	4,17	0,64		
Etkileşimci Liderlik	1. 18-26	3,60	0,72	0,145	-
	2. 27-35	3,55	0,83		
	3. 36-44	3,76	0,86		
	4. 45 ve üzeri	3,55	0,93		

*p<0,05

Tablo 5.6'daki bulgulara göre katılımcıların "Etkileşimci Liderlik (0,145)" algılarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık sergilememiş olup ($p>0.05$), "Dönüşümcü Liderlik (0,000)" algılarının ise yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Tukey testi sonuçlarına göre, "18-26" arasındaki katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının "45 ve üzeri" yaş gruplarından daha düşük olduğu ve "18-26" yaş arası çalışanların daha olumsuz düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin algıların öğrenim durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.7'de verilmiştir.

Tablo 5.7. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların öğrenim durumlarına göre karşılaştırılması

Ölçekler	Öğrenim Durumu	$\bar{X}$	S.S.	p
Dönüşümcü Liderlik	İlköğretim	3,92	0,79	0,299
	Lise	3,79	0,69	
	Önlisans	3,66	0,79	
	Lisans	3,78	0,70	
	Lisansüstü	4,00	0,66	
Etkileşimci Liderlik	İlköğretim	3,72	0,91	0,435
	Lise	3,68	0,83	
	Önlisans	3,66	0,76	
	Lisans	3,46	0,90	
	Lisansüstü	3,64	0,87	

Tablo 5.7'deki bulgulara göre, "Dönüşümcü liderlik (0,299)" ve "Etkileşimci liderlik (0,435)" için öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin algıların departmanlara göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.8'de verilmiştir.

Tablo 5.8. *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların departmanlara göre karşılaştırılması*

Ölçekler	Departman	$\bar{X}$	S.S.	p	Tukey
Dönüşümcü Liderlik	1.Önbüro	4,01	0,59	0,004*	1-5
	2.Yiyecek-İçecek	3,75	0,72		
	3.Kat Hizmetleri	3,87	0,79		
	4.Satış-Pazarlama	3,74	0,70		
	5.Muhasebe	3,54	0,80		
Etkileşimci Liderlik	1.Önbüro	3,73	0,95	0,104	-
	2.Yiyecek-İçecek	3,69	0,80		
	3.Kat Hizmetleri	3,71	0,79		
	4.Satış-Pazarlama	3,55	0,81		
	5.Muhasebe	3,40	0,87		

*p<0,05

Tablo 5.8’deki bulgulara göre katılımcıların “Etkileşimci Liderlik (0,104)” algıları departmanlara göre anlamlı bir farklılık sergilememektedir ($p>0.05$). Ancak “Dönüşümcü Liderlik (0,004)” algıları ise departmanlara göre anlamlı farklılık sergilemektedir ($p<0.05$). Tukey testi sonuçlarına göre, “Önbüro” departmanında çalışan katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının “Muhasebe” departmanında çalışan katılımcılardan daha yüksek olduğu ve “Önbüro” departmanının daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin algıların pozisyonlara göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.9’da verilmiştir.

Tablo 5.9. *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların pozisyonlara göre karşılaştırılması*

Ölçekler	Pozisyon	$\bar{X}$	S.S.	p	Tukey
Dönüşümcü Liderlik	1.Çalışan	3,91	0,70	0,002*	1-2 2-4
	2.Şef	3,60	0,75		
	3.D.Müdür Yardımcısı	3,76	0,81		
	4.Department Müdürü	3,92	0,65		
Etkileşimci Liderlik	1.Çalışan	3,61	0,85	0,862	-
	2.Şef	3,64	0,82		
	3.D. Müdür Yardımcısı	3,72	0,84		
	4.Department Müdürü	3,61	0,88		

*p<0,05

Tablo 5.9'daki bulgulara göre katılımcıların “Etkileşimci Liderlik (0,862)” algıları pozisyonlara göre anlamlı farklılık sergilememiş olup ($p>0.05$), “Dönüşümcü Liderlik (0,002)” algıları ise pozisyonlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Tukey testi sonuçlarına göre farklılığın “Şef” pozisyonundaki çalışanlardan kaynaklandığı belirlenmiş ve “Şef” pozisyonunda çalışanların, “Çalışan” ve “Department Müdürü” pozisyonlarında çalışanlardan daha olumsuz düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin algıların çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.10'da verilmiştir.

Tablo 5.10. *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına yönelik algıların çalışma sürelerine göre karşılaştırılması*

Ölçekler	Çalışma Süresi	$\bar{X}$	S.S.	p	Tukey
Dönüşümcü Liderlik	1.1 Yıldan Az	3,74	0,61	0,107	-
	2.1-5 Yıl	3,85	0,70		
	3.6-10 Yıl	3,67	0,81		
	4.10 Yıldan Fazla	3,95	0,83		
Etkileşimci Liderlik	1.1 Yıldan Az	3,69	0,88	0,010*	2-3 2-4
	2.1-5 Yıl	3,76	0,77		
	3.6-10 Yıl	3,48	0,87		
	4.10 Yıldan Fazla	3,38	0,91		

*p<0,05

Tablo 5.10'daki bulgulara göre katılımcıların “Dönüşümcü Liderlik (0,107)” algıları çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık sergilememektedir ($p>0.05$).

Ancak “Etkileşimci Liderlik (0,010)” algıları ise çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Tukey testi sonuçlarına göre farklılığın “1-5” yıl arası çalışanlardan kaynaklandığı belirlenmiş ve “1-5 yıl” arası çalışanların, “6-10 yıl” ve “10yıldan fazla” çalışanlardan daha olumlu düşüncelere sahiptir.

5.6. Çatışma Yönetim Stratejilerine Yönelik Algıların Demografik ÖzelliklereGöre Karşılaştırılması

Katılımcıların çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algılarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları Tablo 5.11’de verilmiştir.

Tablo 5.11. Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların cinsiyete göre karşılaştırılması

Ölçekler	Cinsiyet	$\bar{X}$	S.S.	p
Bütünleştirme	Kadın	3,81	0,73	0,003*
	Erkek	3,57	0,79	
Uyma	Kadın	3,80	0,77	0,064
	Erkek	3,65	0,78	
Baskı	Kadın	3,18	1,01	0,224
	Erkek	3,29	0,89	
Kaçınma	Kadın	3,54	0,78	0,388
	Erkek	3,47	0,75	
Uzlaşma	Kadın	3,41	1,07	0,502
	Erkek	3,34	0,96	

* $p<0,05$

Tablo 5.11’deki bulgulara göre, “Uyma (0,064)”, “Baskı (0,224)”, “Kaçınma (0,388)”, ve “Uzlaşma (0,502)” için, çatışma stratejilerine ilişkin algılar, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiş, “Bütünleştirme (0,003)” için ise anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Ortalamalarına bakıldığında kadınların ortalamasının (3,81), erkeklerden (3,57) daha fazla olduğu ve kadınların daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algıların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.12’de verilmiştir.

Tablo 5.12. *Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların yaş gruplarına göre karşılaştırılması*

Ölçekler	Yaş	$\bar{X}$	S.S.	p	Tukey
Bütünleştirme	1.18-26	3,57	0,92	0,009*	2-4
	2.27-35	3,56	0,74		
	3.36-44	3,75	0,75		
	4.45 ve üzeri	3,95	0,66		
Uyma	1.18-26	3,72	0,64	0,290	-
	2.27-35	3,66	0,75		
	3.36-44	3,71	0,87		
	4.45 ve üzeri	3,90	0,74		
Baskı	1.18-26	3,48	0,69	0,005*	1-4
	2.27-35	3,27	0,94		2-4
	3.36-44	3,26	1,02		3-4
	4.45 ve üzeri	2,84	0,91		
Kaçınma	1.18-26	3,62	0,64	0,569	-
	2.27-35	3,51	0,81		
	3.36-44	3,48	0,78		
	4.45 ve üzeri	3,43	0,67		
Uzlaşma	1.18-26	3,44	0,79	0,260	-
	2.27-35	3,33	1,11		
	3.36-44	3,47	1,01		
	4.45 ve üzeri	3,16	0,93		

*p<0,05

Tablo 5.12'deki bulgulara göre katılımcıların “Uyma (0,290)”, “Kaçınma (0,569)” ve “Uzlaşma (0,260)” algılarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık sergilememiş olup ($p>0.05$), “Bütünleştirme (0,009)” ve “Baskı (0,005)” algılarının ise yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Tukey testi sonuçlarına göre, “45 ve üzeri” yaş grubu katılımcıların bütünleştirme algılarının “27-35” yaş arası katılımcılardan daha yüksek olduğu ve 45 ve üzeri yaş grubunun daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların baskı stratejisine ilişkin algıları incelendiğinde ise farklılığın “45 ve üzeri” yaş grubundan kaynaklandığı belirlenmiş ve “45 ve üzeri” yaş grubunun, “18-26”, “27-35” ve 36-44” yaş arası çalışanlardan daha olumsuz düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algıların öğrenim durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.13’de verilmiştir.

Tablo 5.13. *Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların öğrenim durumlarına göre karşılaştırılması*

Ölçekler	Öğrenim Durumu	$\bar{X}$	S.S.	P
Bütünleştirme	İlköğretimLise	3,86	0,67	0,101
	Önlisans	3,62	0,81	
	Lisans	3,60	0,82	
	Lisansüstü	3,66	0,71	
		3,92	0,68	
Uyma	İlköğretimLise	3,69	0,93	0,288
	Önlisans	3,64	0,78	
	Lisans	3,82	0,66	
	Lisansüstü	3,68	0,81	
		3,90	0,75	
Baskı	İlköğretimLise	3,19	1,06	0,209
	Önlisans	3,37	0,97	
	Lisans	3,22	0,91	
	Lisansüstü	3,05	0,86	
		3,26	0,91	
Kaçınma	İlköğretimLise	3,51	0,83	0,426
	Önlisans	3,51	0,79	
	Lisans	3,45	0,78	
	Lisansüstü	3,47	0,64	
		3,75	0,74	
Uzlaşma	İlköğretimLise	3,41	1,14	0,477
	Önlisans	3,40	1,07	
	Lisans	3,38	0,97	
	Lisansüstü	3,21	0,95	
		3,60	0,75	

Tablo 5.13’deki bulgulara göre, “Bütünleştirme (0,101)”, “Uyma (0,288)”, “Baskı (0,209)”, “Kaçınma (0,426)” ve “Uzlaşma (0,477) için öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Katılımcıların çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algıların departmanlarına göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.14’de verilmiştir.

Tablo 5.14. *Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların departmanlara göre karşılaştırılması*

Ölçekler	Departman	$\bar{X}$	S.S.	p	Tukey
Bütünleştirme	1.Önbüro	3,81	0,59	0,008*	1-5 3-5
	2.Yiyecek-İçecek	3,68	0,80		
	3.Kat Hizmetleri	3,72	0,78		
	4.Satış-Pazarlama	3,79	0,75		
	5.Muhasebe	3,37	0,86		
Uyma	1.Önbüro	4,00	0,65	0,005*	1-5
	2.Yiyecek-İçecek	3,68	0,76		
	3.Kat Hizmetleri	3,69	0,89		
	4.Satış-Pazarlama	3,68	0,66		
	5.Muhasebe	3,51	0,83		
Baskı	1.Önbüro	3,33	0,95	0,340	-
	2.Yiyecek-İçecek	3,30	0,90		
	3.Kat Hizmetleri	3,15	1,06		
	4.Satış-Pazarlama	3,06	0,82		
	5.Muhasebe	3,34	0,95		
Kaçınma	1.Önbüro	3,58	0,65	0,022*	1-4 2-4 3-4
	2.Yiyecek-İçecek	3,57	0,76		
	3.Kat Hizmetleri	3,57	0,78		
	4.Satış-Pazarlama	3,21	0,85		
	5.Muhasebe	3,51	0,76		
Uzlaşma	1.Önbüro	3,47	0,98	0,003*	1-4 2-4 3-4 4-5
	2.Yiyecek-İçecek	3,48	0,94		
	3.Kat Hizmetleri	3,38	1,07		
	4.Satış-Pazarlama	2,91	1,00		
	5.Muhasebe	3,54	0,97		

*p<0,05

Tablo 5.14'deki bulgulara göre katılımcıların “Baskı (0,370)” algıları pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık sergilememiş olup ($p>0.05$), “Bütünleştirme (0,008)”, “Uyma (0,005)”, “Kaçınma (0,022)” ve “Uzlaşma (0,003)” algıları ise pozisyonlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Tukey testi sonuçlarına göre “Bütünleştirme” stratejisi için farklılığın “Muhasebe” departmanından kaynaklandığı belirlenmiş ve “Muhasebe” departmanının, “Önbüro” ve “Kat Hizmetleri” departmanlarında çalışanlardan daha olumsuz düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların “Uyma” stratejisine ilişkin algıları incelendiğinde farklılığın “Önbüro” ve “Muhasebe” departmanları arasında olduğu tespit edilmiş ve Önbüro departmanında çalışan katılımcıların “Uyma” stratejisi algılarının “Muhasebe” departmanında çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla “Önbüro” departmanında çalışanların daha olumlu düşüncelere sahip

olduğu söylenebilir.

Katılımcıların “Kaçınma” stratejisine ilişkin algıları incelendiğinde farklılığın “Satış – Pazarlama” departmanından kaynaklandığı belirlenmiş ve “Satış – Pazarlama” departmanının “Önbüro”, “Yiyecek- İçecek” ve “Kat Hizmetleri” departmanlarında çalışanlardan daha olumsuz düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların “Uzlaşma” stratejisine ilişkin algıları incelendiğinde farklılığın “Satış – Pazarlama” departmanından kaynaklandığı belirlenmiş ve “Satış – Pazarlama” departmanının diğer tüm departmanlarda çalışanlardan daha olumsuz düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algıların pozisyonlara göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.15’de verilmiştir.

Tablo 5.15. Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların pozisyonlara göre karşılaştırılması

Ölçekler	Pozisyon	$\bar{X}$	S.S.	P
Bütünleştirme	ÇalışanŞef	3,69	0,80	0,361
	D. Müdür Yardımcısı	3,60	0,68	
	Departman Müdürü	3,71	0,85	
		3,82	0,80	
Uyma	ÇalışanŞef	3,80	0,71	0,067
	D. Müdür Yardımcısı	3,59	0,79	
	Departman Müdürü	3,62	0,91	
		3,85	0,78	
Baskı	ÇalışanŞef	3,38	0,97	0,093
	D. Müdür Yardımcısı	3,18	0,96	
	Departman Müdürü	3,11	0,89	
		3,08	0,85	
Kaçınma	ÇalışanŞef	3,56	0,75	0,640
	D. Müdür Yardımcısı	3,49	0,80	
	Departman Müdürü	3,45	0,76	
		3,42	0,72	
Uzlaşma	ÇalışanŞef	3,40	1,01	0,202
	D. Müdür Yardımcısı	3,39	1,04	
	Departman Müdürü	3,50	0,96	
		3,11	1,00	

Tablo 5.15’deki bulgulara göre, “Bütünleştirme (0,361)”, “Uyma (0,067)”, “Baskı(0,093)”, “Kaçınma (0,640)” ve “Uzlaşma (0,202)” için pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algıların çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.16’da verilmiştir.

Tablo 5.16.Çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıların çalışma sürelerine göre karşılaştırılması

Ölçekler	Çalışma Süresi	$\bar{X}$	S.S.	p	Tukey
Bütünleştirme	1.1 Yıldan Az	3,68	0,82	0,042*	3-4
	2.1-5 Yıl	3,72	0,72		
	3.6-10 Yıl	3,53	0,82		
	4.10 Yıldan Fazla	3,91	0,74		
Uyma	1.1 Yıldan Az	3,82	0,67	0,043*	2-3
	2.1-5 Yıl	3,78	0,78		
	3.6-10 Yıl	3,54	0,76		
	4.10 Yıldan Fazla	3,76	0,92		
Baskı	1.1 Yıldan Az	3,27	0,95	0,005*	2-3 2-4
	2.1-5 Yıl	3,40	0,99		
	3.6-10 Yıl	3,06	0,83		
	4.10 Yıldan Fazla	2,94	0,93		
Kaçınma	1.1 Yıldan Az	3,46	0,85	0,568	-
	2.1-5 Yıl	3,56	0,74		
	3.6-10 Yıl	3,44	0,75		
	4.10 Yıldan Fazla	3,53	0,77		
Uzlaşma	1.1 Yıldan Az	3,22	1,01	0,081	-
	2.1-5 Yıl	3,43	1,00		
	3.6-10 Yıl	3,27	1,01		
	4.10 Yıldan Fazla	3,68	1,02		

*p<0,05

Tablo 5.16’deki bulgulara göre katılımcıların “Kaçınma (0,568)” ve “Uzlaşma (0,081)” algıların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık sergilememiş olup ($p>0.05$), “Bütünleştirme (0,042)”, “Uyma (0,043)” ve “Baskı (0,005)” algıları ise çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık sergilemektedir ($p<0.05$). Tukey testi sonuçlarına göre “Bütünleştirme” stratejisi için farklılığın “6-10 yıl” ile “10 yıldan fazla” çalışma süreleri arasında olduğu tespit edilmiş ve “6-10 yıl” arası çalışanların, “10 yıldan fazla” çalışanlardan daha düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla “6-10 yıl” arası çalışanların daha olumsuz düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların “Uyma” stratejisine ilişkin algıları incelendiğinde farklılığın “1-5 yıl” ile “6-10 yıl” çalışma süreleri arasında olduğu belirlenmiş ve “1-5 yıl” arası çalışanların, “6-10 yıl” arası çalışanlardan daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların “Baskı” stratejisine ilişkin algıları incelendiğinde farklılığın “1-5 yıl arası” çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiş ve “1-5 yıl” arası çalışanların, “6-10 yıl” ve “10 yıldan fazla” çalışanlardan daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

5.7. Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin Analizi

Faktör gruplarının kendi aralarındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.17’de verilmiştir.

Tablo 5.17. *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları*

	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Bütünleştirme	Uyma	Baskı	Kaçınma	Uzlaşma
Dönüşümcü Liderlik		0,323**	0,565**	0,626**	0,045	0,347**	0,277**
Etkileşimci Liderlik	0,323**	-	0,264**	0,284**	0,361**	0,359**	0,237**
Bütünleştirme	0,565**	0,264**	-	0,564**	0,102*	0,292**	0,338**
Uyma	0,626**	0,284**	0,564**	-	0,100*	0,356**	0,388**
Baskı	0,045	0,361**	0,102*	0,100*	-	0,356**	0,425**
Kaçınma	0,347**	0,359**	0,292**	0,356**	0,356**	-	0,491**
Uzlaşma	0,277**	0,237**	0,338**	0,338**	0,425**	0,491**	-

* p< 0.05 ** p< 0.01

Tablo 5.17'deki bulgulara göre, liderlik tarzlarının alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ile çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarından bütünleştirme ile orta düzeyde, uyma ile yüksek düzeyde, kaçınma ve uzlaşma ile zayıf düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik ile baskı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Liderlik tarzlarının alt boyutu olan etkileşimci liderlik ile çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarından bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Korelasyon tablosu incelendiğinde liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki en yüksek korelasyonlar dönüşümcü liderlik tarzıyla uyma arasında görülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada temel amaç, otel çalışanlarının algılanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerin arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu kapsamda Antalya ili Alanya ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırma doğrultusunda otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin verilere bakıldığında çalışanların %46,3'ü kadın, %53,7'si erkek çalışanlardan ve çoğunluğunun 27-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların hangi pozisyonda çalıştıkları incelendiğinde, %41,6'sının çalışan, %30,8'nin şef, %14,4'ünün departman müdür yardımcısı ve %13,1'inin de departman müdürü olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının araştırmanın yapıldığı zamanda çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğunun 1-5 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada otel çalışanlarının algılarına göre yöneticilerin hangi liderlik tarzını daha fazla sergiledikleri araştırılmıştır. Bu doğrultuda otel çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzı düzeylerine yönelik ortalamaları incelendiğinde dönüşümcü liderlik tarzının 3,97, etkileşimci liderlik tarzının ise 3,63 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik tarzının daha fazla sergilendiği söylenebilir. Benzer şekilde Kılıç (2006), Şirin (2008), Geçmez (2009), Önk (2015), Maral, (2016), Yaylalı (2017)ve Korkmaz ve Çağlı (2019) çalışmaları da, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Otel çalışanlarının algılarına göre yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarının demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Analizler sonucunda, otel yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzı sergilemelerine ilişkin görüşlerin, kadın ve erkek otel çalışanları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmazken, dönüşümcü liderlik tarzının sergilenmesine ilişkin görüşlerin, kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç; dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin görüşler doğrultusunda kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha olumlu düşüncelere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Otel yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzı sergilemelerine ilişkin görüşlerin, yaş gruplarına göre; anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık dönüşümcü liderlik tarzı sergilemelerine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın, dönüşümcü liderlik tarzının sergilenmesinde; 18-26 yaş ile 45 ve üzeri yaş gruplarından kaynaklandığı görülmüştür. Bu sonuca göre, dönüşümcü liderlik tarzını en az düzeyde 45 ve üzeri yaş grubu sergilerken, söz konusu bu liderlik tarzını en fazla düzeyde 18-26 yaş grubu sergilemektedir.

Otel çalışanlarının algılarına göre, öğrenim durumları ile sergilenen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında bir farklılık tespit edilememiştir.

Otel çalışanlarının algılarına göre, yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik ile departmanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamazken, dönüşümcü liderlik ile departmanlar arasında bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın, dönüşümcü liderlik tarzının sergilenmesinde; önbüro ile muhasebe departmanlarından kaynaklandığı görülmüştür. Bu bulgulara göre, dönüşümcü liderlik tarzını en az düzeyde muhasebe departmanı sergilerken, söz konusu bu liderlik tarzını en fazla önbüro departmanı sergilemektedir.

Çalışma süreleri itibari ile otel çalışanlarının algılarına göre, dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında; anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık çalışanların çalışma süreleri itibariyle etkileşimci liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın 6-10 yıl arası ile 10 yıldan fazla görev yapan çalışanların 1-5 yıl arası çalışanlarla aralarındaki görüş farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre, 1-5 yıl arası çalışma süresinde yer alan çalışanların, etkileşimci liderlik tarzını diğer iki çalışma süresinde yer alan çalışanlara oranla daha az sergilediği görülmüştür.

Otel çalışanlarının algılarına göre, yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik ile pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık, dönüşümcü liderlik ile pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, bu farklılığın çalışan ve departman müdürü pozisyonundaki çalışanların şeflerle aralarındaki görüş farklılığından kaynaklandığı görülmüştür. Bu sonuca göre, şef pozisyonundaki çalışanların dönüşümcü liderlik tarzını diğer iki pozisyonda çalışan yöneticilere oranla daha az sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Diğer taraftan otel çalışanlarının algılarına göre yöneticilerin hangi çatışma yönetim stratejisini daha çok tercih ettiği incelenmiştir. Bu kapsamda çatışma yönetim stratejileri düzeylerine yönelik ortalamalara bakıldığında uyma stratejisini (3,72) daha fazla sergiledikleri görülmüştür. Bu sonucun aksine Gümüşeli (1994) tarafından yapılan bir çalışmada yöneticilerin bütünleştirme stratejisini diğer stratejilere göre daha çok tercih ettiği sonucunu ortaya koymuştur.

Otel çalışanlarının algılarına göre yöneticilerin çatışma sırasında kullandıkları bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Analizler sonucunda, otel yöneticilerinin uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerine ilişkin görüşlerin, kadın ve erkek otel çalışanları arasında anlamlı bir fark bulunmazken, bütünleştirme stratejisine ilişkin görüşlerin, kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre; bütünleştirme stratejisine ilişkin görüşler doğrultusunda kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Otel yöneticilerinin çatışma sırasında kullandıkları uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejilerine ilişkin görüşlerin, yaş gruplarına göre; anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık bütünleştirme ve baskı stratejilerine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar olduğusaptanmıştır. Bu farklılığın, bütünleştirme stratejisinde; 27-35 yaş arası ile 45 ve üzeri yaş gruplarında yer alan çalışanların görüşlerinin farklılığından, baskı stratejisinde ise; 18-26, 26-35 ve 35-44 yaş gruplarında yer alan çalışanların 45 ve üzeri yaş çalışanlarla arasındaki görüş farklılığından kaynaklandığı görülmüştür. Bu sonuca göre, bütünleştirme stratejisini en düşük düzeyde 27-35 yaş arası çalışanları kullanırken, söz konusu bu stratejiyi en fazla düzeyde 45 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar kullanmaktadır. Diğer taraftan, yaş grupları arasında farklılık saptanan baskı stratejisini; 45 ve üzeri yaş grubunda yer alan çalışanların diğer üç gruptaki yaş gruplarına göre daha düşük düzeyde kullandığı görülmüştür.

Otel çalışanlarının algılarına göre, öğrenim durumları yöneticilerin çatışma sırasında kullandıkları bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında bir farklılık saptanmamıştır.

Otel çalışanlarının algılarına göre, yöneticilerin çatışma sırasında kullandıkları baskı stratejisi departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşılık, bütünleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri ile departmanlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu farklılığın, bütünleştirme stratejisinde; önbüro ve kat hizmetleri departmanların da çalışanların muhasebe departmanında çalışanlarla arasındaki görüş farklılığından, uyma stratejisinde; önbüro ile muhasebe departmanlarında yer alan çalışanların görüşlerinin farklılığından, kaçınma stratejisinde; önbüro, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanlarında yer alan çalışanların satış- pazarlama departmanında çalışanlarla arasındaki görüş farklılığından, uzlaşma stratejisinde; önbüro, yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve satış-pazarlama departmanında yer alan çalışanların muhasebe departmanında çalışanlarla arasındaki görüş farklılığından kaynaklandığı görülmüştür.

Bu bulgulara göre, bütünleştirme stratejisini en düşük düzeyde muhasebe departmanı çalışanları kullanmaktadır. Uyma stratejisini en düşük düzeyde muhasebe departmanı çalışanları kullanırken, söz konusu bu stratejiyi en fazla düzeyde önbüro departmanı çalışanları kullanmaktadır. Diğer taraftan kaçınma ve uzlaşma stratejilerini ise en düşük düzeyde satış pazarlama departmanı çalışanları kullanmaktadır.

Otel çalışanlarının algılarına göre, çalışanların pozisyonları yöneticilerin çatışma sırasında kullandıkları bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık saptanmamıştır.

Otel yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarından bütünleştirme ile orta düzeyde, uyma ile yüksek düzeyde, kaçınma ve uzlaşma ile zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilirken, dönüşümcü liderlik ile baskı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak Hipotez 1 (H1: Dönüşümcü liderlik ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kısmen kabul edilmiştir.

Etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarından bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak Hipotez 2 (H2: Etkileşimci liderlik ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin çatışma yönetim stratejileriyle olan ilişkisi, etkileşimci liderliğe göre daha yüksektir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin çatışma yönetim stratejilerinden uyma ve bütünleştirme ile ilişkisi yüksekken, etkileşimci liderliğin ise baskı ve kaçınma stratejileriyle ilişkisi daha yüksektir. Diğer taraftan dönüşümcü liderliğin baskı ile arasında bir ilişki tespit edilmemiş olup en az ilişkili olduğu stratejinin uzlaşma olduğu görülmüştür. Etkileşimci liderliğin ise en az ilişkili olduğu stratejilerin uzlaşma ve bütünleştirme olduğu saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle, otel işletmelerinin yönetici seçiminde dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen yöneticileri tercih etmeleri veya mevcut yöneticilerini bu doğrultuda geliştirmeleri önerilmektedir. Nitekim otel yöneticilerine, dönüşümcü liderlik tarzının gerektirdiği nitelikleri kazanmaları yönünde eğitimlerin verilmesi, çatışmalardan daha işlevsel sonuçlar elde etme noktasında otel işletmelerine fayda sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları, otel işletmeleri yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimciliderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymakta; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, mevcut çatışmaların çözümü için izlenecek stratejinin seçilmesinde belirleyici bir rol oynadığını doğrulamaktadır. Bu sonuç, liderlik tarzları ile gerçekleştirilen; Hendel vd.(2005), Erzen ve Armağan (2015), Khan vd. (2015), Tanrıverdi vd. (2016), Kamer (2018), Nalbantoğlu ve Akıncı (2019), Korkmaz ve Çağlı (2019) çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Otel işletmelerinde de diğer pek çok sektör işletmeleri gibi, çatışma sürecinin yanlış yönetilmesinin yarattığı olumsuz etkiler doğrudan hissedilmektedir. Çatışmaların otel işletmeleri için bir fırsata dönüştürülmesi ve çatışmaların uzun sürmesi halinde hem bireysel hem de örgütsel olarak yıkıcı etkilerinin önüne geçilmesi ise, ortaya çıkan çatışmaların özelliklerine ve ortaya çıkış şekillerine göre uygun ve doğru bir strateji ile yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda otel işletmelerinin yapısına uygun ve çatışmaların zararlı etkilerini en aza indireyecek çözümler için doğru stratejinin belirlenmesinde liderin tutumu etkili olmaktadır.

Gelecek çalışmalar için öneriler:

Araştırmadan elde edilen bulguların gelecek çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Araştırmaya turizm sektörünün yanında diğer sektörlerinde

eklenmesi, araştırmada elde edilen sonuçlarla ne anlamda farklılaşacağını göstermesi bakımından faydalı olabilir.

Bu alışma dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını çatışma yönetim stratejileriyle ele almakta ve sonuçlar ortaya koymaktadır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stratejilerinin bu araştırmada ele alınmayan diğer değişkenlerle olan etkileşimi ortaya koyulabilir.

Bu araştırma da 5 yıldızlı otel işletmeleri ile çalışılmış olup, 3-4 yıldızlı otel işletmeleri de araştırmaya dâhil edilebilir.



KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2003). Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. *Kamu-İş*, 7(2), 2- 27.
- Akın U. (2019). Liderlik. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Editörler), *Eğitim yönetimi içinde* (s. 131-160). Ankara: Pegem Akademi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Appelbaum, H. S., Chahrazad, A. and Elbaz, D. (1998). *The management of multicultural group conflict*. United Kingdom: MCB University Press.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Atiker, M. (2004). *Bilgi raporu*. Konya: Konya Ticaret Odası Etüt Araştırma Servisi.
- Avolio, J. B., Bass, M. B. and Jung I. D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. (6. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Bagshaw, M. (1998). Conflict management and mediation: Key leadership skills for the millennium. *Industrial and Commercial Training*, 30(6), 206-208.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Baron, R. A. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially induced positive effect. *The International Journal of Conflict Management*, 1(3), 133- 152.
- Baron, R. A. and Jerald, G. (2000). *“Leadership in organizations”, behavior in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9- 32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. and Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için davranış bilimleri*. (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- Bergmann, J. T. and Volkerna, R. (1989). Understanding and managing interpersonal conflict at work: Its issues, interactive process and consequences. M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach* içinde (s. 7). New York: Praeger Publishers.
- Berson, Y. and Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 627.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blanchard, K. (1984). *Leaders and the one minute manager*. New York: William Morrow and Company.
- Bolat, T. (2008). *Dönüştürücü liderlik: Personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bolden, R. J., Gosling, A. and Marturano, P. D. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. The Management Standards Centre.
- Bono, J. E. and Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910.
- Brooks, I. (2005). *Organisational behaviour: Individuals, groups and organisation*. (3.Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 137-150.
- Bryson, J., Daniels, P. and Warf, B. (2004). *Service words: People, organizations and Technologies*. London: Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: HarperandRow.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, M. (2021). *Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik davranışının örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi: Çanakkale örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik*. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranışın bireysel boyutu*. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior integrating individuals, groups and organizations*. New York and London: Routledge.
- Charan, R. and Useem, J. (2002). Why companies fail. *Fortune*, (27 May), 50-62.

- Cox, K. B. (2003). The effect of intrapersonal, intragroup and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nurs Admin Q*, 27(2), 153-163.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Daft, R. (1991). *Management*. New York: Dryden Press.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. USA: Harcourt College Pub.
- Daft, R. L. (2007). *The leadership experience*. (4. Edition). USA: South-Western College Publishing.
- Desilviya, H. S. and Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of word teams, *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 55-69.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. and Ivancevich, J. M. (1998). *Fundamentals of management*. USA: McGraw- Hill.
- Düşükcan, M. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi. T. Akgemci, Ş. Aslan ve M. Düşükcan (Ed.), *Yöneticinin el kitabı* içinde (s. 163). Konya: Eğitim Kitapevi.
- Efekan, H. (2007). *Kara harp okulu olimpiik spor branşlarında yapılan bireysel sporlar ile takım sporlarının Harbiye'lilerin liderlik özelliklerine sağladığı etkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1990). *İşletme yönetiminde kişiliğe bağlı çatışma: Stres ve çözüm yolları*. Ankara: Bizim Büro Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (11), 121-147.
- Ertürk, M. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erzen, E. ve Armağan, Y. (2015). The effect of leadership on conflict management. E. Karadağ (Editör), *Leadership and Organizational Outcomes Meta-Analysis of Empirical Studies* (s. 225-237). Springer International.
- Esquivel, M. A. and Kleiner, B. H. (1996). The importance of conflict in work team effectiveness. *Team Performance Management*, 2 (3), 42-48.
- Folger, J. P., Poole, M. S. and Stutman, R. K. (2013). *Çatışma yönetimi*. (Çev: F.Akkoyun). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C. and Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on word conflict and stres. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 32-55.
- Fush, P. and Fush, G. (2015). Leadership and conflict resolution in production line. *International Journal of Applied Management and Technology*, 14(1), 21-39.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- George, D. and Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistic 23 step by step*. (14. Edition). London: Routledge

- Geyer, A. L. and Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47 (3), 397-420.
- Gibson, A., Ptaff, D., Mendelsohn, B., Catenacci, L. and Burke, W. (2017). Women and leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. and Konopaske, R. (2000). *Organizations: Behavior structure processes*. (7. Edition). Boston: McGraw-HillPublishing.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior a diagnostic approach*. (6. Edition). New Jersey: PrenticeHall.
- Gross, M. A. and Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of competence model of Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200- 226.
- Gutknecht, D. B. and Miller, J. R. (1989). *The organizational and human resources sourcebook*. (2. Edition). Lanham: University Press of America.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (1992). Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli açısından Atatürk'ün önderliğinin değerlendirilmesi. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 8 (23), 309- 316.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. (2. Baskı). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2017). *Sosyal psikoloji*. (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2013). *İletişim becerileri anlamak-anlatmak-anlaşmak*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon bireyden örgüte, fikirden eyleme*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Basımevi.

- Güzel, T. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik. Z.Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* içinde (s. 123-133). Bursa: MKM yayıncılık.
- Hampton, D., Summer, C. and Webber, R. (1982). *Organizational behavior and the practice of management*. Illinois: Scott Foresman Company.
- Hao, M. J. and Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(9), 1-6.
- Harris, O. J. and Hartman, S. J. (2002). *Organizational behavior*. Binghamton, NY, Best Business Books, The Haworth Press, Inc.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory*. New York: Oxford University Press.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. and Woodman, R. W. (1995). *Organizational behavior*. (7. Edition). Minneapolis/ St. Paul: West Publishing.
- Hendel, T., Fish, M. and Galon, V. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management*, 13, 137–146.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). *Management organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: PrenticeHall.
- Hodgetts, R. and Kuratko, D. F. (1991). *The nature of leadership*. (3. Edition). USA: Management.
- Hogg, M. A. and Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal psikoloji*. (Çev: İ. Yıldız ve A. Gelmez). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- House, R. and Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23 (3), 409-473.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.

- İnce, C. (2013). Demoktratik liderlik ile hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, (35), 1-15.
- İpek, C. (2000). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları. C. Elma ve K. Demir (Editörler), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar* içinde (s. 219-242). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Johns, G. (1996). *Organizational conflict: Understanding and managing life at work*. New York: Harper Collins College Publisher.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kamer, H. (2018). *Hastane yöneticilerinin liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejilerine etkisi*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. and Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, (34), 9-18.
- Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011), Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley&Sons.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Khan, M., Langove, N., Shah, F.A. and Javid, M.U. (2015). The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2), 44-52.

- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, M. (2001). Örgütsel çatışma yönetimi. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon içinde* (s. 88). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1990). Gruplar arası çatışmaların çözümünde laboratuvar yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19 (1-2), 39-66.
- Kılınç, T. (1996). *İşletmeler için davranış bilimleri*. (2. Baskı). İstanbul: Avcıol BasımYayın.
- Koçak, S. ve Kirazcı, S. (1997). Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, s. 300.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık. Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koparal, C. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Korkmaz, M. ve Çağlı, M. (2019). Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 11(4), 77-90.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kreitner, R., Kinicki, A. and Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. London: McGraw Hill.
- Kutunis, Ö. R. (2006). *Örgütlerde davranış bilimleri*. (3. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E. and Lewin, D. (1992). Models of conflict, negatiation and third party intervention: A reviewand synthesis, *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 209-252.
- Lewis, S. D., French, E. and Steane, P. (1997). A culture of conflict. *Leadership & Organizastion Development Journal*, 18(6), 275-282.

- Lopez, Z. E., Garcia, R. R., and Landa, J.M.A. (2008). The role of transformational leadership, emotional intelligence, and group cohesiveness on leadership emergence. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 38.
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction – At least in theory. *International Journal of Management, Business and Administration*, 14 (1), 1-4.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. (7. Edition). USA: McGraw-Hill. Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. (12. Edition). New York: McGraw-Hill Publishing.
- Lyons, J. B. and Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 738.
- Maral, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McShane, S. L. and Glinow, V. M. A. (2009). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Menon, M. E. and Loannou, A. (2016). The link between transformational leadership and teachers' job satisfaction, commitment, motivation to learn and trust in the leader. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20 (3), 13.
- Mescon, M. H., Albert, M. and Khedouri, F. (1988). *Management*. New York: Harper and Row Publishing.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.

- Naktiyok, A. (2006). E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 19-40.
- Nalbantoğlu, C.B. ve Akıncı, G. (2019). Türk – İsveç iş kültüründe liderlik tarzlarının çatışma çözüm yönetimi üzerine etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(4), 68-84.
- Newstrom J. W. and Davis K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw-HillInc..
- Northcraft, G. (1994). *Organizational behavior*. Orlando: TheDrydenPress.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice*. California: Sage Publications.
- Okçu, V. (2011). Dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik. İ. Bakan (Ed.) *Yönetimde çağdaş ve güncel konular içinde* (s. 447). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Oral, S. ve Kurgun, O. A. (1997). *Otel işletmeciliği ve otel işletmelerinde verimlilik analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Owens, J. (1976). The uses of leadership theory. Hicks, H. ve Powell, J. D. (Editörler), *Management, organizations and human resources içinde* (s. 226). New York: Mc Graw-Hill Publishing.
- Önk, M. (2015). *İlköğretim kurumu yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özer, K. (2003). *Gerçek yönetişim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 9-24.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.

- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation, *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Journal of Human Relations*, 38 (1), 81-89.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. USA: Praeger Publishers.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 5-8.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A. and Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of interpersonal conflict. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122-132.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F. and White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10 (2), 154-171.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. (7. Edition). New York: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*. (15. Edition). USA: Pearson.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger Publishing.
- Rubin, J. Z. (1994). Models of conflict management. *Journal of Social Issues*, 50 (1), 33-45.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Scarborough, N. M. (1992). *Business: Gaining the competitive edge*. USA: Allyn and Bacon.

- Schermerhorn, J. T., Hunt J. G. and Osborn R. N. (2003). *Organizational Behavior*. New York: Wiley.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Silah, M. (2001). *Çatışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde kişiler arası ve gruplar arası çatışmalar ve yönetimi. *Türk Psikoloji Bülteni*, 20, 40-49.
- Sorenson, R. L., Morse, E. A. and Savage G. T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dualconcern model. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25-44.
- Soysal, T. (2005). Türk ceza hukukunda uzlaşma. *Bahçeşehir Üniversitesi IGUL Yayınları*, 9, 1-43.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Stone, A. G., Russell, F. R. and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership a difference in leader focus. *Leader & Organization Development Journal*, 25 (3/4), 350.
- Szilagy, A.D. and Wallace, M.J. (1980). *Organizational behavior and performance*. California: Goodyear Publishing Company.
- Şener, B. (1997). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M., Çelik, A. ve Akgemici, T. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Ş. M. (1993). *İşletme yönetimi*. Konya: Per Yayınları.

- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tanrıverdi, H., Akova, O. ve Çifçi, İ. (2016). Açılış-otellerinde dönüşümcü, etkileyici, tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stillerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 114 – 123.
- Tarakçı, A. ve Kaya, H. (2009). Türk özel sektör yöneticilerinin çatışmaları çözmede kullandıkları stiller ve bu stillerin öz-yeterlilik algılamasıyla ilişkisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, s. 46-51.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2). 169-183.
- Tekarslan, E. (2000). Liderlik. E. Tekarslan, T. Kılınç, H. Şencan ve C. Baysal (Ed.), *Davranışın sosyal psikolojisi* içinde (s. 119). İstanbul: Dönence Basım Yayım.
- Tekin, Ö. A., Turan, S. N., Özmen, M., Turhan, A. A. ve Kökçü, A. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 27(2), 4611-4641.
- Testa, R. M. (2007). A deeper look national culture and leadership in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 26(2), 468-484.
- Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan seçmeler (örgütsel yaklaşım)*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tidd, S. T. and Friedman, R. A. (2002). Conflict style and coping with role conflict: An extension of the Uncertainty model of work stres. *The International of Conflict Management*, 13(2), 236-257.

- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87-95.
- Topaloğlu, C. (2010). Örgütiçi çatışmaların yönetim süreci: Otel işletmeleri açısından kuramsal bir değerlendirme. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (20), 97-114.
- Tortop, N., İşbir, G. E., Aykaç, B., Yaman, H. ve Özer, A. (2007). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group and Organization Studies*, 23(3), 220-236.
- Ubawuiké, I. J., Aondoseer, A. and Muhammed, A. K. (2015). Implications of organizational conflict on organizational development: An overview. 19. *International Conference*, Dubai: IRES, s. 71-76.
- Uluçınar, A. T. (2000). *Grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *The Journal of International Social Research*, 1(5), 880-909.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36-56.
- Vasu, M. L., Stewart, D. W. and Garson, G. D. (1998). *Organizational behavior and public management*. (3. Edition). New York: CRC Press.
- Vecchio, R. (1995). *Organizational behavior*. Fourth Edition: Worth: The Dryden Press.
- Vokić, N. and Sontor, S. (2009). Conflict management styles in Croatian enterprises – The relationship between individual characteristics and conflict handling style. *University of Zagreb Faculty of Economics and Business Working Paper Series*, 2-22.

- Watkins, E. and Sheehan, P. (2005). Chain leaders. *Lodging Hospitality*, 61(4), 26-32.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (Çev: V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Williams, C. (2009). *Management*. (5. Edition). Canada: South Western Cengage Learning.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L. and Whittington, J. L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 55-84.
- Yaylalı, M. (2017). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin algılarına göre anadolu lisesi okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik çalışmaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations*. (7. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Zacharatos, A., Barling, J. and Kelloway, E. K. (2000). Developments effects of transformational leadership in adolescents. *Leadership Quarterly*, 11(2), 211- 226.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- http://www.semisrc.org/uploads/9/5/4/7/9547971/roci_conflict_questionnaire_2_.pdf (Erişim Tarihi: 10.01.2020).

EK-1. Çalışmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Anadolu Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen Yüksek Lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Bilgiler sadece akademik çalışmada kullanılacaktır. Anket formunu doldurarak araştırmaya yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

(Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.)

1- Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2- Yaşınız:

☐ 18-26 ☐ 27-35 ☐ 36-44 ☐ 45 ve üzeri

3- Öğrenim Durumunuz:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

4- Departmanınız:

☐ Ön Büro ☐ Yiyecek-İçecek ☐ Kat

Hizmetleri(☐ Satış- Pazarlama ☐ Muhasebe

5- Pozisyonunuz:

☐ Çalışan ☐ Şef ☐ Departman Müdür

Yardımcısı(☐ Departman Müdürü

6- Oteldeki Çalışma Süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

II. BÖLÜM: ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI

	Soruları cevaplarken yöneticinizi düşünerek cevaplayınız. 1= Hiç 2= Az 3= Ara Sıra 4= Çoğunlukla 5= Her Zaman	Hiç	Az	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Yöneticim ile gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticime saygı duyarım.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim konuşmalarında değerlere vurgu yapar.	1	2	3	4	5
6	Ahlaki değerleriyle bize örnek olur.	1	2	3	4	5
7	Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
8	Konuşmalarında ortak misyonu vurgular.	1	2	3	4	5
9	Olaylar hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
10	Davranışları güven uyandırır.	1	2	3	4	5
11	Coşkulu bir şekilde konuşur.	1	2	3	4	5
12	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
13	Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	1	2	3	4	5
14	Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.	1	2	3	4	5
15	Sorunların çözümünde yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5
16	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.	1	2	3	4	5
18	Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır.	1	2	3	4	5
19	İyi bir öğretmen ve koçtur.	1	2	3	4	5
20	Hepimizi bireysel olarak tanır.	1	2	3	4	5
21	Görevleri başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler.	1	2	3	4	5
22	Çabalarımız doğrultusunda bize yardım eder.	1	2	3	4	5
23	Başarılarımızı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
24	Başarılarımızın farkına varır.	1	2	3	4	5
25	Hatalarımızın üzerinde durur.	1	2	3	4	5
26	Hatalarımızı arar ve ona odaklanır.	1	2	3	4	5
27	Yanlışlarımızı takip eder.	1	2	3	4	5
28	Kusurlarımızın üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ

	Herhangi bir konuda yöneticinizle aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda; 1= Hiç 2= Az 3= Ara Sıra 4= Çoğunlukla 5= Her Zaman	Hiç	Az	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Herkesin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	1	2	3	4	5
2	Bizlerin ihtiyaçlarını karşılamak için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
3	Bizimle olan uyuşmazlıklarını saklamaya çalışır ve böylece zor durumda kalmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
4	Kendi görüşlerini bizim görüşlerimizle bütünleştirerek ortak bir kararın çıkmasına çalışır.	1	2	3	4	5
5	Ortak beklentilerimizi karşılayacak şekilde çözümler bulmak için bizimle işbirliği yapmaya çaba gösterir.	1	2	3	4	5
6	Görüş ayrılıklarını bizimle açıkça konuşmaktan genellikle kaçınır.	1	2	3	4	5
7	Çıkmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8	Fikirlerini kabul etmemiz için baskı yapar.	1	2	3	4	5
9	Onun lehinde karar çıkması için otoritesini kullanır.	1	2	3	4	5
10	İsteklerimizi genellikle dikkate alır.	1	2	3	4	5
11	Bizim isteklerimize boyun eğer.	1	2	3	4	5
12	Birlikte bir sorunu çözebilmek için bizimle tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5
13	Genellikle bizlere imtiyazlı davranır.	1	2	3	4	5
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.	1	2	3	4	5
15	Uzlaşmaya varmak için bizlerle görüşmelerde bulunur.	1	2	3	4	5
16	Bizlerle ters düşmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
17	Bizlerle herhangi bir sorun nedeniyle karşı karşıya gelmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
18	Kendi lehine karar çıkarmak için uzmanlığını kullanır.	1	2	3	4	5
19	Genellikle bizlerin önerileri doğrultusunda hareket eder.	1	2	3	4	5
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceği gibi ödünde verebilir.	1	2	3	4	5
21	Bir olayın kendisiyle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip eder.	1	2	3	4	5
22	Meselelerin en iyi şekilde çözülebilmesi için endişelerimizi açığa çıkarmaya çaba gösterir.	1	2	3	4	5
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
24	Bizim beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	1	2	3	4	5
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullanır.	1	2	3	4	5
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için bizlerle uyuşmazlıklarını kendine saklar.	1	2	3	4	5
27	Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	1	2	3	4	5
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösterir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Pelin CANDAR

Yabancı Dil: İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı:

E-Posta:

Eğitim Geçmişi:

- 2018 - 2021, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği, Yüksek Lisans
- 2014 - 2018, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, Lisans

Mesleki Geçmiş:

- 2018 - 2018, Royal Garden Select Hotel, İnsan Kaynakları Departmanı
- 2018 - 2018, Kemal Bay Hotel, İnsan Kaynakları Departmanı
- 2015 - 2015, Diamond Hill Resort Hotel, İnsan Kaynakları Departmanı