

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

SEYAHAT ACENTASI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI
VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: ALANYA BÖLGESİ A GRUBU
SEYAHAT ACENTALARI UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Oğuz NEBİOĞLU

ANKARA – 2011

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

SEYAHAT ACENTASI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI
VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: ALANYA BÖLGESİ A GRUBU
SEYAHAT ACENTALARI UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Oğuz NEBİOĞLU

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER

ANKARA - 2011

Oğuz Nebioğlu
Ankara, 2011

SEYAHAT ASENTASI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
TARZLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ:
ALANYA BÖLGESİ A GRUBU SEYAHAT ASENTALARI
UYGULAMASI

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Oğuz NEBİOĞLU'na ait Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

(İmza)

ÜYE (Jüri Başkanı) Doç. Dr. Akyay UYGUR

.....

ÜYE (Tez Danışmanı) Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER

.....

ÜYE Yrd. Doç. Dr. Arzu KILIÇLAR

.....

ÖNSÖZ

Liderlik ve çatışma kavramları insanların birlikte yaşamaya başladığı zamanlardan günümüze kadar uzanan süreçte çok fazla dikkat çeken ve araştırılan bir konu olmuştur. Öyle ki; liderlik ve çatışma yönetimi üzerine yapılan birçok bilimsel araştırmanın yanı sıra insanların hayal güçleriyle şekillenen birçok eserde de liderlik ve çatışma konularının işlendiğini görürüz. Örneğin; Nobel Edebiyat Ödüllü yazar William Golding çok dikkat çeken ve Türkçeye çevirisi Mina Urgan tarafından yapılan Sineklerin Tanrısı adlı romanında ve 2001 yılında Robert Redford'un başrolde yer aldığı, Rod Lurie'nin de yönetmenliğini üstlendiği Son Kale filminde de liderlik ve çatışma konularının birlikte işlendiği görülmektedir.

Çatışma ve liderlik, insanların uzak kalamayacağı, ilgi çekici ve insanlık tarihi ile birlikte gelişim ve değişim gösteren kavramlar olduklarından bu araştırmada da turizm sektörünün önemli bir parçasını oluşturan seyahat acentalarındaki liderlik ve çatışma yönetimi kavramları incelenmiş, acenta yöneticilerinin liderlik tarzları ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmam süresince bana bilgi ve deneyimleriyle destek olan ve yol gösteren başta değerli tez danışmanım ve hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Burhan Şener'e, bilgilerini benimle paylaşan sayın hocalarım Doç. Dr. Hulusi Doğan ve Yrd. Doç. Dr. Engin Üngüren'e, anketlerin uygulanması aşamasında bana destek olan İbrahim Görgün'e; araştırmaya maddi destek sağlayan Alanya Ticaret ve Sanayi Odası'na ve hiçbir konuda benden desteğini esirgemeyen aileme ve hep yanımda olan eşim Gülsüm Özel Nebioğlu'na sonsuz teşekkürler.

Oğuz NEBİOĞLU

ÖZET

SEYAHAT ACENTASI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: ALANYA BÖLGESİ A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI UYGULAMASI

NEBİOĞLU, Oğuz

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burhan Şener

Ağustos 2011 – 110 sayfa

Bu araştırmada, Alanya’da faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarında çalışan yöneticilerin liderlik tarzları ile uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma evrenini, 2011 yılında Alanya’da hizmet veren A Grubu seyahat acentalarının yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Bernard Bass ve Bruce Avolio tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (Multi Factor Leadership Questionnaire – MLQ 5X3), M. Azfalur Rahim tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” (The Rahim Organizational Conflict Inventory) ve yöneticileri demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Anket formlarından elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılarak verilmiş, yöneticilerin kişisel özellikleri ile liderlik tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasında bir farklılık olup olmadığı $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde t testi, tukey testi ve varyans analizi test edilmiştir. Liderlik tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre;

1. Liderlik tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.
2. Yöneticilerin eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve buldukları acentadaki çalışma süresi değişkenleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

3. Yöneticilerin toplam yöneticilik süresi dışındaki tüm kişisel özellikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlara dayanarak araştırmacı tarafından ortaya konulan önerilere yer verilmektedir.

Araştırma, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası tarafından desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tarzları, çatışma yönetimi stratejileri, seyahat acentaları, Alanya.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES OF TRAVEL AGENCY MANAGERS AND CONFLICT MANAGEMENT: APPLICATION OF A GROUP TRAVEL AGENCIES IN ALANYA

NEBİOĞLU, Oğuz

Master of Science, Department of Tourism Management

Supervisor: Asst. Prof. Burhan Şener

August 2011 – 110 pages

The aim of this research is to determine the relationship between managers' leadership styles and conflict management strategies.

The sample group to be examined in this research consists of A group travel agency managers in Alanya. In order to collect data, Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X3 which was developed by Bernard Bass ve Bruce Avolio, The Rahim Organizational Conflict Inventory-II which was developed by M. Afzalur Rahim and "Personal Information Form" which was developed by the researcher in order to determine personal characteristics were applied. The frequency and percentage of data obtained from the questionnaire are shown in data tabulation. Contrasts in the individual characteristics of the managers and their leadership styles and conflict management strategies were analyzed by the t-test, Tukey test and a variance analysis with a significance level of 0,05. Correlation analyse is applied to determine the relationship between leadership styles and conflict management strategies.

According to the results of the research;

1. Significant relationships were found between leadership styles and conflict management strategies.
2. Siginificant dissimilarities were found between leadership styles and variables of manager's education level, total working time and total working time of at the current travel agency.

3. Apart from the managers' total management time a significant dissimilarity was determined between their conflict management strategies and their other individual features.

The conclusion chapter includes suggestions in concordance with the findings and results obtained from the research.

This research was supported by Alanya Chamber of Commerce and Industry.

Keywords: Leadership styles, conflict management strategies, travel agencies, Alanya.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii

1. BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar.....	5
1.7. Kısaltmalar.....	6

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

LİDERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	7
2.1. Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış	7
2.2. Liderliğin Önemi ve Güç Kaynakları.....	8
2.2.1. Liderliğin Önemi.....	8
2.2.2. Güç Kaynakları	9
2.3. Liderlik Kuramları	10
2.3.1. Özellikler Kuramı	11
2.3.2. Davranış Kuramları.....	12
2.3.3. Durumsallık Kuramları.....	16
2.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları	22
2.4. Liderlik Tarzları	26

2.4.1.	Demokratik ve Katılımcı Lider	26
2.4.2.	Liberal Lider	26
2.4.3.	Destekleyici Lider	27
2.4.4.	Doğal Lider	27
2.4.5.	Otokratik Lider.....	27
2.4.6.	Hümanist Lider	27
2.4.7.	Karizmatik Lider	27
2.4.8.	Etkileşimci Lider.....	27
2.4.9.	Dönüşümcü Lider.....	28
2.5.	Çatışma ve Örgütsel Çatışmanın Tanımı.....	28
2.6.	Çatışma Nedenleri ve Sonuçları.....	29
2.6.1.	Çatışma Nedenleri.....	29
2.6.1.1.	Kişisel Çatışma Nedenleri	30
2.6.1.2.	İletişimden Kaynaklanan Nedenler	32
2.6.1.3.	Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler	34
2.6.1.4.	Yönetim Yapısından Kaynaklanan Nedenler	36
2.6.2.	Çatışmanın Sonuçları	37
2.6.2.1.	Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	38
2.6.2.2.	Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	39
2.7.	Çatışma Yönetimi.....	41
2.8.	Çatışma Yönetimi Kuramları.....	42
2.8.1.	Mary Parker Follett Modeli	42
2.8.2.	Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Modeli	43
2.8.3.	Johari Penceresi	44
2.8.4.	Pondy'nin Örgütsel Çatışma Modeli.....	45
2.8.5.	Thomas'ın Çatışmayı Ele Alış Modeli.....	46
2.8.6.	Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli	48
2.9.	Çatışma Yönetiminde Kullanılan Teknikler	49
2.10.	Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi	56

3. BÖLÜM

SEYAHAT ACENTASI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

3.1. YÖNTEM.....	58
3.1.1. Araştırmanın Türü.....	58
3.1.2. Evren ve Örneklem	58
3.1.3. Verilerin Toplanması.....	60
3.1.3.1. Kişisel Bilgi Formu	60
3.1.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Envanteri.....	60
3.1.3.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği	61
3.1.4. Verilerin Analizi	63
3.2. Bulgular ve Yorumlar.....	64
3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği Hakkında Yapılan Çalışmalar.....	64
3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri	66
3.4. Demografik Değişkenlerin Liderlik Tarzlarına Etkisi	71
3.5. Demografik Değişkenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi.....	85
3.6. Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetimi İlişkisi	97
3.7. Sonuç ve Öneriler.....	100
3.7.1. Sonuçlar	100
3.7.2. Öneriler.....	108
KAYNAKÇA.....	111
EKLER	122

TABLolar LİSTESİ

Tablo: 2 - 1 Liderlik Kuramları.....	10
Tablo: 2 - 2 Liderin Özellikleri.....	11
Tablo: 3 - 1 MLQ Ölçeğinin Alt Boyutları.....	61
Tablo: 3 - 2 ROCI IIA Ölçeğinin Alt Boyutları.....	62
Tablo: 3 - 3 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	66
Tablo: 3 - 4 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	66
Tablo: 3 - 5 Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları ...	67
Tablo: 3 - 6 Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	67
Tablo: 3 - 7 Yöneticilerin Turizm Eğitimi Almış Olmalarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	68
Tablo: 3 - 8 Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	68
Tablo: 3 - 9 Yöneticilerin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	69
Tablo: 3 - 10 Yöneticilerin Buldukları Acentada Toplam Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	69
Tablo: 3 - 11 Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	70
Tablo: 3 - 12 Yöneticilerin Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	70
Tablo: 3 - 13 Cinsiyetin Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Etkisinin t Testi Sonuçları ..	71
Tablo: 3 - 14 Yöneticilerin Yaş Dağılımlarının Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	73
Tablo: 3 - 15 Yöneticilerin Medeni Durumlarının Liderlik Tarzlarına Etkisinin t Testi Sonuçları.....	74
Tablo: 3 - 16 Yöneticilerin Eğitim Düzeylerinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	75
Tablo: 3 - 17 Yöneticilerin Turizm Eğitimi Almış Olma Durumlarının Liderlik Tarzlarına Etkisinin t Testi Sonuçları.....	77

Tablo: 3 - 18 Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	78
Tablo: 3 - 19 Yöneticilerin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	80
Tablo: 3 - 20 Yöneticilerin Buldukları Seyahat Acentasında Çalışma Sürelerinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	81
Tablo: 3 - 21 Yöneticilik Süresinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	83
Tablo: 3 - 22 Yönetimsel Pozisyonun Liderlik Tarzlarının ANOVA Analizi Sonuçları	84
Tablo: 3 - 23 Cinsiyetin Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin t Testi Sonuçları.....	85
Tablo: 3 - 24 Yöneticilerin Yaş Dağılımlarının Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	87
Tablo: 3 - 25 Medeni Durumun Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin t Testi Sonuçları	88
Tablo: 3 - 26 Yöneticilerin Eğitim Düzeylerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	89
Tablo: 3 - 27 Turizm Eğitimi Almış Olma Durumunun Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin t Testi Sonuçları.....	90
Tablo: 3 - 28 Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	91
Tablo: 3 - 29 Yöneticilerin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları	92
Tablo: 3 - 30 Yöneticilerin Buldukları Seyahat Acentasındaki Çalışma Sürelerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları	93
Tablo: 3 - 31 Yöneticilik Süresininin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	95
Tablo: 3 - 32 Yönetimsel Pozisyonun Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	96
Tablo: 3 - 33 Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki.....	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil: 1 - 1 Araştırma Modeli	2
Şekil: 2 - 1 İlişkiye Dönük ve Yapıya Dönük Liderlik Davranışları	13
Şekil: 2 - 2 Yönetmel Diyagram (Izgara) Modeli.....	15
Şekil: 2 - 3 LPC Ölçeğinin Örnek Boyutları.....	16
Şekil: 2 - 4 Fiedler'in Liderlik Modeli	17
Şekil: 2 - 5 Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı.....	18
Şekil: 2 - 6 Lider Üye Değişim Kuramı	19
Şekil: 2 - 7 Yol Amaç Kuramı	20
Şekil: 2 - 8 Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Etkileşimci Liderlik	24
Şekil: 2 - 9 Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları	25
Şekil: 2 - 10 Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik	26
Şekil: 2 - 11 Örgütsel Çatışmaya Neden Olan Faktörler	29
Şekil: 2 - 12 Blake, Shepard ve Mouton'a Göre Çatışmanın Çözümünde, Çatışmanın Niteliğine Göre İzlenecek Yöntemler.....	44
Şekil: 2 - 13 Johari Penceresi.....	44
Şekil: 2 - 14 Thomas'ın Çatışmayı Ele Alış Modeli	46
Şekil: 2 - 15 Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli	48

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusuna açıklık getirmek amacıyla, problem, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımlar, terimlerin ve kısaltmaların tanımlanmasına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Turizm, son yıllarda ülkelerin üzerinde fazlaca yoğunlaştıkları, ülkelere önemli miktarda gelir sağlayan, bu nedenle de “bacasız sanayi” olarak adlandırılan bir alan olmuştur. Artan küresel rekabet turizm sektörünün daha fazla gelişmesini sağlamış ve sektörü oluşturan alt sistemler de kendi içinde ayrılmıştır. Ahipaşaoğlu (2001) böylesine gelişen bir sistemin kendi içinde de konaklama ve seyahat sektörü olarak adlandırılmaya başladığını belirtmektedir.

Seyahat sektörü içinde yer alan seyahat acentaları da turizm sektörünün önemli bir bölümünü meydana getirirler. İçöz (2009) seyahat acentalarını turizm endüstrisi içinde turistik talep ve arzın birbiri ile temasını kolaylaştırıcı bir fonksiyonu yerine getiren, turizm endüstrisinin ürettiği hizmet ve ürünleri modern ve gelişmiş yöntemlerle pazarlayan ve satan kuruluşlardır olarak tanımlamaktadır.

Türsab 2011 yılı Mart ayı verilerine göre ülke çapında 5900 A Grubu seyahat acentası bulunmakta ve bu acentalar bilet satış, rezervasyon, tur satışı, seyahat danışmanlığı, araba kiralaması, sigorta, pasaport ve vize işlemlerinin yapılması ve toplantı organizasyonlarının düzenlenmesi gibi birçok alanda faaliyet göstermektedirler. Aynı zamanda seyahat acentaları verdikleri hizmetlerle ülkenin iyi ya da kötü bir imaja sahip olmasına etki eden pazarlama araçlarıdır. 2010 yılı istatistiklerine göre ülkemize giriş yapan 28,6 milyon yabancı turistle bir şekilde iletişimde bulunan acentaların iyi yönetilmesi gerekir. Bilindiği gibi yönetimin görevi örgütlerin amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde çalıştırmaktır. Liderlik ve çatışma yönetimi kavramları da etkin bir yönetim için göz önünde bulundurulması gereken önemli iki unsurdur. Acenta yöneticileri örgütü başarıya ulaştırmak için işgörenlerine yol gösterecek liderlik özelliklerine ve farklı özelliklere sahip işgörenlerin birlikte çalışmasından doğan çatışmaları da örgüt lehine sonuçlandıracak niteliklere sahip olmalıdırlar. 2010 yılı

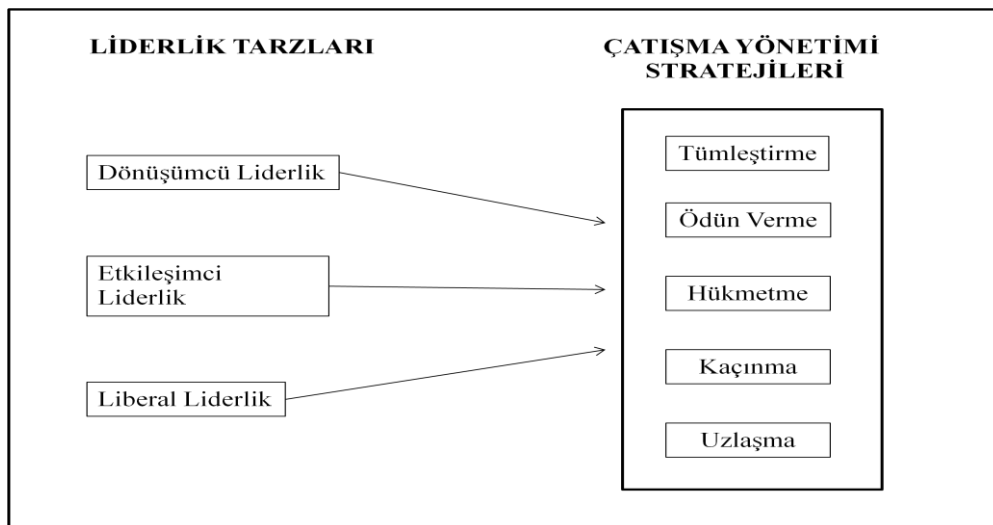
Türsab istatistiklerine göre 2010 yılı turizm gelirlerinin toplam ihracata oranı %18,3'tür. Bu durum turizmin ülke için önemini ve seyahat acentalarının neden iyi yönetilmeleri gerektiğini doğrular niteliktedir. Şirin (2008) de çatışma ve liderliğin örgütün yüksek performansı için merkezi bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejilerinin araştırılması faydalı olacaktır.

Ayrıca, ilgili literatür incelendiğinde seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetimi stratejilerini irdeleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle acenta yöneticilerinin hangi liderlik tarzına sahip oldukları ve liderlik tarzları ile uygulanan çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Ayrıca yöneticilerin liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stratejilerinin, yöneticilerin demografik özelliklerine göre değişip değişmediği problemin ortaya konulmasına farklı bir boyut kazandıracığı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemek, kişisel özellikleri ile liderlik davranışları ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır.

Araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil: 1 - 1 Araştırma Modeli

Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında bir ilişki var mıdır?
 - 1a. Dönüşümcü Liderlik alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - 1b. Etkileşimci Liderlik alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - 1c. Liberal Liderlik ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Seyahat acentası yöneticilerinin demografik değişkenleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Seyahat acentası yöneticilerinin demografik değişkenleri ile uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bilgilendirme, tanıtım, temas, uyumlaştırma, pazarlık, finansman ve risk üstlenme gibi birçok işlevi bulunan seyahat acentaları, ülkelerin yoğun rekabet yaşadığı bir alan olan turizm sektörünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Seyahat acentaları, paket tur satışından, turistlerin havalimanında karşılanıp otele yerleştirilmesine, tatilleri sırasında yaşayabilecekleri aksaklıkların çözümlenmesinden, buldukları bölgeyi daha iyi tanıma fırsatı sunan günlük tur satışlarına ve tatillerinin bitişi ile havalimanına transferlerine kadar birçok alanda turistlere hizmet sunan ve onlarla iletişim halinde bulunan işletmelerdir. Verdikleri hizmetin kalitesi ile doğru orantılı olarak müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayan acentalar, ülke tanıtımına ve ekonomisine de katkıda bulunmaktadır. Ancak bu kadar farklı alanda hizmet sunan acentaların farklı sosyal ve kültürel özelliklere sahip ve farklı alanlarda uzmanlaşmış işgörenler istihdam etmeleri gerekmektedir.

Bu nedenle, farklı niteliklere sahip olan bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda birleştirilmeleri için bir lidere ihtiyaç duyulur. Yöneticiler, kendilerinden liderlik

özellikleri sergilenmesi beklenen ilk kişilerdir. Bununla birlikte farklı görüşlere sahip bireylerin belirlenen hedeflere ulaşma konusunda görüş ayrılıkları yaşamaları da kaçınılmazdır. Acenta yöneticisi, işgörenleri belirlenen hedeflere ulaştırma konusunda onlara rehberlik ederken, iş ortamında meydana gelebilecek çatışmaları da etkin şekilde yönetebilmelidir. Bu nedenle de bu araştırmada liderlik ve çatışma yönetimi konuları bir arada işlenmiştir. Yöneticilerin hangi liderlik tarzını benimsedikleri ve hangi çatışma yönetimi stratejisini kullandıklarının belirlenmesi, olası problemlerin nasıl yönetildiğini ve bu problemleri yönetirken sergilenen davranışları ortak bir paydada bize sunması bakımından önemlidir.

Araştırmanın evrenini ülkenin en fazla turist çeken kenti olan Antalya ilinin Alanya ilçesi oluşturmaktadır. Türkiye’de 1982 yılında çıkarılan Turizmi Teşvik Kanunu sonrasında yapılan yatırımlarla ilk kitlesel turizm faaliyetinin görüldüğü yerlerden biri olan Alanya, Antalya’ya gelen turistlerin ortalama %20’sinin tercih ettiği bir yöre konumundadır (ALTSO, 2011). Bu nedenle araştırmada yoğun bir turistik merkez konumunda olan Alanya’da faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentası yöneticileri ele alınmış ve yöneticilerin hangi liderlik özelliklerini sergiledikleri ve hangi çatışma yönetimi stratejilerini kullandıklarını belirlemek amaçlanmıştır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin liderlik profilleri belirlenecek, liderlik tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki ortaya çıkarılacaktır. Liderlik tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasında çıkarılacak olan ilişkiler, liderlik ve çatışma yönetimi konusunda yapılan diğer çalışmalara farklı bir boyut kazandıracığı düşünülmektedir.

Ayrıca, araştırma sonuçlarının başta Türsab ve Altso olmak üzere tüm ilgili taraflarla paylaşılmasının, üniversite ve sektör arasındaki ilişkileri geliştireceği düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırma ile ilgili varsayımlar aşağıda belirtilmiştir.

- Liderlik tarzları ve çatışma yönetimi kavramlarının bilimsel açıdan ölçülebilir oldukları varsayılmıştır.

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma yönetim stillerini ölçmek için yeterli ve güvenilir ölçme araçları oldukları varsayılmıştır.
- Araştırma örnekleminin araştırma evrenini temsil edecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.
- Örneklem grubunda yer alan seyahat acentası yöneticilerinin verdikleri cevapların doğru olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmaya katılan seyahat acentaları yöneticilerinin verdikleri cevapların mevcut durumu yansıttığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bulgular incelenen evren ve araştırmanın yapıldığı zaman açısından belirli bir çerçeveye içinde dikkate alınmalıdır. Zaman içinde yöneticilerin beyan ettikleri fikirlerde değişiklikler görülebilir. Araştırma Alanya'daki A Grubu seyahat acentalarının yöneticileri ile sınırlı olduğundan sadece bu bölge hakkında bilgi verecek olup tüm ülkedeki işletmelerin durumunu yansıtamayacaktır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Bir grubu amaçların başarılması için etkileme sürecidir (Robbins, 1998:347).

Dönüşümcü Lider: Transformasyonel ya da insana yönelik lider olarak da adlandırılır. Dönüşümcü liderler izleyenleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak onları örgüt hedefleri konusunda motive edebilecek liderlerdir (Şahin, 2009:111).

Etkileşimci Lider: Transaksiyonel ya da işe yönelik lider olarak da adlandırılır. Ödüllendirme sistemini kullanan ve ödüllendirmenin çalışanı motive ederek, örgüte sadakati artıracığını düşünen liderlerdir (Erdem ve Dikici, 2009:202).

Liberal Lider: Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi hallerine bırakan ve astlarının kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan liderdir (Eren, 2010:461).

Çatışma: Birbirleriyle uyumsuz isteklere sahip olan iki ya da daha fazla tarafın arasında meydana gelen anlaşmazlıklardır (Bloisi, Cook ve Hunsaker, 2003:431).

Örgütsel Çatışma: Örgütteki bir bireyin ya da bir grubun başka bir bireyin ya da grubun örgütsel hedeflerine ulaşmalarını amaçlı bir şekilde engellemeleri ya da kısıtlamaları sonucu ortaya çıkan uyuşmazlıklardır (Rollinson ve Broadfield, 2002:427).

Çatışma Yönetimi: Çatışmayı bir departman, birim ya da tüm örgüt içinde işlevsel düzeyde korumaya odaklanan yönetsel çalışmalar bütünüdür (Champoux, 2006:265).

1.7. Kısaltmalar

Acenta: Seyahat Acentası

ALTSO: Alanya Ticaret ve Sanayi Odası

MLQ: Multi-factor Leadership Questionnaire, Çok faktörlü liderlik envanteri

ROCI: The Rahim Organizational Conflict Inventory, Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği.

Sektör: Turizm Sektörü

SPSS: Statistical Packages for the Social Sciences

TÜRSAB: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği

Yönetici: Seyahat Acentası Yöneticisi

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

LİDERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1. Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış

Lider; Türk dil kurumu büyük sözlüğünde gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, önder, öncü, yol gösteren olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar olduklarından, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak bireylere ihtiyaç duymuşlardır (Eren, 2010:435). Bunun sonucunda da liderlik kavramı ortaya çıkmıştır.

Liderlik, tarihin yazılmaya başladığı andan itibaren, insanların ilgiyle yaklaştıkları bir konu olmuş (Özkalp ve Kirel, 2010:307) ve bu kavram din, kültür, coğrafya ayırt etmeksizin bütün toplumlarda görülmüştür (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011:54). Ancak, insanlık tarihi kadar eski olduğu belirtilen liderlik kavramının farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımlamaları bulunmakla beraber, üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımının olmadığı görülür (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:130).

Buna göre, tarihte iz bırakan düşünür, devlet adamı ve yazarların liderlikle ilgili pek çok tanımlamada bulunduğunu görürüz.

Cicero, “Doğruluk ve sorumluluk sahibi kimse lider olmaya layıktır.”, Lao-tzu, “Üstün lider işlerin yapılmasını çok küçük hareketlerle sağlar.”, Napoleon Bonaparte, “Lider umut dağıtandır.” demiştir. Mustafa Kemal Atatürk ise liderlikle ilgili olarak, “Milletler üzüntü ve keder bilmemelidir. Liderlerin vazifesi, hayatı neşe ve şevkle karşılamak hususunda milletlerine yol göstermektir.” demiştir.

Liderlik zamanla örgütsel davranış içinde de araştırılan bir konu olmuştur.

İlgili literatür incelendiğinde liderlik hususunda farklı tanımlar ve bakış açıları olduğu görülmektedir (Mullins, 2005:282).

Champoux'a (2006) göre liderlik iki ya da daha fazla insan gerektiren (lider ve takipçileri) sosyal etkileşim sürecidir. Mullins (2005) liderliği insanların istekli çalışmasını ve diğerlerinin takip etmesini sağlamak olarak tanımlamıştır. Huczynsky ve Buchanan (1991) liderliği insanların vizyonlarını daha yükseklerle taşıma, performanslarını daha yüksek standartlara çıkarma ve kişiliklerini normal sınırların ötesine yükseltme olarak tanımlamıştır. Huczynsky ve Buchanan gibi Adler (2002) de liderliğin örgütün vizyonunu şekillendirmeye yardımcı olduğunu belirtmiştir. Ellis ve Dick'e (2003) göre liderlik, örgütün başarısını ya da başarısızlığını etkileyen çok önemli etkinlik ve girişimlerdir.

Liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığında bu kavram, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2010:435).

2.2.Liderliğin Önemi ve Güç Kaynakları

2.2.1.Liderliğin Önemi

Mullins (2005), liderliğin bir isteklendirme, kişiler arası davranış ve iletişim süreci olduğunu ifade eder. Buna göre toplumsal yaşamın tüm yönlerini etkileyen örgütlerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmeleri, yönetim kademelerinde çalışanların astlarını isteklendirme yoluyla, amaçlar doğrultusunda harekete geçmeleriyle mümkün olur (Sökmen, 2010:111). Can (2006), nasıl bir makinenin düğmesine basıldığında çalışmaya başladıktan sonra bir dış güce gerek kalmıyorsa aynı şeylerin toplumsal bir makine olan örgütler için de olası olduğunu ifade etmiş ve örgütlerdeki liderlik gereksinimini şu kaynaklara dayandırmıştır;

- **Örgütlerin Tasarım Eksikliği:** Gerçek davranışlarla, yapılan plan ve tasarımlar her zaman gerçeği yansıtmaz. Örgütlerde yazılı olan kurallardan çok bazı durumlarda onlardan daha başarılı olduğu belirtilen yazılı olmayan kurallar da bulunur. Kimi durumlarda yazılanları harfiyen yerine getirmek örgütsel başarıyı etkiler. Bu nedenle bütün bu eksikliklerin giderilmesi için liderlere ihtiyaç duyulur.

- **Değişen Çevresel Koşullar:** Örgütler açık sistemler olduklarından sürekli değişen bir çevrede faaliyetlerini sürdürürler. Değişen çevre koşullarına en iyi şekilde uyum sağlanabilmesi için en büyük görev liderlere düşecektir.

- **Örgütlerin İçsel Dinamikleri:** Örgütler çeşitli iç dinamiklere sahiptir. Bunlardan en önemlisi büyüme dinamiği bir diğeri ise örgütsel dengenin sağlanmasıdır. Örgütler dış dünyaya ayak uydururken bu dinamikleri en iyi şekilde yönetecek liderlere gereksinim duyarlar.

- **Örgüt Makinesini Oluşturan Parçaların İnsan Olması:** Örgütler üretim girdileri kadar insan girdilerine de ihtiyaç duyan açık sistemlerdir. Örgütün önemli bir bölümünü oluşturan insanlar örgüt dışında da bir yaşantıya sahiptir. Bu nedenle insanların örgüt içi veya örgüt dışı yaşantıları örgütsel çevreyi etkileyebilir. Bu nedenle farklı yaşantılara sahip farklı özellikteki çalışanların örgütsel amaçların başarılması için yönlendirilmesi hususunda lidere önemli görevler düşer.

2.2.2. Güç Kaynakları

Huczynski ve Buchanan (1991) liderliğin, lider ve takipçileri arasındaki bir etkileşim süreci olduğunu ve bu etkileşim sonucunda ortaya güç kaynaklarının çıktığını belirtirler.

Buna göre örgütsel yapılarda toplanan güç kaynakları beş grupta sınıflandırılabilir (Sökmen, 2010:105). Bunlar; ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, beğeni gücü, cezalandırma gücü ve yasal-biçimsel güç olarak sınıflandırılabilir (Huczynski ve Buchanan, 1991:494).

Takipçileri liderin onların değer verdikleri ödülleri kontrol etme gücüne sahip olduğuna inanırlarsa ve lider, bu ödüllerin karşılığı olarak itaat için talimatlarıyla bunun bir parçası olursa, o lider ödüllendirme gücüne sahiptir (Huczynski ve Buchanan, 1991:494).

Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu bilgi ve beceriler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Ellis ve Dick, 2003:121). Şener (2010), çalışanların liderin ne yaptığını bildiğine inandıklarında, lideri büyük bir istekle takip edeceklerini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle liderlerinin yaptığı işte uzman olduğuna inanan çalışanların liderlerine sadakat ve bağlılık dereceleri artacaktır.

Beğeni gücü, lideri örnek alma ve karizmaya dayalı güç olarak açıklanabilir. Pek çok örnekte olduğu gibi insanlar, belirli kişisel veya karakteristik özellikleri nedeniyle ayırt edilirler. Karizma, insanları etkileme ve kontrol altına alma konusunda oldukça etkili bir güçtür (Bowditch ve Buono, 2005:196).

Cezalandırma gücü, bazı kaynaklarda zorlayıcı güç olarak da geçmektedir. Buna göre ödüllendirme gücünün tam karşıtı güç olarak da ifade edilebilmektedir (Sökmen,2010:106). Çalışanları, liderin hoşlanmadığı durumlarda cezai yaptırımlara gidebileceğine inanırlarsa, o lider cezalandırıcı güce sahiptir (Huczynski ve Buchanan, 1991:495).

Yasal güç ise liderin örgütsel yapı içindeki konumuna ve sahip olduğu yetkiye dayanmaktadır (Ellis ve Dick, 2003:121).

2.3. Liderlik Kuramları

Koçel (2010), liderlik kuramlarının çeşitli şekillerde sınıflandırılmasının mümkün olduğunu belirtmektedir. Sökmen de (2010); liderlik kuramları hakkında araştırmacıların yıllardır çalışmalar yürüttüğünü, bu kapsamda, bir grup araştırmacının bireysel davranışlar üzerinde dururken, bir diğer grubun liderlik davranışları üzerinde durduğunu son yıllarda ise liderlik ortamı üzerine araştırmaların yoğunlaştığını ifade etmektedir.

Liderlik kuramları ve dönemleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo: 2 - 1 Liderlik Kuramları

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940'ların Sonu	Özellik Yaklaşımı	Liderlik Yeteneği Doğustandır
1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik Etkililiği Liderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Liderlik Duruma Bağlıdır
1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin Liderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir.

Kaynak: Sökmen, 2010:114.

2.3.1. Özellikler Kuramı

Bu araştırmalar liderleri lider olmayanlardan ayırt eden özellikleri ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmacılar, özellikle liderin fiziksel görünüşü, sosyal statüsü, duygusal yapısı, konuşma becerisi ve sosyal olabilme özelliklerini dikkate almışlardır (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011:104).

Özellikler kuramına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Koçel (2010), bu özellikleri yaş, zekâ, boy, samimiyet, bilgi, doğruluk, cinsiyet, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ırk, yakışıklılık-güzellik, hissel olgunluk, başkalarına güven verme liderin fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından sınıflandırmıştır. Lider, sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelere farklıdır (Moorhead ve Griffin, 2004; Tengilimoğlu, 2005).

Şener (2010) ve Ekici ve Şahım (2008) da bir liderde bulunması gereken temel özellikleri aşağıdaki şekilde derlemişlerdir.

Tablo: 2 - 2 Liderin Özellikleri

LİDERİN ÖZELLİKLERİ	
<ul style="list-style-type: none"> - Heyecanlı olmak, - Karar verme yeteneğine sahip olmak, - Güvenilir olmak, - Dürüst olmak, - Tutarlı olmak, - Doğru olmak, - Cesur olmak, - Vizyon sahibi olmak, - Başkalarını yönlendirmek, - Açık fikirli olmak, - Uyum sağlamak, - İçsel disiplini sağlamak, - Baskı altında bile kontrolü kaybetmemek, 	<ul style="list-style-type: none"> - Hataları tekrarlamamak, - Değişime açık olmak, - İnişiyatif sahibi olmak, - Başkalarına değer vermek, - İyi bir dinleyici olmak, - Akıl hocalığı yapmak, - Örnek olmak, - Meraklı olmak, - Kendini tanımak, - Zamanı iyi kullanmak, - Ekip ortamı oluşturmak, - İletişim kurmak.

Kaynak: Şener, 2010; Ekici ve Şahım, 2008'den derlenmiştir.

Bu tip liderlik yaklaşımlarının tümünü içeren üç temel varsayım bulunmaktadır (Rollinson ve Broadfield, 2002:365-366). Buna göre;

- Etkili bir lider olabilmek için birey belirli karakteristik özelliklere sahip olmalıdır.
- Özellikler durumlar karşısında süreklilik arz eder, bir durum karşısında etkin şekilde liderlik eden kişi diğer durumlarda da aynı olmalıdır.
- Özellikler kolayca tanımlanabilir ve ölçülebilir olmalıdır. (Bir insanın liderlik özelliklerine sahip olduğu önceden sezilebilmelidir.)

Koçel (2010) bu yaklaşımla ilgili olarak karşılaşılan en önemli güçlüğü, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın zorluğu ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu yaklaşımın liderlik özelliklerinin açıkça belirtememesi ve liderlikle kendiliğinden bir bağ kurulamaması nedeniyle önemli bir teorik soruna sahip olmuştur. Bu nedenlerden ötürü, özellikler kuramı önemini yitirmiştir (Moorhead ve Griffin, 2004:343).

2.3.2. Davranış Kuramları

Robbins'e göre (2003) özellikler kuramındaki başarısızlıklar araştırmacıları 1940 ve 1960'lı yıllar arasında farklı yöndeki araştırmalara yönlendirmiştir ve araştırmacılar liderlerin sergiledikleri davranışlara odaklanmaya başlamışlardır. Bu davranışsal yaklaşımlar liderlerin tavırlarında farklılıklar aramıştır. Robbins özellikler kuramının geçerli olması durumunda liderliğin doğuştan gelen bir olgu olduğunun kabul edilmesi gerektiğini ancak aksine liderin kendine has belirli davranışsal özellikleri tanımlanırsa liderliğin sonradan öğrenilebileceğini belirtmiştir.

2.3.2.1. Lewin Çalışmaları

Liderlik tarzı üzerindeki en erken çalışmalar Kurt Lewin ve öğrencileri tarafından gerçekleştirilmiştir. Lewin, liderlik tarzlarını otokratik, demokratik ve serbestiyetçi lider olarak belirlemiştir. Her lider bu liderlik tarzlarından birini kullanır. Özel durumlar dikkate değer bir konu değildir çünkü Lewin'e göre liderlik tarzları duruma göre değişim göstermemektedir. Otokratik lider yol gösterici, güçlü ve ilişkilerde kontrolü elinde tutan konumdadır. Demokratik lider işbirlikçi, duyarlıdır ve etkileşimsel ilişkiler kurar, kural ve uygulamaları otokratik lidere oranla daha az vurgular. Serbestiyetçi liderlik ise lidersizliğe neden olur. Serbestiyetçi lider

konumunun yetki ve sorumluluklarından feragat eder, bu liderlik tarzı genellikle kaosa yol açar (Nelson ve Quick, 2005:258-259).

2.3.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

Bu çalışmalar, 1940'ların sonlarında yapılmış olan çalışmalardır. Bu araştırma sonuçlarına göre liderin iki tür davranış biçimi sergilediği görülmüştür. Bunlar ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranıştır (Özkalp ve Kırel, 2010:312-313).

İlişkiye yönelik davranış gösteren liderler astlarıyla sıkı bir ilişki halindedirler. Onların duygu ve düşüncelerine değer verdiklerini belli ederler, işgörenlerinin memnuniyet, kişiler arası ihtiyaçları ve genel rahatlıkları üzerine odaklanırlar. Yapıya yönelik davranış gösteren liderler ise grup amaçlarının başarılması için grup faaliyetlerine yön verirler ve neyin nasıl yapılması gerektiği ile ilgilenirler (Rollinson ve Broadfield, 2002; Bowditch ve Buono, 2005).

Bu iki lider davranışı birbirinden bağımsızdır. Bir liderde her iki davranışı aynı anda görmek mümkün olduğu kadar bu iki davranış biçiminden sadece biri de görülebilir (Nelson ve Quick, 2005:259).



Şekil: 2 - 1 İlişkiye Dönük ve Yapıya Dönük Liderlik Davranışları

Kaynak: Dubrin, 2005:229.

2.3.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi ile hemen hemen aynı dönemde Michigan Üniversitesi'nde de davranışsal liderlik üzerine çalışmalar yürütülmüştür. Bu çalışmalar sonrasında liderlik davranışlarının çalışan odaklı liderlik ve ürün odaklı liderlik olmak üzere iki farklı boyutu ortaya çıkarılmıştır (Robbins, 1998:351).

Bu araştırma sonuçlarına göre etkili liderler dört genel karaktere sahip olmalıdır.

- Otorite yetkisi ve yakın denetimden sakınma
- İşgörenlerle bireysel olarak yakın ilgi ve alaka
- Katılımcı problem çözme
- Yüksek performans standartları

İlk üç karakter çalışan odaklı boyutla ilgili iken son karakter ürün odaklıdır (Mullins, 2005:290).

2.3.2.4. Yönetmel Diyagram Modeli

Bu model Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiştir. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeline popüler bir terminoloji kazandırmıştır. Onlara göre, örgütsel amaca ulaşma süreci, çalışan insanların çabalarıyla, bazı kişilerin diğerlerini motive etmesi ve onları yönlendirmesiyle mümkündür. Blake ve Mouton'a göre bir yöneticinin üretim, çalışanlar ilgisi ve ast-üst ilişkisi liderlik tarzını belirlemek açısından önem taşımaktadır (Can, 2006:304-305).

Diyagramda dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir (Can, 2006:305). Blake ve Mouton'un yürüttüğü çalışmanın bulgularına dayanarak beş farklı liderlik tipi ortaya çıkmaktadır (Robbins, 2003:160).

- **(1,9) Şehir Kulübü Liderliği:** Rahat, insancıl bir örgüt atmosferi ve iş temposu oluşmasına yardım eden, ilişkilerde memnuniyeti sağlamak için insanların ihtiyaçlarına değer veren liderdir.

İnsan İlişkilerine İlgisi	Yüksek 1	1,9								9,9
	2									
	3									
	4									
	5					5,5				
	6									
	7									
	8									
	Düşük 9	1,1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Düşük			Üretime İlgisi					Yüksek

Şekil: 2 - 2 Yönetmel Diyagram (Izgara) Modeli

Kaynak: Nelson ve Quick, 2005 ; Can, 2006.

- **(9,9) Takım Yönetimi Liderliği:** Çalışanlar, iş başarısının ortak bir amaca hizmet eden ve insanlar arası ilişkilerin saygı ve güvene dayalı olduğu gruplarda olacağına inanan insanlarla sağlanacağını bilirler.
- **(5,5) Orta Yolcu Liderlik:** Yeterli örgüt performansı insanların memnuniyet düzeyleri ve iş yaşantıları arasındaki dengenin sağlanması ile mümkündür.
- **(1,1) Yoksul (Cılız) Liderlik:** Örgüt üyeliğinin korunması için işle ilgili minimum çabanın harcanması yeterlidir.
- **(9,1) Görev Liderliği:** Yönetici verimliliği sağlarken otoritesini kullanmaktadır ve insanlar arası ilişkiler ise yok denecek kadar azdır (Nelson ve Quick, 2005; Can, 2006).

Fırsat yönetimi (9+9) ise ihtiyaç duyulan zamanlarda yukarıda belirtilen liderlik tiplerinden uygun olanının seçilip uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır. Ödül ve onaylama insanların sadakat ve bağlılıklarını kazanmak için bir hediye olarak sunulur, başarısızlık ise cezayı getirir (Nelson ve Quick, 2005:262).

2.3.2.5. İskandinav Çalışmaları

Robbins, (1998) yukarıda açıklanan araştırmaların 1940 ve 1960'lı yıllarda, dünyanın daha durağan ve önceden tahmin edilebilir olduğu dönemlerde yapıldığını belirtmektedir. Robbins'e göre bugünün dinamik dünyasında bu kuramlar başarısız olacaktır. Finlandiyalı ve İsveçli araştırmacılar liderlik davranışlarının sadece iki boyuttan oluşup oluşmadığını gözden geçirmişlerdir. Onların dayanak noktası değişen dünyada etkili liderlerin gelişim odaklı davranış göstermeleri gerekliliğidir. Gelişim odaklı lider, deneyime, yeni fikirler bulmaya, değişim yaratmaya ve uygulamaya değer veren kişidir.

2.3.3. Durumsallık Kuramları

Durumsal yaklaşımlar, liderlik tarzlarının özel duruma uygun olmalarını gerektiği inancını taşırlar. Doğaları gereği "koşul - bağımlılık" teorileri olarak kabul edilirler (Nelson ve Quick, 2005:263).

2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

İlk geniş kapsamlı durumsal yaklaşım modeli Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in liderlik modeli, etkili grup performansının liderin astları ile olan etkileşim tarzı arasındaki tam uyuma ve lidere denetim ve yetki veren durumların derecesine (ortama) bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Fiedler bireyin temel liderlik tarzının liderlik başarısındaki asıl faktör olduğunu inanmış, bu nedenle temel tarzın ne olduğunu bulmaya çalışmıştır. Liderin iş odaklı ya da ilişki odaklı olduğunu öğrenmek amacıyla "En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı" (LPC, Least Preferred Coworker) adı verilen bir ölçek oluşturmuştur (Robbins, 2003:161).

	1	2	3	4	5	6	7	8
İşbirliği Yapmayan								İşbirliği Yapan
Arkadaş olmayan								Arkadaş olabilen
Muhafif								Destekleyici

Şekil: 2 - 3 LPC Ölçeğinin Örnek Boyutları

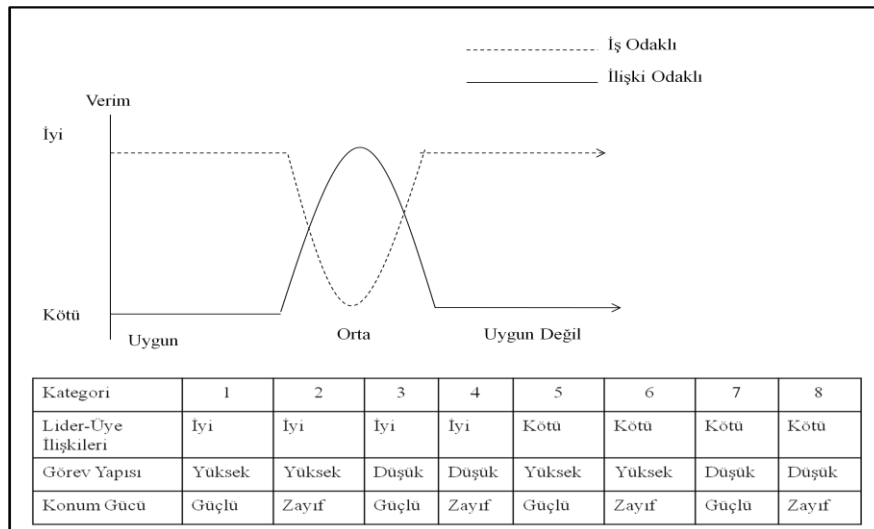
Kaynak: Rollinson ve Broadfield, 2002:378.

Fiedler'e göre yüksek LPC'li liderler ilişki odaklı iken, düşük LPC'ye sahip liderler de iş odaklıdır (Özkalp ve Kirel, 2010:315).

Liderlerin temel liderlik tarzları belirlendikten sonra lideri durum ile eşleştirmek gerekmektedir. Fiedler bunun için üç durumsal faktör belirlemiştir (Robbins, 2003:161).

- **Lider-Üye İlişkileri:** Lider ve astları arasındaki ilişkinin kalitesini ifade eder. Lider ve astları arasında karşılıklı sevgi, saygı, güven olması iyi ilişkilerin ifadesidir (Rollinson ve Broadfield, 2002; Özkalp ve Kirel, 2010).
- **Görev Yapısı:** Görev yapısının belirgin, açık ve değişmez olduğu örgütlerde liderin grubun işlerini yönetmesi ve gruba rehberlik etmesinin gereksiz olduğu söylenir (Rollinson ve Broadfield, 2002:378). Görev yapısı tam belirlenmişse lider diğer meselelerle daha yakından ilgilenebilir (Özkalp ve Kirel, 2010:316).
- **Lider Konumunun Gücü:** Liderin sahip olduğu işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi ve ücret artışı gibi etkilerin derecesini ifade etmektedir (Robbins, 2003:162).

Fiedler liderin, lider-üye ilişkileri iyi olduğunda, görev yapısı iyi belirlendiğinde ve güçlü bir konuma sahip olduğunda denetim ve etki gücünün de artacağını ifade etmektedir (Robbins, 1998:355).



Şekil: 2 - 4 Fiedler'in Liderlik Modeli

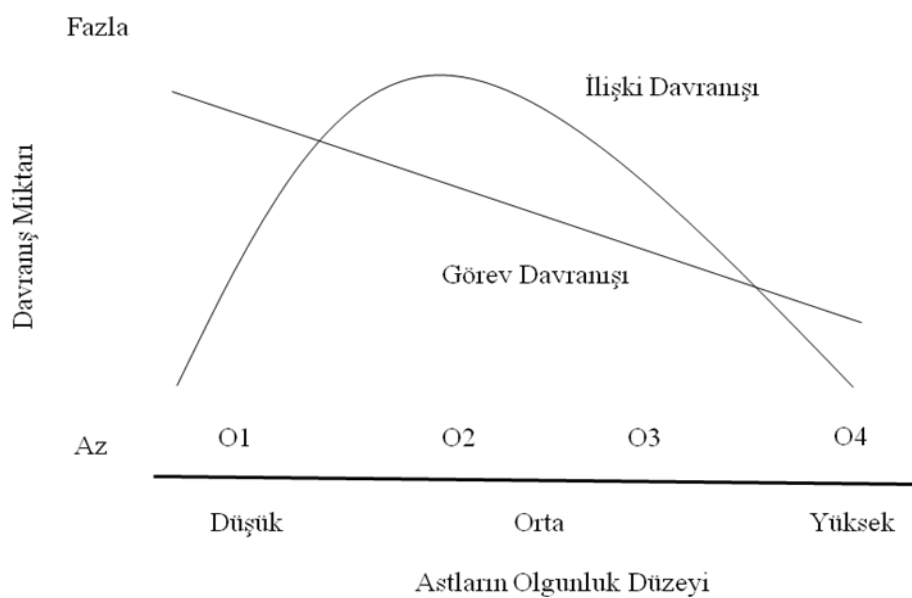
Kaynak: Robbins, 2003:162.

Fiedler kuramına göre liderlik davranışları büyük ölçüde katıdır ve değiştirilemezler. Bu nedenle liderin davranışlarını değiştirmek yerine örgüt koşulları liderlik tarzına uygun duruma getirilmelidir (Sökmen, 2010:129).

2.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Hersey ve Blachard'ın durumsal liderlik modeli de birçok davranış kuramlarında olduğu gibi görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki boyutta yoğunlaşmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010:323).

Moorhead ve Griffin (2004), Hersey ve Blanchard modelindeki lider davranışlarının astların olgunluk düzeylerine göre değişiklik göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre astların olgunluk düzeyi düşük olduğunda lider astları talimatlarla yönlendirmeli, olgunluk düzeyi düşük ve orta arasında olduğunda lider astlara fikir ve gerekçelerin nedenlerini izah etmelidir, olgunluk düzeyi orta ve yüksek arasında olduğunda lider katılımcı rol sergilemeli ve olgunluk düzeyi yüksek olduğunda lider astlarına bağımsız şekilde çalışma imkânı sunmalıdır.



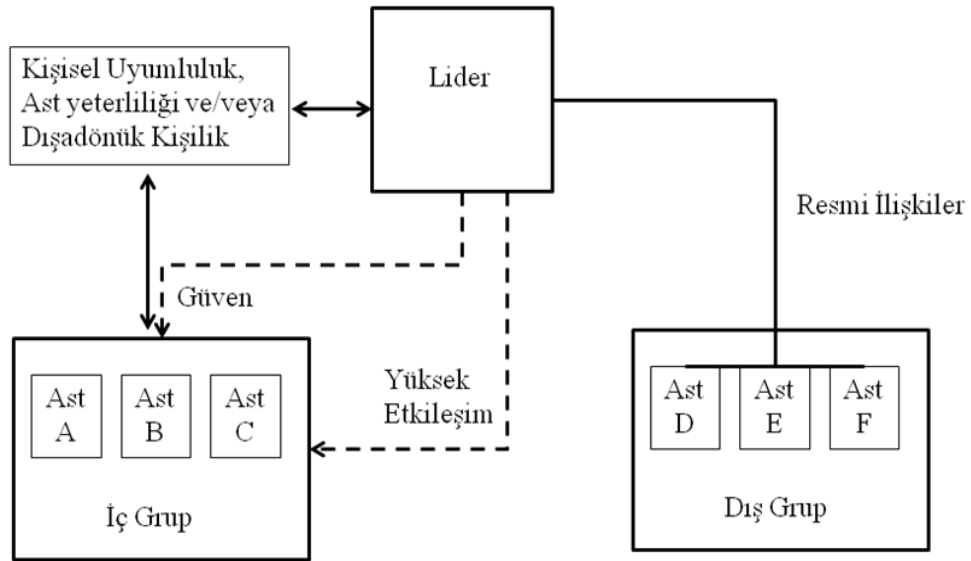
Şekil: 2 - 5 Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 2004:359.

2.3.3.3. Lider-Üye Değişim Kuramı

George Graen ve Fred Dansereau tarafından öne sürülen lider-üye değişim kuramı, üstler ve astlar arasındaki ilişkinin değişkenlerinin önemini vurgulamıştır. Bu liderlik modeli liderin farklı astlarla farklı ilişki düzeyleri kurması üzerine odaklanmıştır. (Moorhead ve Griffin, 2004:358). Bu teoriye göre liderler bazı astlarıyla yaş, kişilik vb. nedenlerden dolayı daha iyi ilişkiler kurarlar. Liderin iyi ilişkiler kurduğu astlar iç grubu oluştururken diğer astlar dış grubu oluşturmaktadır. İç grubu oluşturan astlar liderin daha çok vaktini alır ve özel ayrıcalıklar kazanırlar (Özkalp ve Kirel, 2010:326).

Lider-üye değişim kuramı üzerine yapılan araştırmalar genellikle destekleyici niteliktedir. Özellikle bu kuram liderlerin astlarından bazılarını farklı davrandıklarını kanıtlar niteliktedir. Bu farklı davranışlar tesadüfi olmaktan çok uzaktır ve iç grup ve dış grup durumu işgören performansı ve iş tatmini ile ilişkilidir (Robbins, 1998:361).



Şekil: 2 - 6 Lider Üye Değişim Kuramı

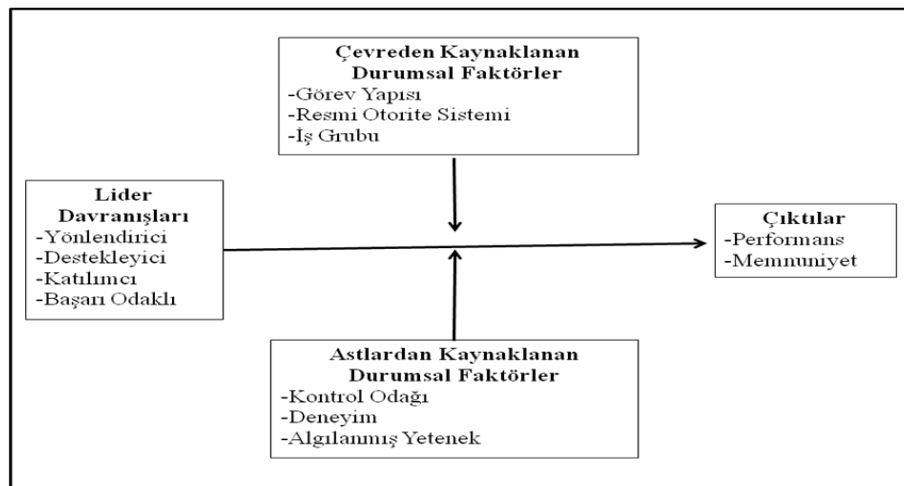
Kaynak: Robbins, 1998:360.

2.3.3.4. Yol Amaç Kuramı

Yol amaç kuramı House ve Mitchell tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre liderin temel görevi amaca ulaşmak için astların yolunun açılması ile ilgilidir ve bu modelde liderin astlarını nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Lider, astlarına amaçları açıklarken en uygun dört lider davranış tarzını kullanır (Nelson ve Quick, 2005; Eren, 2010) .

Yönlendirici lider davranışları liderin görevlerle ve iş takvimi ilgili rehberliği gerektiğinde astlarını bilgilendirmek için kullanılır. Destekleyici lider astlara arkadaşça davranır ve astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Katılımcı lider karar vermeden önce astların fikirlerini alır. Başarı odaklı lider ise astlardan yüksek performans bekler ve astların yüksek performans göstermeleri için onları motive eder (Özkalp ve Kirel, 2010; Nelson ve Quick 2005).

Liderlik davranışları iki ana durumsal faktör tarafından belirlenir. Bunlar astlardan kaynaklanan durumsal faktörler ve çevreden kaynaklanan durumsal faktörlerdir. Astlardan kaynaklanan durumsal faktörler astların liderlerinin davranışlarına nasıl tepki vereceklerini ve bu davranışların algılama, yetenek ve kontrol odağı konuları ile alakalıdır. Çevreden kaynaklanan faktörler ise belirlenen işlerin rutin ve yapılandırılmış olup olmadığı ile ilişkilidir (Mullins, 2005:300).



Şekil: 2 - 7 Yol Amaç Kuramı

Kaynak: Robbins, 2003:164.

Bu kuram, astların tutum ve davranışlarını etkileyen durumsal faktörleri ve lider davranışlarının nasıl olması gerektiğini belirlemek için genel bir biliş çevresi planı yapmayı amaçlamıştır (Özkalp ve Kirel, 2010:320).

Yol-amaç kuramı incelendiğinde oldukça mantıklı ve deneysel dayanakları bulunan mantıklı bir kuram olduğu görülür. Ancak yapılan araştırmalar bu kuramın çok basit olduğunu ve çalışma ortamlarındaki yeterince değişkeni dikkate almadıklarını ortaya koymaktadır (Eren, 2010:461).

2.3.3.5. Lider Katılım Modeli (Vroom-Yetton-Jago Modeli)

1970'lerin başında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş, son yıllarda da Vroom ve Arthur Jago tarafından yaygınlaştırılmış olan lider katılım modeli, karar vermede lider davranışı ve katılımı ile ilgilidir (Robbins, 2005; Özkalp ve Kirel, 2010). Bu kurama göre lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır (Can, 2006:318).

Bu kuram beş davranış türünden herhangi birinin belirli bir durumda kullanılabileceğini varsayar (Robbins, 1998:363).

A1 – Otoriter 1: Sorunu kendisi çözen veya kendi kendine karar verir.

A2 – Otoriter 2: Gerekli bilgiye astlarından temin eder ve kararı yine kendisi verir.

C1 – Danışman 1: Sorunu ilgili astlarla bireysel olarak tek tek görüşür, onların görüş ve önerilerini alır. Alınacak karar onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmassın lider kararı kendisi verir.

C2 – Danışman 2: sorunu astlarıyla bir grup içinde tartışır, onların fikir ve önerilerini alır. Alınacak karar onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmassın lider kararı kendisi verir.

G2 – Grup 2: Sorunu astlarıyla bir grup içinde paylaşır, sorun üzerinde ortak bir çözüme ulaşmak için birlikte seçenekler oluşturur ve değerlendirir (Bowditch ve Buono, 2005:211-212).

Vroom ve Yetton bu beş davranış modelini geliştirerek oluşturdukları yedi durumsal soru ile sorunların çözümüne belirli yollar önermişlerdir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır yanıtıyla lider beş tür davranıştan birini seçebilecektir (Can, 2006:319). Bowditch ve Buono (2005) ve Can (2006) Lider Katılım Modeli'nde belirlenen soruları aşağıdaki gibi özetlemişlerdir;

- a) Eğer karar kabul edilirse, bu kabul edilen hareket tarzı için bir değişiklik meydana getirir mi?
- b) Yüksek nitelikte karar verebilmek için yeterli bilgilere sahip miyim?
- c) Sorun yapısallaşmış mı?
- d) Kararın astlarca benimsenmesi uygulanması için önemli mi?
- e) Kararı kendim verseydim astlarımca benimsenebileceği açık mı?
- f) Sorun çözmede kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılıyor mu?
- g) İstenen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyuşmazlık çıkabilir mi?

Vroom ve Jago bu çalışmanın gözden geçirilmiş bir modelini geliştirmişlerdir. Yeni modelde beş alternatif liderlik seçeneği yerini korurken, durumsal değişkenlerin sayısı on ikiye çıkmıştır (Robbins, 2005: 165). Yazarlara göre lider, bu sorulara tek tek karar ağacı üzerinde sorarak sorunu çözmede uygun olan liderlik tarzına ulaşacaktır (Can, 2006:320).

2.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları

Liderlik olgusu işletme, sosyoloji, siyasal bilim ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin uzun dönem yakın ilgi odağı olmuştur. 1950'lerin örgütsel davranış ile ilgili literatür içindeki geleneksel yaklaşımlar yerini 1980'lerden itibaren çağın ihtiyaçlarına paralel olarak yenilikçi ve reformist ağırlıklı yaklaşımlara bırakmıştır (Edizler, 2010,137-138).

1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları çalışmalarda lider davranış biçimleri konusunda yeni bir ayırım yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre geçmişe ve geleneklere bağlı Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik ve Transformasyonel (Dönüşümcü Liderlik) kavramları ortaya çıkmıştır. Bu ayırım Kurt Lewin'in Otokratik, Demokratik ve Liberal Liderlik ayırımına karşı geliştirilmiştir

(Eren, 2010; Rollinson ve Broadfield, 2002). Bu bağlamda aşağıda Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik kavramları incelenecektir.

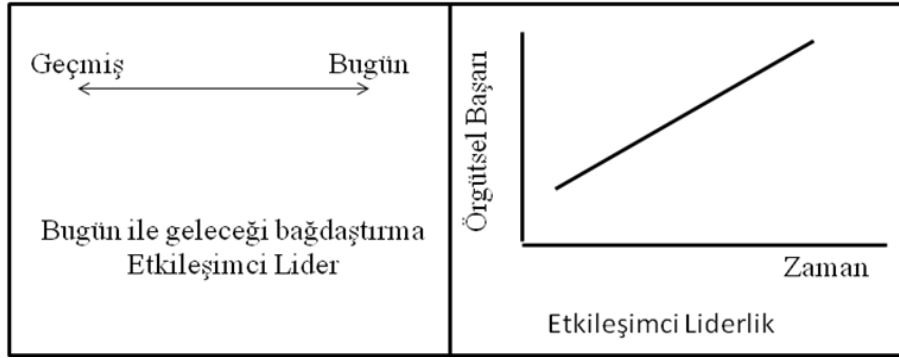
2.3.4.1. Etkileşimci Liderlik

Yukarıda açıklanan liderlik kuramlarının birçoğu (Ohio State Çalışmaları, Yol-Amaç Kuramı, Lider Katılım Modeli) etkileşimci liderlikle ilgilidir. Bu kategoriye giren liderler belirlenmiş amaçlar doğrultusunda ilgili rol ve görevleri açıklayarak astlarına rehberlik ederler ve onları isteklendirirler (Robbins,1998:374). Dönüşümcü liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanırlar (Eren, 2010:464).

Etkileşimci liderlik şu boyutlarda gerçekleşir:

- **Koşullu Ödüllendirme (Ödüle Bağlılık) :** Lider görevin yerine getirilmesi için birtakım ödüller vaat eder. İstenilen performans gerçekleştiğinde astlar çeşitli şekillerde ödüllendirilir (Sökmen, 2010:140).
- **Aktif ve Pasif İstisnalarla Yönetim:** Bu tür davranışlar işi yapanlarla yapmayanlar arasındaki karışma, müdahale ve yönlendirmelerle ilgilidir. İstisnalarla yönetim olarak bilinen bu liderlik tarzı aktif ve pasif istisnalarla yönetim olarak ikiye ayrılmaktadır (Koçel, 2010:591). Lider işler yolunda gitmediğinde duruma müdahale eder. Aktif lider sapmalar ve düzensizlikler olduğunda harekete geçer, gözlem yapar ve düzeltici önlemler alır. Pasif lider ise, sadece standartlar karşılanmadığında müdahale eder, serbestiyetçi bir anlayışa sahiptir. Olumsuz durumlara genellikle astlarının müdahale etmesini bekler (Sökmen, 2010:140).

Etkileşimci liderler çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler (Eren, 2010:465-466). Şekil 2-10 incelendiğinde etkileşimci liderlerin geçmişle bağlarını koparmadıkları görülür ve örgütsel başarı grafiği eskiden olduğu gibi normal artış seyrinde devam etmektedir.



Şekil: 2 - 8 Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Etkileşimci Liderlik

Kaynak: Eren, 2010:465-466.

2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatüründe nispeten yeni olan, değişim ve istikrar arasındaki temel ayırma odaklanan bir kavramdır (Moorhead ve Griffin, 2004:367). İlk olarak James Burns tarafından ortaya atılmış, 1985 yılında B.M. Bass tarafından geliştirilmiştir (Can, 2006:325). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olduğu söylenebilir (Bolat ve Seymen, 2003:63).

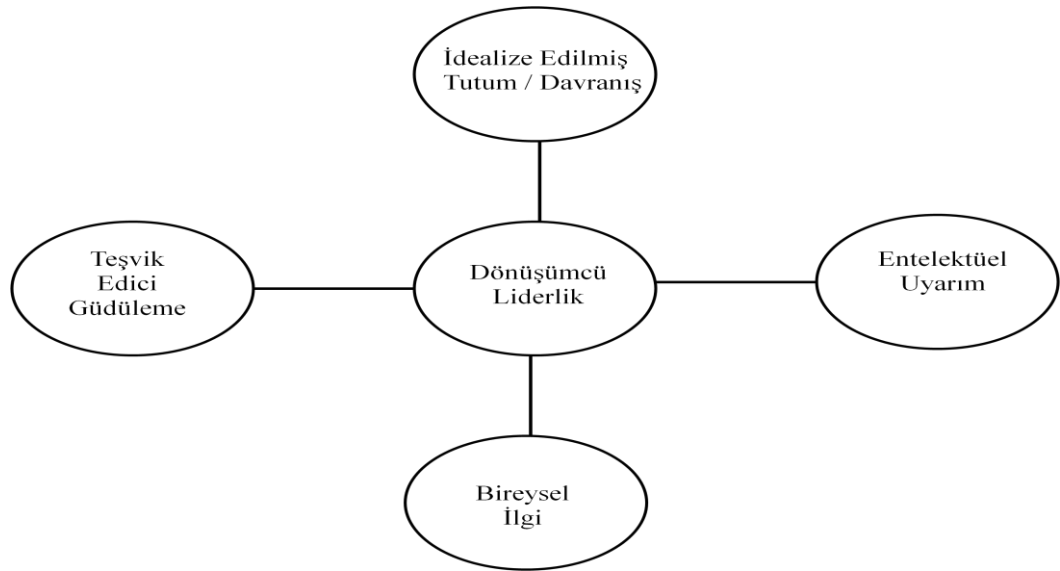
Dönüşümcü liderlik, lidere değişim için ihtiyaçları tanımlama, değişime rehberlik etmek için bir vizyon yaratma ve değişimi etkili bir biçimde yönetme imkânı veren yeteneklerin tümüdür (Moorhead ve Griffin, 2004:368). Dönüşümcü liderler astlarını veya takipçilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dönüşümcü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini aşılama önemlidir (Eren, 2010:465).

Dönüşümcü liderliği tanımlayan dört özellik bulunmaktadır. Bunlar aynı zamanda dönüşümcü liderliğin boyutları olarak da kabul edilir (Koçel, 2010; Sökmen, 2010; Rollinson ve Broadfield, 2002; Mullins, 2005; Chompoux, 2006; Takala, 2009).

- **İdealize Edilmiş Tutum ve Davranış:** Karizması olan bireylerin doğal otorite sahibi oldukları belirtilir. Max Weber karizmayı otoriteyi sağlayan üç

temel konudan biri olarak ifade etmiştir. Bu düşünce yapısı 1970’li yıllarda Karizmatik liderliği ortaya çıkarmış, daha sonraları da karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin konuları arasına dâhil edilmiştir. Liderin karizması astlarında hayranlık duygusu uyandırır. Örgütsel değişim için karizma astların etkilenmesi konusunda kullanılan etkili bir araç olarak kabul edilir.

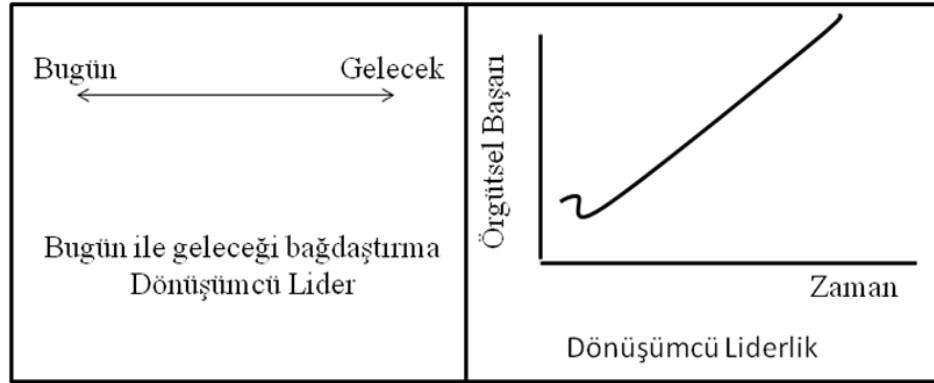
- **Teşvik Edici Güdüleme:** Esinlenme olarak da ifade edilebilen ilham verici güdüleme, aynı zamanda karizmanın da bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Dönüşümcü liderlerin astları için bir model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmesini ifade eder.
- **Entelektüel Uyarım:** Bu özellik, astların bir şeyler yapması için harekete geçirilmeleri ile ilgilidir. Lider, astlara sorunları çözmenin alternatif yollarını göstererek astların bilinç düzeylerini arttırmayı amaçlar.
- **Bireysel İlgil:** Dönüşümcü liderler astlarını iyi tanırlar ve onların performanslarını arttırmak için onlara bireysel olarak danışmanlık, rehberlik yapar, yapıcı eleştiriler de bulunarak destek olurlar. Bireysel ilginin temel noktası liderlerin astlarına karşı gerçek ve samimi yaklaşımlarda bulunmalarıdır.



Şekil: 2 - 9 Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları

Kaynak: Sökmen, 2010:148.

Eren, (2010) dönüşümcü liderlerin geleneksel görüşleri benimsemeyen tam aksine bugün ve gelecek arasında bir bağ kuran bir yapıda olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte Şekil 2-12'den de görüleceği gibi dönüşümcü liderlerin olduğu örgütlerde başarı kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir.



Şekil: 2 - 10 Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik

Kaynak: Eren, 2010:465-466.

Avolio, Bass ve Jung (1999) örgütlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini kazanmaları konusunda etkileşimci liderlik özelliklerinden soyutlanmamaları gerektiğini ifade ederler. Bass'a göre lider hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik (Transaksiyonel Liderlik) özelliklerini gösterebileceğini ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin üzerine inşa edileceğini ifade etmektedir (Can, 2006:325).

2.4. Liderlik Tarzları

2.4.1. Demokratik ve Katılımcı Lider

Demokratik liderlik, yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Bu tip lider, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Lider, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder (Yörük, vd., 2011:105).

2.4.2. Liberal Lider

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını

yapmalarına imkan tanıyan liderlerdir. Başka bir deyimle, serbestiyetçi liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamen astlara bırakmaktadırlar (Eren, 2010:461).

2.4.3. Destekleyici Lider

Kararları grup üyeleri ile birlikte almayan, bununla birlikte grup üyelerinin görüş ve kararlarını alarak sonuca varan liderdir (Sökmen, 2010:108).

2.4.4. Doğal Lider

Yönetici tarafından seçilmeyen, grubun kendi içinden seçip ortaya çıkardığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmamasına karşın grup üzerindeki etkinliği fazladır (Sökmen, 2010:108).

2.4.5. Otokratik Lider

Örgütü demir bir yumrukla yönetmek temel davranış tarzıdır. Örgütsel sorunları çözümlenme ve etki etme konusunda çok yavaştır (Ellis ve Dick, 2003:122).

2.4.6. Hümanist Lider

Babacan davranışlar ve korumacı rol üstlenir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır ve duygusal yönlendirmeyle astlarını güdüler (Sökmen, 2010:109).

2.4.7. Karizmatik Lider

Liderin kişisel karizmasına dayalı olan bir etkileşim modelidir. Tüm değişkenler eşit olduğunda işgörenleri etkileme konusunda karizması olan liderlerin karizması olmayanlardan daha aktif oldukları söylenebilir. (Moorhead ve Griffin, 2004:368).

2.4.8. Etkileşimci Lider

Astlarına rol ve görevleri açıklayarak, belirli amaçların başarılması yönünde onlara rehberlik eden ve onları isteklendiren liderdir (Robbins, 1998:374). Yetkilerini işgörenlerini ödüllendirmek ve daha çok çaba sarf etmeleri için para ve statü vermek için kullanır (Sökmen, 2010:109).

2.4.9. Dönüşümcü Lider

Astlarda isteklendirme ve teşvik düzeyini arttıran bir süreçtir. Örgüte bir vizyon kazandırmayı ve adalet duygusu, sadakat ve güven yaratarak çalışanların değer ve ideallerini daha yüksek seviyelere taşımayı vurgular (Mullins, 2005:302).

2.5.Çatışma ve Örgütsel Çatışmanın Tanımı

İnsanların aralarında yaşadıkları çeşitli zıtlasmalar, sürtüşmeler ve anlaşmazlıklar genel bir ifade ile çatışma olarak tanımlanmaktadır. Çatışma kavramı; toplumsal bir olguyu ifade etmesi nedeniyle başta psikoloji olmak üzere sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyasal bilim ve yönetim bilimi gibi birçok bilim dalında farklı boyutları göz önünde bulundurularak değişik şekillerde tanımlanmıştır (Seval, 2006; Topaloğlu ve Boylu, 2006). Bununla birlikte çatışmanın birçok farklı tanımı olmasına rağmen literatürde hala genel kabul görmüş bir tanıma rastlanamamıştır (Thomas, 1992, Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009).

Farklı bilim adamlarının çatışma hakkındaki tanımlamalarından bazıları aşağıda yer almaktadır. Buna göre çatışma; birbiriyle uyumsuz hareket ve davranışlar (Tjosvold; 1992:33), iki veya daha fazla kişi arasında ortaya çıkan çıkar uyumsuzluğu (Asunakutlu ve Zeybekoğlu, 1999:11; Ekici ve Şahim, 2008), aynı derecede güdüleyici kuvvete sahip, fakat birbiriyle ters yönde çalışma halinde olan iki dürtünün, bireyi sokmuş olduğu çıkmaz (Silah, 2005:221) ve insanın toplumla etkileşimi esnasında sürekli yaşanan ve insan ilişkilerini olumlu ve olumsuz olarak etkileyen bir kavram (Deniz ve Çolak, 2008:304) olarak tanımlanabilir.

Çatışmanın bir örgütü oluşturan bireylerin arasında meydana gelmesine örgütsel çatışma denir. Örgütsel çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2010:563). Bu nedenle çatışmaya, bir birimde çalışan iki ya da daha fazla bireyin uyumsuz görünme durumu olarak bakılır (Darling ve Walker, 2001:230).

Robbins (1998) tüm çatışmaların kötü olmadığını, çatışmaların olumsuz yönleri olduğu kadar olumlu yönleri olduğunu da ifade etmektedir. Modern yönetim düşüncesi çatışmanın etkili bir şekilde yönetildiğinde işletmelerin ilerlemesi ve gelişmesini

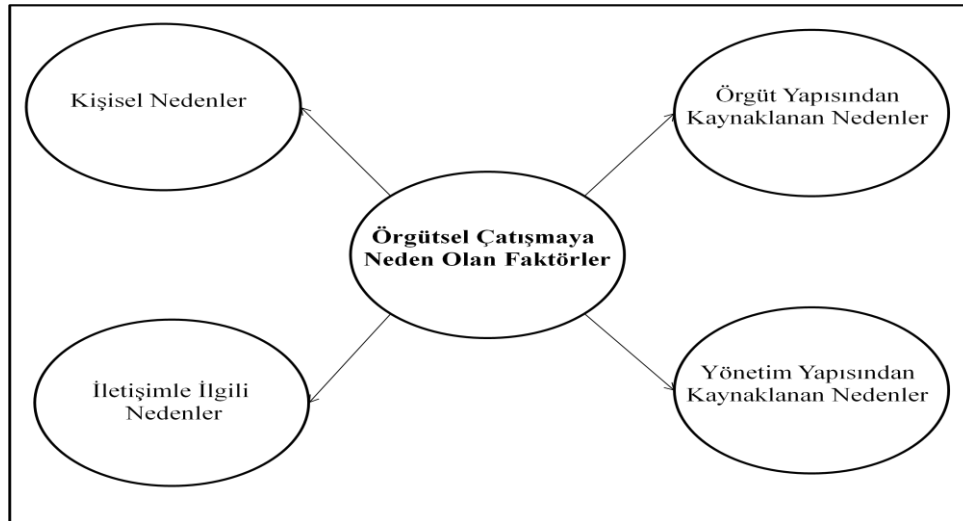
sağlayan, örgütlerdeki yaratıcılığın oluşumuna zemin hazırlayan, dinamizm getiren bir olgu olarak kabul etmektedir. Çatışmanın etkin ve verimli bir şekilde yönetilerek yapıcı hale getirilmesi için çatışma oluşumuna neden olan faktörlerin doğru şekilde belirlenmesi gerekir (Üngüren, 2008:882).

2.6. Çatışma Nedenleri ve Sonuçları

2.6.1. Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışma farklı düzey ve türlerde ortaya çıkabilmektedir (Yürür, 2009:25). Tutar ve Erdönmez (2008) çatışmaya neden olan faktörleri bireysel, grup ve örgüt düzeyindeki faktörler, Nelson ve Quick (2005) kişisel ve yapısal faktörler, Rollinson ve Broadfield (2002) ise kültürel, bireysel, örgütsel yapıdan ve iletişimden kaynaklanan faktörler olarak sınıflandırmışlardır. Farklı sınıflandırmalar çatışma nedenlerinin çok çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır.

Bu araştırmada çatışmaya neden olan faktörler dört grup halinde; kişisel nedenler, iletişimle ilgili nedenler, örgüt yapısından kaynaklanan nedenler ve yönetim yapısından kaynaklanan nedenler olarak sınıflandırılmıştır.



Şekil: 2 - 11 Örgütsel Çatışmaya Neden Olan Faktörler

2.6.1.1. Kişisel Çatışma Nedenleri

Bu başlık altında, örgütsel çatışma ortamlarında işgörenleri çatışmaya sürükleyen nedenlerden kişisel değer, ilgi ve hedef farklılıkları, rol ve statü farklılıkları, çalışanın saldırgan kişilik eğilimi, çalışanlarda engellenme, çıkar farklılıkları ve bireysel amaçlardaki farklılıklar konuları üzerinde durulmaktadır.

2.6.1.1.1. İşgörenlerin Kişisel Değer, İlgi ve Hedef Farklılıkları

Örgütlerdeki kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan biridir (Koçel, 2010:653). Reed gibi sosyologlar işgörenlerin yaşadığı en az iki farklı çatışma kaynağı tanımlamışlardır. Bunlardan biri farklı ilgi ve önceliklere sahip olan işgörenlerin yaşadığı çatışmalardır (Robbins, 2005:550). Sahip olduğu değerler, inançlar ve ilgi alanları farklılık gösteren bireylerin çatışma yaşamaları olasıdır (Rollinson ve Broadfield, 2002:432-433).

Çalışanların aynı örgüt içinde farklı hedef ya da ideallere, ilgi ve değerlere yönelmesi, çalışma ortamında diğer çalışanlarla ve örgüt yönetimi ya da işverenlerin çatışmalarına neden olmaktadır. İşveren ve çalışanların hedef ve amaçları açık değilse, maddi ve manevi ödüller birey-örgüt hedefleri arasındaki uyumsuzluğu önleyemiyorsa çatışma kaçınılmaz olmaktadır (Silah, 2005:240).

2.6.1.1.2. Rol ve Statü Farklılıkları

Statü, bir kimsenin bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur (Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü, 2011). Statüler örgüt içinde açık bir şekilde tanımlanmadığında, statünün bireye sağladığı yetki ile statü arasındaki ilişki doğru olarak belirlenememektedir. Rol ise, kişinin örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlediği hak ve yükümlülükler toplamıdır (Sökmen, 2010:247). Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2010:652). Bunun dışında bazı örgütlerde yönetim ve diğer kademeler arasında güçlü bir statü farkı vardır. Yöneticileri işgörenlerin sahip olamadığı daha rahat çalışma programına ve daha uzun yemek aralarına sahip olmaları gibi nedenler de rol ve statü farklılıklarından kaynaklanan çatışmalara örnektir (Nelson ve Quick, 2005:283).

2.6.1.1.3. Çalışanın Saldırgan Kişilik Eğilimi

İnsan doğasıyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, onun doğası gereği tembel, işi savsaklayan ve saldırgan kişilik eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle Taylor gibi bilimsel iş yönetimcileri çalışanların, çalışma yaşamında yakın takibini ve denetlenmesini önermişlerdir. Bu koşullar altında çalışan bir işgören de saldırgan tepkisini daha çok bir pasif direniş olarak, iş sürecinde ortaya koymaktadır (Silah, 2005:241). Örgütlerde meydana gelen bu pasif direniş eğilimi de çatışmaya neden olan faktörlerden biridir.

2.6.1.1.4. Çalışanlarda Engellenme

Engellenme örgütlerde bireysel çatışmaların en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen bir bireyin, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşmesini ifade eden bu durum, çeşitli şekillerde görülebilir. Örneğin, kendi çalışma yetenek ve performansının üstünde bir amaca ulaşmak isteyen ve bunu başaramayan bir çalışan, bu tür bir çatışmayı kuvvetle hissedecektir ya da bireyin çabası başka bir insan tarafında engelleniyorsa, birey engele yönelik bir öfke, kin ve nefret duygusallığına girerek saldırganlık, düşmanlık tepkilerine başvurmaktadır (Silah, 2005:241).

2.6.1.1.5. Çıkar Farklılıkları

Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler (Koçel, 2010:653). Bireyler kendi kişisel istek ve arzularını gerçekleştirmek için örgütsel olanak ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yeterli kaynakları olan örgütler için bu durum bir sorun teşkil etmez. Ancak kaynakların yetersizliği durumunda (örneğin, yurt dışına gitme, lojmandan ve kamptan yararlanma, kadro alma, yükselme vb.) çıkar farklılıkları örgütsel çatışma nedenidir (Tutar ve Erdönmez, 2008:30).

2.6.1.1.6. Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir (Tengilimoğlu vd., 2009:258). Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar, bireylerin değişik kültür, yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişisel farklılıkları nedeniyle değişiklik gösterir. Ortak amaçların belirlenmesi de bu farklılıklardan kaynaklanan değişik yaklaşımlar ortaya

çıktığında, bu durum çatışmaya neden olur (Sökmen, 2010:246). Bununla birlikte, örgütte kişilerin, grupların ve birimlerin farklı amaç taşımaları, farklı etkinlikler gerçekleştirmeleri ve farklı hedefler gütmeleri örgütsel çatışma nedenlerinden biridir. Örneğin, üretim, satış, araştırma ve geliştirme, çalışan ve diğer bölümlerin amaçları, birbirinden farklıdır ve bazen bu farklı amaçları birbirleriyle uyum içinde bulunmadıkları ve ters düşüklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Tutar ve Erdönmez, 2008:29).

2.6.1.2. İletişimden Kaynaklanan Nedenler

İletişim; emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların kişiden kişiye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Tutar ve Erdönmez, 2008:28). Bu başlık altında çatışmaya neden olan iletişimle ilgili faktörlerden, anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe sorunları algılama ve yorumlama farklılıkları ve haberleşme kanalındaki tıkanıklıkları incelenmiştir.

2.6.1.2.1. Anlam Güçlükleri

Belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış haberleşmeler nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (Silah, 2005: 236). Yani kaynağın herhangi bir kelimeye verdiği anlam ile hedefin verdiği anlam farklı oluyorsa, bu taraflar arasında çatışma nedeni olabilecektir (Sökmen, 2010:247).

2.6.1.2.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

İletişimde anlama eksikliği çatışma yaratmakta, bilgi eksikliği ise çatışmayı artırabilmektedir. Hem işgörenler hem de örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması ve beklentilerdeki farklılıklardan dolayı örgütlerde çatışmalar yaşanabilmektedir (Sökmen, 2010:248). Bu durum çalışma örgütü birimleri-departmanları arasındaki sistem bütünlüğünü bozduğundan yaşanan uyumsuzluklar da, insan ilişkilerini bozmakta, üretim hatalarını ve performans düşüklüklerine yol açmaktadır (Silah, 2005:236).

2.6.1.2.3. Dinlememe Sorunları

İletişimin çift yönlü bir süreç olduğu kimi zaman ihmal edilmektedir. Mesaja gereken değerlerin verilmemesi, karşıdakini dinlememe ve geri bildirimde bulunmama, iletişimin eksik ve sorunlu olmasına zemin hazırlayarak çatışmaya sebebiyet verir. Karşısındaki kişiye değer verdiğini belirterek, başka şeylerle ilgilenmemek, aktif dinleyici olmak, sessiz bir ortam yaratarak gürültüyü izole etmek ve yapıcı geri bildirimde bulunmak dinlememe sorunlarından kaynaklanan çatışmaları önleyebilecektir (Sökmen, 2010:248).

2.6.1.2.4. Algılama ve Yorumlama Farklılıkları

Algılama farklılıkları da çatışmaya neden olabilir (Nelson ve Quick, 2005:284). Örgütte kişilerin, grupların ya da birimlerin, örgütsel konuları, olayları ya da sorunları farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratıcı bir etmendir (Koçel, 2010:651). Çeşitli sebeplerle ortaya çıkan algılama ve yorumlama farklılıkları, kişileri veya grupları birbiriyle zıt duruma düşürebilecektir (Sökmen, 2010:248).

2.6.1.2.5. Haberleşme Kanalındaki Tıkanıklıklar

Örgütlerin iletişim kanallarındaki bozulma ya da tıkanıklıklar, mesajın gerçek anlamda ve doğru olarak iletilmesine engel olmaktadır. Mesajın kaynaktan çıktığı andaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı zamanki anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamlara ve dolayısıyla çatışmalara yol açmaktadır (Silah, 2005:236).

2.6.1.2.6. Zaman Ufkunda Farklılıklar

Örgütlerde görevlerin yapısı veya niteliği farklı örgüt birimleri, kısımları ve bölümlerinin zaman ufkuunda değişikliklere yol açar. Örneğin bir ithalat firmasında tepe yönetimi için beş yılı, aynı firmada araştırma geliştirme kısmı için on yılı, pazarlama bölümü için bir-iki yılı, üretim bölümü için altı veya sekiz ayı, ustabaşı için bir veya iki haftayı, işçi için ise bir veya iki günü kapsamaktadır. Geniş ölçüde yaygın zaman ufuklarının bulunduğu örgütlerde bireyler, kısımlar ve bölümler bakımından öngörülerde ve planlamalarda görüş birliği sağlamak oldukça zordur. Söz konusu görüş farklılıkları ve erken veya geç öngörüler nedeniyle birbirine bağlı olan örgütsel kısım ve bölümlerle anlaşmazlıklar ve çatışmalar artacaktır (Eren, 2010; Bloisi vd., 2003).

2.6.1.3. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Bu bölümde çatışmaya neden olan örgütsel yapı ve yönetimle ilgili faktörlerden, örgüt büyüklüğü, işbölümü, örgütsel farklılaşma, örgüt içi güç mücadeleleri, amaç farklılıkları, işlevsel bağlılık, kıt kaynaklar, rekabetçi ödül sistemi, yetki belirsizliği, örgütsel değişim, kontrol biçimi, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar ve katılımcı yönetim konuları üzerinde durulmuştur.

2.6.1.3.1. Örgüt Büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe çatışma artmaktadır. Örgütlerin büyümesi örgüt üyelerinin örgüte yabancılaşmasına neden olmakta, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Diğer taraftan, büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artmakta, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır (Seval, 2006:250).

2.6.1.3.2. Örgüt İklimi

Örgütlerde istenmeyen çatışmalara rıza gösteren ve bunları körükleyen bir örgütsel yönetim havasının varlığı, örgütsel çatışmaların en önemli kaynağı olarak kabul edilmektedir. Eğer bir örgüt yöneticisi, aşırı yumuşak ya da ılımlı bir örgüt iklimi oluşturursa, bu yönetim biçimi, çalışanlar arasında açık bir çıkar çatışmasına neden olabilir. Yönetim tarzının otoriter olması durumunda da örgüt iklimi karamsar ve sıkıcı olacağı için, çalışanlar arasında yönetime karşı gizli bir menfaat çatışması süreci yaşanabilir (Silah, 2005:240). Bu nedenle dejenere olmuş örgüt iklimi işlevsel olmayan çatışmalara neden olmaktadır (Bloisi vd., 2003:440).

2.6.1.3.3. İşbölümü

Örgütler, üstlendikleri görevleri başarabilmek için işleri rasyonel bir şekilde bölmekte ve işgörenler arasında işbölümü oluşturmaktadır. İşbölümüne göre her grup veya bölüm, kendi işini diğer grup veya bölümlerin işlerine kıyasla daha öncelikli ve önemli olarak görebilir. Bu algılama, örgüt içinde çatışmaya sebep olabilir. İşbölümü ayrıca, sürekli aynı görevi tekrar eden işgören üzerinde monotonluk ve bıkkınlığa da neden olabilir (Sökmen, 2010:249).

Bunun yanında örgütü oluşturan birimlere yapabileceğinden fazla iş verilmesi de çatışmaya neden olan durumlardan birisidir (Bloisi vd., 2003:439).

2.6.1.3.4. Örgütsel Farklılaşma

Karmaşık örgüt yapısı ve örgütsel düzeylerin fazla olması, iletişim sorunlarıyla beraber çıkar çatışmalarına da neden olabilmektedir. Karmaşıklık arttıkça örgütler, biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi kaynaklarını geliştirirler ve bu durum örgütte neler olduğu ve süreç hakkında farklı görüş açılmasına neden olur (Sökmen, 2010:250).

2.6.1.3.5. Örgüt İçi Güç Mücadeleleri

Örgüt içinde yer alan işgörenler, gruplar veya bölümler, örgüt içindeki etkinliklerini arttırmak ve baskı unsuru haline getirerek fikirlerini veya isteklerini, diğer birey, grup veya bölümlere benimsetme eğilimi gösterir. Bu durumda başkalarını etkileme ve gücü ele geçirme çabası, aynı amacı güden diğerlerinin tepkisiyle karşılaşır ve çatışmaya neden olur (Koçel, 2010:653).

2.6.1.3.6. Kıt Kaynaklar

Örgütsel kaynakların birçoğu sınırlıdır (Mullins, 2005:906). Kaynaklar sınırsız olmadıkları için, çatışma işgören, para, yer ve paylaşılan araç gereç gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir (Robbins, 2005:550). Kişi ve birimler daha iyi hizmet verebilmek için daha fazla kaynağa sahip olmak istemekte, bu istekleri de çatışmaya neden olmaktadır. Kaynakların sınırlı olmasının yanı sıra kaynakların ortak kullanımı da örgütlerde bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; tek bir araçtan birden fazla kişi veya birimin faydalanması çatışmaya neden olabilmektedir (Seval, 2006:249).

2.6.1.3.7. Rekabetçi Ödül Sistemi

Kaynakların sınırlı olması gibi, örgütteki ödüllendirme sistemi de çatışmaya neden olur (Rollinson ve Broadfield, 2002:432). Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması, kişileri yarışma havasına sokmaktadır. İşin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi örgütte güç birliği yerine birbirini zayıflatan,

olumsuz etkileyen kişi veya grupların oluşmasına neden olabilmektedir (Ekici ve Şahim, 2008:137).

2.6.1.3.8. Örgütsel Değişim

Örgütlerin devamlı yeniliklere ve değişmelere açık olmasından doğan ve yenilik ve değişmelerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği bazı yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık ve çatışmalardır (Eren, 2010:570). İşletmeler, küresel ve sert rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için hem değişimi takip etmekte hem de bu değişime uyum sağlamaktadır. Çatışmalar örgüt içinde yaşanan teknolojik gelişmeler, işgörenlerin kişilik yapıları ve kaygılarından dolayı değişime direnç göstermelerinden kaynaklanmaktadır (Koçel, 2010:653).

2.6.1.4. Yönetim Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Her yönetici; karar verme planlama, zaman yönetimi ve bunların uygulanması bakımından astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve denetleme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir (Eren, 2010; Sökmen, 2010). Bunlar, bazen örgütün genel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca yönetim biçimi de astlar tarafından benimsenmeyebilir. Yöneticinin görüş ve uygulamalarının örgüt çalışanlarının görüşleri ve örgütsel yapıyla uyumsuzluk göstermesi durumunda çatışma meydana gelir (Sökmen, 2010:251).

Yöneticiler her yerde geçerli olacak bir yönetim tarzının olmadığını göz önünde bulundurarak belirli bir tarzı benimsemeden örgütü tanımalı ve durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütün yapısına uygun bir tarz benimsemelidir (Seval, 2006:250).

2.6.1.4.1. Komuta – Danışma Yönetici Çatışması

Örgütlerdeki danışman ve diğer yardımcı gruplar, karardan ziyade işin sonucundan, izlenmesinden, ölçülmesinden sorumludurlar. Komuta yöneticileri ve danışman yöneticiler arasında meydana gelebilecek yetki ve uzmanlık alanıyla ilgili tartışmalar örgütsel çatışmaya neden olmaktadır (Silah, 2005:238).

2.6.1.4.2. Katılımcı Yönetim

Çalışanların, sonuçlarından kendilerinin etkilenebilecekleri kararlara katılmalarının, çatışmayı azaltacağı şeklindeki görüş, araştırmalarla doğrulanmamıştır. Katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine, ayrıcalıkları kuvvetlendirerek, daha çok fikir ortaya çıkardığı, çok seslilik oluşturduğu ve sonuç olarak çatışmaları arttırdığı gözlemlenmiştir (Silah, 2010:237).

2.6.1.4.3. İşlevsel Bağımlılık

Örgütler yürütülen işler bakımından birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı olan bölümlerden meydana gelmişlerdir (Tutar ve Erdönmez, 2008:28). Örgütlerde herhangi bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlıysa, işlevsel bağımlılık var demektir. İşlevsel olarak birbirine bağlı olan bölümleri farklı amaçlarla hareket etmesi çatışmayı doğuracaktır (Robbins, 2005; Sökmen, 2010).

2.6.1.4.4. Yetki Belirsizliği

Örgütlerde bazen kimin hangi alan ve konularda, ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir (Tengilimoğlu vd., 2009:258). Örgütte emir-komuta hattının, görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde, yazılı olarak belirlenmemiş olması, çalışanlar, gruplar ve servisler arasında çatışmanın doğmasına neden olur (Nelson ve Quick, 2005; Tutar ve Erdönmez, 2008; Bloisi vd., 2003:438).

2.6.1.4.5. Kontrol Biçimi

Yakın ve birebir kontrol yaklaşımının, genel denetime oranla çatışmayı daha çok arttırdığı düşünülmektedir. Yakından denetim, kişinin yaratıcı yönünü ortaya koymasına ve çalışma yöntem ve kurallarını bağımsız olarak belirlemesine izin vermemekte ve bu negatif etki, çatışmaya sebep olabilmektedir (Sökmen, 2010:251).

2.6.2. Çatışmanın Sonuçları

Son aşama çatışmanın sonuçlarıyla ilgilidir. Bu sonuçlar grup performansını artırıcı etki yapan olumlu sonuçlar biçiminde olabileceği gibi, grup performansını düşüren olumsuz sonuçlar biçiminde de ortaya çıkabilir (Can, 2006:211).

2.6.2.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Aşağıda çatışmanın örgütte meydana getirdiği olumlu sonuçlar açıklanmaktadır.

- **Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:** Birey, kendini daha rahat hissetmeye başlamasının bir sonucu olarak gerçek duygu ve düşüncelerini açıklama konusunda çevresiyle daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların, kurguların ve hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar (Karip, 2010; Tengilimoğlu vd., 2009; Yıldırım, 2005). Aynı zamanda kontrollü ve istenen yönde çatışma, grup üyeleri arasındaki bağı güçlendirir (Sökmen, 2010:258).
- **Psikolojik olgunluk:** Çatışma, bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur (Karip, 2010; Tengilimoğlu vd., 2009).
- **Bireyin kendine saygısının gelişmesi:** Birey, eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir (Karip, 2010; Tengilimoğlu vd., 2009; Sabuncuoğlu, 2009). Kişinin kendine saygısı artar (Yıldırım, 2005:70).
- **Bireysel gelişim:** Çatışan bireyler ve taraflar çatışma sonucu kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olabileceklerdir. (Sökmen, 2010; Türkel, 2000). Birey, çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişken olur, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır (Karip, 2010; Tengilimoğlu vd., 2009; Sabuncuoğlu, 2009).
- **Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi:** Taraflar, kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarlar ve bu sayede yeni, orijinal fikirler ortaya çıkarır, işgörelere motivasyon ve enerji verir. (Sökmen, 2010; Yıldırım, 2005). Böylece, sıkıntılı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir (Türkel, 2000:107).
- **Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:** Çatışma sonucunda mevcut sorunların neler olduğu, nelerden ve kimlerden kaynaklandığı, ayrıca nasıl çözülmesi gerektiğinin farkına varılır (Sökmen, 2010:258). Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel olan öğelerin belirlenmesine yardımcı olur (Karip, 2010; Tengilimoğlu vd., 2009).

- **Daha iyi çözümler oluşturmak:** Karşit görüşlerin tartışılması farklı bakış açılarını dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla irdelenmesini sağlar (Karip, 2010; Tengilimoğlu vd., 2009). Çatışmalar sonucunda mevcut sorunların neler olduğu, nelerden kimlerden kaynaklandığı, ayrıca nasıl çözülmesi gerektiğinin farkına varılır (Sökmen, 2010:257). Çatışmanın neden olduğu tartışma ortamı yeni fikirlerin ortaya çıkışını ve örgütün bu fikirlerden yararlanmasını sağlar (Türkel, 2000:107).
- **Örgütsel değişimi sağlamak:** Çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşturulmasına destek sağlar (Karip, 2010; Tengilimoğlu vd., 2009). Yani çatışma sonucunda eski amaçlar yerini daha iyi ve yeni amaçlara bırakacaktır (Türkel, 2000:107).
- **Monotonluğu azaltmak:** Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeyen üyeler, sorunların çözümü konusunda düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanırlar (Sökmen, 2010; Türkel, 2000). Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir (Karip, 2010; Tengilimoğlu vd., 2009).
- **Uyumlu takım çalışmasının oluşturulması:** Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir ekip oluşturulabilir (Karip, 2010; Tengilimoğlu vd., 2009).
- **Yöneticinin liderlik anlayışının değişmesi:** çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir (Türkel, 2000; Sökmen, 2010).
- **Çatışmanın kurumsallaşması:** Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını ve boşalmalarını sağlayacak ortamlar (örneğin, biçimsel olmayan grup tartışmaları gibi) bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir (Türkel, 2000:108).

2.6.2.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Aşağıda çatışmanın iyi yönetilememesinden kaynaklanan olası olumsuz sonuçları sıralanmıştır.

- **Stres ve işten bıkkınlık:** İstenmeyen ölçüde ve olumsuz etki yapan çatışma, moralsizliğe, strese, bıkkınlığa ve yabancılaşmaya neden olacaktır. (Karip, 2010; Sökmen, 2010). Meydana gelen stres ve bıkkınlık da çalışanların zihinsel ya da bedensel sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir (Türkel, 2000:108).
- **Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar:** Çatışmanın bir diğer olumsuz sonuçlarından biri de işgörenlerin birbirleri arasındaki iletişimin azalması, iletişimde bozukluklar meydana gelmesidir (Karip, 2010:40).
- **Güvensizlik ve şüpheliğin hâkim olduğu bir havanın oluşması:** Güvensizlik ve şüpheliğin hâkim olduğu örgütlerde çatışma tarafları kutuplaştırır, farklılıkları derinleştirerek birlik olunmasını engeller, şüphe ve güvensizlik yaratır (Karip, 2010; Sökmen, 2010).
- **İş doyumunu ve performansın düşmesi:** İyi yönetilemeyen çatışma, bireyler arası ilişkileri zorlaştırır, iş doyumunu düşürür, örgütsel verimliliğin ve etkinliğin azalmasına neden olur (Karip, 2010; Sökmen: 2010).
- **Değişime karşı direnmenin artması:** Birbirlerine karşı üstünlük sağlayamayan taraflar, örgüt için ihtiyaç duyulan gelişmelerin gerçekleştirilmesi konusunda zorluk çıkarabilirler.
- **Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması:** Çatışma iyi yönetilemediğinde bireylerin ve grupların kendi amaçlarını örgüt amaçları üstünde görmelerine neden olan durumlar ortaya çıkmaktadır (Karip, 2010; Sökmen, 2010).
- **Kaynakların boşa harcanması:** Özellikle emek, para ve zamanın gereksiz yere kullanılmasına neden olur (Türkel, 2000; Sökmen, 2010).
- **Grup amaçlarından ayrılma:** çatışma sonucunda üyesi olduğu gruptan kendisini soyutlayan kişi, grup amaçlarından ayrılma ve bu amaçları benimsememe yoluna gidecektir (Sabuncuoğlu, 2009:157).

Çatışma hakkında yapılan araştırmalar henüz çatışmanın olumsuz olmaktan çok olumlu olduğu durumlarının daha fazla olduğunu göstermiştir. Çünkü örgütlerde bireylerde ortaya çıkan az miktardaki gerilimin çalışanları motive ederek performansı arttırdığı gözlenmiştir. Çatışmanın olmadığı bir ortamda beklenti, istek, motivasyonları azalarak çalışma istekleri de tükenebilir (Özkalp ve Kırel, 2010:348).

2.7. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi kavramıyla ifade edilmek istenen; çatışmaların örgüt yönetimi tarafından, örgütsel çalışma uyumunu ve verimliliğini artırıcı önlemlerin alınması ve çalışanlarda zihinsel yetenek kullanımının teşvik edilmesi suretiyle yaratıcılığın sağlanması girişimlerinin hedeflenmesidir (Silah, 2005:248). Kısaca, çatışma yönetimi; örgütteki çatışmayı, örgüt amaçları ile birey amaçlarına uygun düzeye taşımak ve tutmaktır (Yıldız, 2003; Champoux, 2006).

Yönetim biliminde örgütsel çatışma kavramına ilk dikkat çeken Marry Parker Follett olmuştur (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009:39). Gerek çalışanlar arasında gerekse yönetim ile ilişkilerinde çeşitli nedenlerden dolayı oluşan farklılıklar potansiyel çatışma kaynaklarını oluşturur (Tengilimoğlu vd., 2009:256). Farklılıklar iyi ele alınmadığında ve çözümlenmediğinde çatışmaya dönüşür (Can, 2006:221). Follett, bu farklılıkları kabul etmenin çatışmayı olumlu yönde yönetmenin ilk ve en önemli bir adımı olarak görmektedir (Üngüren vd., 2009:39).

Çatışmaların yönetiminde pek çok yöntem söz konusudur. Örgütsel çalışmanın yönetilmesinde öncelikli olarak çatışmanın nedenlerinin doğru teşhis edilmesi gerekmektedir (Yürür ve Soygüzel, 2010:35). Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı ve hangi yöntemin en iyi olduğunun saptanması önemli bir konudur. Örgütlerdeki her yönetici bir çatışma yöneticisi olduğuna göre yöneticiler çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra, çatışma için en uygun yönetim tekniğinin ne olduğuna karar vermek durumundadır (Türkel, 2000; Ekici ve Şahım, 2008). Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise arttıran, örgütteki çatışma düzeyini istenen düzeyde tutan ve çatışmalarda her iki tarafın da kazanmasını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998:3).

Yönetici bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir (Herbert, 1981:302; Akt., Ekici ve Şahım, 2008:137). Bunlar;

- Mevcut çatışmaların teşhisi,
- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması,
- Çatışmayı yönetecek alternatiflerin belirlenmesi ve birinin uygulanması,
- Sonucun izlenmesi.

2.8.Çatışma Yönetimi Kuramları

Çatışma yönetim modelleri bireylerin çatışma ile başa çıkmada tercih ettikleri özel davranış şekilleri olarak tanımlanmaktadır (Shih ve Susanto, 2010:148). Yönetim üzerine çalışan bilim adamları, araştırmaları sonucunda farklı çatışma yönetimi modelleri meydana getirmişlerdir. Bu modeller aşağıda açıklanmıştır.

2.8.1. Mary Parker Follett Modeli

Bireylerarası çatışmayı çözümlenmeye ilişkin pek çok yöntem ileri sürülmüştür. Bu yöntemlere ilişkin öneriler Mary P. Follett'le (1926 ve 1940) başlamıştır (Aslan, 2008:182). Çatışmadan kaçmada klasik görüşün baskın olduğu dönemde Follett'in o zamanki fikirleri günümüz modern düşüncesini yansıtmaktadır (Can, 2006:218).

Follett (1940), çatışmayı kaçınılmaz bir farklılık olarak tanımlamış ve bundan yararlanılması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle çatışma yönetim modeli olarak üç farklı davranış tarzının uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar, hükmetme, uzlaşma ve bütünleşmedir.

- **Hükmetme:** Bir tarafın diğer tarafa karşı sağladığı üstünlüktür. Bu çatışma yönetiminin en kolay çözüm yoludur ancak, uzun vadede başarılı bir yöntem değildir.
- **Uzlaşma:** Follett'e göre çatışma yönetim modelinin ikinci yoludur. İki taraf da belli özverilerde bulunarak bir orta yolda anlaşılır.
- **Bütünleşme:** İki tarafın isteklerinin de tamamen karşılandığı durumdur.

Follett bütünleşme yaklaşımını uzlaşma yaklaşımından daha yararlı görmektedir. Bütünleşme, çatışmanın çözümü için yeni bir durum yaratmakta iken uzlaşma mevcut durum üzerinde iyileştirmeyi öngörür.

Ancak şu da belirtmelidir ki; her çatışmanın bütünleşme yaklaşımıyla çözülmesi olası değildir. Örneğin iki adamın aynı kadınla evlenmek istediği durumda bütünleşme yaklaşımı kullanılmayacaktır (Can, 2006:218).

2.8.2. Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Modeli

Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik biçimde inceleyen araştırmacılar Blake, Shepard ve Mouton'dur. Araştırmacılar çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmamasına ya da düşük bulunup bulunmamasına göre incelemektedirler (Eren, 2010:573).

Blake Shepard ve Mouton oluşturdukları bu modeli üç temel varsayıma göre oluşturmuşlardır (Sökmen, 2010:260):

- **Varsayım 1 Çatışma kaçınılmaz ve anlaşma mümkün değil.** Bu varsayıma göre çatışma tarafları anlaşamıyorsa aktiften pasife doğru uygulanabilecek üç yöntem vardır.
 - a) Bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybetmesi,
 - b) Üçüncü bir tarafın hakemliğine başvurulması,
 - c) Çatışmadaki tarafların çözümü kadere bırakması.
- **Varsayım 2 Çatışma olmayabilir ama çıkarsa anlaşma mümkün değil.** Bu varsayım çatışmadan kaçılabilceğini, bununla birlikte anlaşmanın olmayacağını savunur. Aktiften pasife doğru sıralanabilecek üç yöntem:
 - a) Taraflardan birinin isteklerinden vazgeçerek çekilmesi,
 - b) Tarafların çıkar çatışmalarına ilgisiz kalması ve görev bağlılıklarının azaltılması,
 - c) Çatışmaya taraf olanların durumu görmezden gelmeleri ve kayıtsız kalmalarıdır.
- **Varsayım 3 Çatışma çıksa bile taraflar arasında anlaşma mümkün.** Bu varsayım anlaşma ve karşılıklı bağlılığın sürdürülebileceği temeline dayanır. Aktiften pasife doğru uygulanabilecek üç yöntem:
 - a) Taraflar çatışmayı yaratıcı bir şekilde çözmeye uğraşır,
 - b) Taraflar aralarındaki anlaşmazlığı karşılıklı pazarlık ve ödün vererek halledebilirler.

c) Taraflar arasındaki farklılıkların yumuŖatılması ve çatıŖmanın yatıŖtırılması.

Aktif ↑ PaŖif	ÇatıŖma kaçınılmaz ve anlaşma mümkün değil.	ÇatıŖma olmayabilir ama çıkarsa anlaşma mümkün değil.	ÇatıŖma çıksa bile taraflar arasında anlaşma mümkün
	Kazanma - Kaybetme güç mücadelesi	Çekilme (Küsmeye)	Sorun Çözme
	Üçüncü tarafın müdahalesi	Soyutlanma (Yalnız Bırakma)	Uzlaşma (Pazarlık ve Ödün Verme)
	Kadere bırakmak	Kayıtsızlık	YatıŖtırma (YumuŖatma)

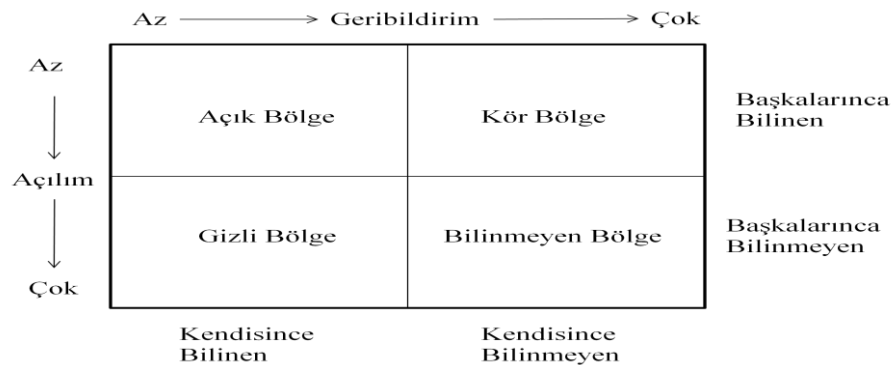
Ŗekil: 2 - 12 Blake, Shepard ve Mouton'a Göre ÇatıŖmanın Çözümünde, ÇatıŖmanın Niteliğine Göre İzlenecek Yöntemler

Kaynak: Eren, 2010:574.

2.8.3. Johari Penceresi

1955 yılında Joseph Luft ile Harry Ingram tarafından geliştirilen ve esasen iletiŖim ve duyarlılık eğitimlerinde faydalanılan, bireylerarası ve birey ile grup arası çatıŖmaların analiz ve yönetiminde kullanılan, ismini yazarlarının soyadlarının birleŖiminde almıŖ bir modeldir (Sökmen, 2010:261).

Bu modelde dört pencere vardır ve her biri bireylerin davranıŖ, duygu, ihtiyaç ve tercihlerine iŖaret etmektedir. KiŖinin hangi pencerede olduğu diğerleriyle kuracağı iletiŖimi etkilemektedir. Modelde pencereler örgüt psikolojisinin ne durumda olduğunu da gösterir (Uysal, 2003:137).



Ŗekil: 2 - 13 Johari Penceresi

Kaynak: Luethens, 1988:149.

Modelde pencereler arası ilişkileri düzenleyen iki değişim aracı vardır. Açılım ve Geri Bildirim Süreçlerdeki az veya çok olma durumu davranış, düşünce ve duyguların dağılımını belirler ve pencerelerin büyüklüğünü etkiler. Örneğin; Arena bölgesi daha büyük olursa, diyebiliriz ki iletişim daha ödüllendirici ve etkilidir. Model bu varsayımlarıyla örgütlerde iletişimi ölçmeye çalışmaktadır. Açılım, insanın iç dünyasını diğerlerine açıklama sürecidir. Geri Bildirim ise kişinin iş arkadaşlarının düşünce ve duygularını ve onlardaki bilgiyi öğrenme sürecidir. Kişi geri bildirimden yararlanarak Kör Nokta bölgesinde bulunmayı önleyebilir Örgütte üyeler arası iletişimin etkililiği Açılım ve Geri Bildirim'den yararlanmaya göre farklılaşır (Uysal, 2003:138-139).

2.8.4. Pondy'nin Örgütsel Çatışma Modeli

Örgütün içindeki hareketlilikler bilgisel, politik, işlevsel ve sosyal aktiviteler olmak üzere dört alt evrede tanımlanır. Çatışma bu evrelerin her hangi birinde gerçekleşebilir (Pondy, 1966:246).

Pondy (1967), çatışmanın dinamik bir süreç olarak kabul edildiğinde daha kolay anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Bir örgütteki iki ya da daha fazla birey arasında meydana gelen çatışma ilişkisi bölümlere ayrılarak analiz edilebilir. Her çatışma bölümü, bir sonraki çatışma bölümünü başlatacak belirli özelliklerden oluşmaktadır. Bunlar (Pondy, 1967):

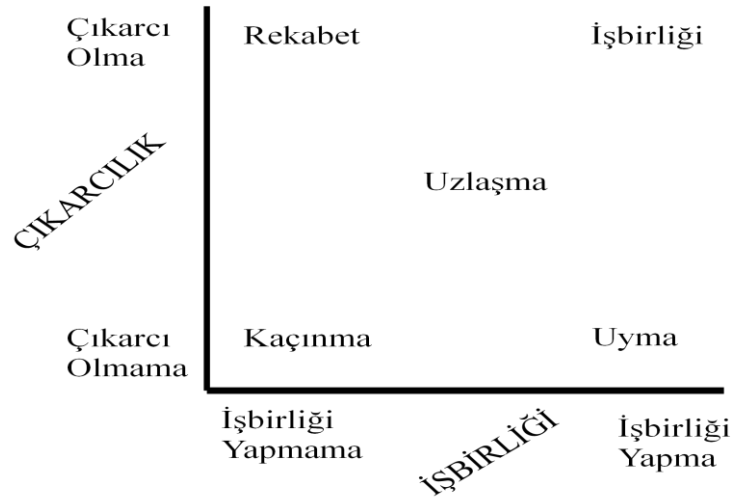
- **Görünmeyen Çatışma:** Bu aşamada gerçek bir çatışma yoktur. Sadece çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan, bireylerin kaynaklar için rekabet etmeleri, diğer bireylerden gizledikleri amaçlara sahip olmaları ve örgüt içinde daha rahat çalışabilme istekleri gibi potansiyel çatışma konularının olduğu aşamadır.
- **Algılanan Çatışma:** Çatışma bazen görünmeyen çatışma konuları olmadığında da algılanabilir. Taraflar örgütsel bir konu hakkında aynı fikirde olmadıklarının bilincindedir. Bu çatışmanın örgütsel yapıyı geliştirdiği söylenmektedir.
- **Hissedilen Çatışma:** Algılanan çatışma ile hissedilen çatışma arasında önemli bir fark vardır. Algılanan çatışmada birey karşı tarafın örgütteki her hangi bir uygulama konusunda farklı düşündüğünden haberdardır ancak bu düşünce farkı

bireyi rahatsız etmemektedir. Hissedilen çatışmada ise taraflar karşıt görüşteki grubun eylemlerinden rahatsızlık duymaktadırlar.

- **Açık Çatışma:** Açık çatışma ile her hangi bir çatışma davranışı anlatılmaktadır. Bunun en açık örneği kızgınlığın açıkça ifade edilmesidir. Açık çatışma insanlar ya da bölümler arasında işbirliğini engellediğinden dolayı, örgütün ciddi biçimde zarar görmesine neden olur.
- **Çatışmanın Kötü Sonuçları:** Eğer çatışma açık çatışma aşamasına gelmeden önce uzlaşma ya da işbirliğiyle çözülebilirse, gelecekte daha iyi sonuçlara yol açabilir. Fakat çatışma, bu aşamaya kadar çözülememişse, karşılıklı rekabet, gelecekteki iş ilişkileri açısından kötü sonuçlara yol açabilir. Bu durum, örgüt kültürünün kalıcı bir şekilde, işbirliğinden uzak bir çizgiye kaymasına neden olur.

2.8.5. Thomas'ın Çatışmayı Ele Alış Modeli

Thomas 1960'ların sonlarında Blake ve Mouton'un yapmış olduğu çatışma yönetim modeli yaklaşımındaki davranış tarzlarını birbirinden ayırmış ve esnek olmayan bu yönetimsel yaklaşımları ast-üst ilişkisi çerçevesinde birbirinden soyutlayarak yeni bir model oluşturmuştur (Thomas, 1992:266).



Şekil: 2 - 14 Thomas'ın Çatışmayı Ele Alış Modeli

Kaynak: Dubrin, 2005:154.

Bu modele göre; çatışmayı ele alış yöntemleri, çıkarıcılık ve işbirliği boyutlarına dayandırılarak sınıflandırılmıştır (Can, 2006:214). Çıkarıcılık, çatışma durumunda kişinin sadece kendisini memnun eden durumları tercih etmesi, işbirliği ise her iki tarafı da memnun edecek şekilde bir çözüm bulma konusunda istekli olmayı ifade etmektedir (Rollinson ve Broadfield, 2002:437).

Thomas (1992) Çıkarıcılık ve işbirliği boyutlarına dayanan beş farklı çatışma ele alış tarzı önermiştir. Bunlar; kaçınma, yumuşatma, rekabet etme, uzlaşma ve işbirliğidir.

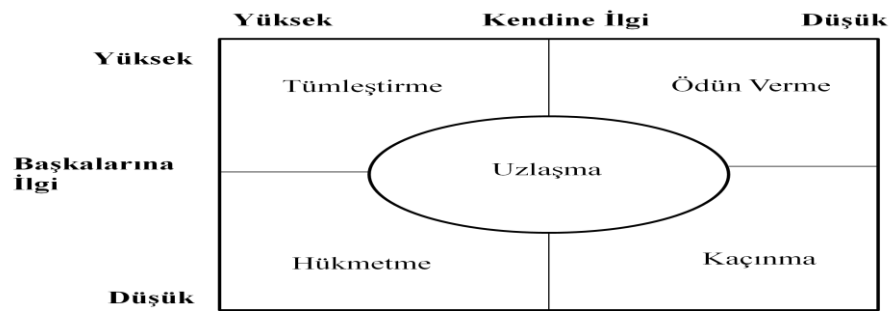
- **Kaçınma:** Bu tutum ve davranış, çatışmayı görmezlikten gelmeyle ilgilidir (Türkel, 2000:117). Bazı insanlar gerginlik ve çatışmanın getirdiği sınırlılıktan hoşlanmadıkları için çatışmadan kaçınmayı tercih ederler. Çatışmadan kaçınmanın bir başka nedeni, çatışmayı kötü, gereksiz ve yıkıcı olarak görmektir (Can, 2006:215). Bu yöntem, yöneticilerin personel arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelmeleri ve zaman içinde sorunların kendiliğinden çözüleceğini düşündükleri için uyguladıkları bir yöntemdir (Ertürk, 2009:232). Bu yol kısa vadede bir çözüm olarak görülse de uzun vadede örgütün etkinliğini azaltacaktır (Ekici ve Şahin, 2008:138).
- **Yumuşatma (Uyma):** Bu yöntemde kişi, karşı tarafın isteklerini kendi isteklerinden önde tutmakta ve çatışmanın çözümü için işbirlikçi davranışlar göstermektedir (Rollinson ve Broadfield, 2002:437). Yumuşatma diğer tarafın isteklerini kabul etme anlamına gelir (Can, 2006:215). Uyma yöntemini kullanan bireyler, diğer bireyler tarafından genellikle desteklenir. Bununla birlikte, bu kişiler, zayıf ve kişiliksiz olarak da değerlendirilirler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:10).
- **Rekabet etme:** Rekabet etme davranışı, çıkarıcı olan ve işbirliğine yanaşmayan davranışları içerir (Rollinson ve Broadfield, 2002:437). Bir taraf, diğer tarafın zararına olacak şekilde kendi isteklerini elde etmeye çalıştığında rekabet etme durumu ortaya çıkar (Can, 2006:216). Rekabet etme davranışı da kaçınma davranışında olduğu gibi, bazen kişinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur ve yine aynı şekilde diğer örgüt bireylerince çok az desteklenen bir durumdur (Sökmen, 2010:264).
- **Uzlaşma:** Bu yöntemde, fedakârlıkta bulunma yöntemi de denilmektedir (Şahin vd., 2006:557). Bu davranış tarzı, ortak bir yol bulmayı ve karşılıklı anlaşmayı

öngörmektedir. Bu stratejide birey kendi ihtiyaçları üzerinde yoğunlaştığı kadar diğerlerinin ihtiyaçları üzerinde de yoğunlaşmaktadır (Karakuş ve Çankaya, 2009:112). Bu yöntemde kazanan ve kaybeden taraf yoktur, çatışan tarafların kendi istek ve amaçlarından karşılıklı fedakârlıkta bulunmaları beklenmektedir (Türkel, 2000:119). Bu yöntem geçici kararlara ihtiyaç duyulduğunda, tarafların güçleri eşit olduğunda ve zamanın kısıtlı olduğu durumlarda kullanılır (Rollinson ve Broadfield, 2002:438).

- **İşbirliği:** Bu davranış tarzı her iki tarafı da tatmin edecek bir yöntemdir (Sökmen, 2010:263). Bu anlayışta, çatışma içindeki her iki tarafı tatmin etmeye yönelik mantıklı bir çözüm şansı olduğuna inanılır (Rollinson ve Broadfield, 2002:437). Sorunu çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alışverişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesim kazançlı çıkacağı durumlar bulmak, sorunlara ve çatışmalara meydan okumak işbirliği yapmanın yollarıdır (Tutar ve Erdönmez, 2008:34).

2.8.6. Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli

Esasen bu model Thomas modeline çok benzemektedir (Sökmen, 2010:265). Follett, Blake & Mouton ve Thomas'ın kavramsallaştırmalarına dayanarak Rahim ve Bonoma kişiler arası çatışma yönetim biçimlerini, bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçları ve diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçları olmak üzere iki temel bölüme ayırmıştır (Rahim, 2002:307). Bu bölümler çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değerler ortak bir işlevi gibi görülebilir (Karip, 2010:64).



Şekil: 2 - 15 Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Kaynak: Rahim, 1983:369.

Rahim'in geliştirdiği çatışma yönetimi modelinde bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş farklı davranış tarzı bulunmaktadır (Rahim, Magner ve Shapiro 2000; Sökmen, 2010; Karip, 2010).

- **Tümleştirme:** Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğunda bu strateji kullanılır (Karip, 2010:64). Bireyin hem kendisi hem de karşı taraf için yüksek derecede ilgi gerektiren durumlarda kullanılan bu strateji, problem çözüme, işbirliği, yardımlaşma, kazan-kazan ve çözüm odaklı yaklaşım olarak da anılır. Bütünleştirme gruplar arasında etkin işbirliği gerektirir (Rahim, 2000:10).
- **Ödün Verme:** Bireyin kendisinin düşük karşı tarafın ise yüksek ilgisini gerektiren bu yöntem kaybet-kazan, itaat etme, ödün verme gibi isimlerle de anılır (Rahim, 2000:10). Bu stratejide karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasından vazgeçmesi söz konusudur (Karip, 2010:65).
- **Hükmetme:** Bu yöntem, bireyin yüksek karşı tarafın ise düşük ilgisini gerektirdiğinden kazan-kaybet yöntemi olarak da bilinir (Rahim, 2000:11). Çatışma ortamındaki kişi, karşı tarafı düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve çıkarlarını arttırmaya çalışır (Sökmen, 2010:266).
- **Kaçınma:** Her iki taraf için de düşük ilgi gerektiren bir yöntemdir. Kaçınma yöntemini uygulayan kişi kendi memnuniyeti yanında karşı tarafında memnuniyetini de önemsemiyor demektir (Rahim, 2002:220). Bu yöntem işbirliği yapmayan ve güç kullanmayan kişilerin davranış tarzıdır. Kaçınma yöntemini benimseyen yönetici ise açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:8).
- **Uzlaşma:** Bu yöntem kabul edilebilir bir karar vermek amacıyla her iki tarafın da karşılıklı olarak bazı isteklerinden vazgeçmelerini ve bir ortak noktada birleşmelerini gerektirir (Rahim, 2002:220). Bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini simgeler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:8). Kişilerin güçleri ve bağımlılıkları eşit olduğunda kullanılır (Sökmen, 2010:266).

2.9. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Teknikler

Çatışma kavramı modern örgütlerin en önemli sorunlarından birisi olduğu gibi çatışmaların yönetilmesi bu kavram içinde ayrı bir öneme sahiptir. Sorunların tamamen

ortadan kaldırılması mümkün olmadığı için kontrol edilebilir düzeyde tutularak yönetilmesi gerekmektedir (Demir, 2010:200).

Literatür incelendiğinde, çatışma yönetim tekniklerinin geçici veya kalıcı çözüm getiren teknikler (Sabuncuoğlu, 2009; Silah, 2005; Türkel, 2000), rekabete dayalı çatışma stratejiler, gruplar arası çatışma yönetim stratejileri (Sökmen, 2010) gibi farklı şekillerde gruplara ayrıldığı görülmektedir. Aşağıda çatışma yönetiminde kullanılan teknikler herhangi bir gruplandırma yapılmadan açıklanmıştır.

2.9.1. Kadercilik

Kadercilik tanım olarak insanın kendi dışında belirlenmiş olan bir kaderi yaşamak zorunda olduğuna ve her şeyin bütünüyle tanrı tarafından belirlendiğine inanan, bu nedenle de insan etkinliklerinde de iradenin rolünü kabul etmeyen anlayıştır (Türkel, 2000:117). Bu yöntemde yönetici, çatışmanın kendiliğinden sonlanmasını bekler (Nelson ve Quick, 2005:294).

Bu yöntem, kaçınılmayan bir çatışmanın varlığının kabulü, taraflardan hiçbirinin uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin de aşağı yukarı aynı olması durumunda geçerli olabilir. En pasif çatışma yönetim tekniği olan kadercilikte, sonuç oluruna bırakılmalıdır (Silah, 2005:246).

2.9.2. Kaçınma

Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezden gelmekle ilgilidir (Ekici ve Şahım, 2008:138). Birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir (Ertürk, 2009:232). Yönetici açık olarak taraf tutmaz, çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez ve çatışmayla ilgili alınacak kararları geciktirir (Koçel, 2010:656). Birey bir karar durumunda çok az güce sahipse ve değişim çok zor bir konudaysa en iyi seçim kaçınmadır (Özkalp ve Kırel, 2010:356).

Türkel (2000), kaçınmayı kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme olarak üç grupta açıklamaktadır. Kayıtsızlık, tarafsız olarak kalıp rekabetçi durumdan kaçınmak; soyutlanma, her iki tarafın kendi sorununu kendine göre tanımlayıp karşı tarafı dikkate almaması ve çekilme, çatışan tarafların fiziki olarak kendi sınırları içine girmeleri olarak belirtilmektedir.

2.9.3. Baskı (Güç Kullanma)

Baskı yöntemi, çatışan tarafların kendi yöntemlerinin güçlü olduğunu savunmaları sonucu, kendi çabalarını diğer tarafa kabul ettirme çabalarını içerir (Silah, 2005:246). Bu yolu izleyen yönetici, “Burada yönetici benim. Bu iş böyle olacak!” der ve sorunu çözer (Tutar ve Erdönmez, 2008:33). Ancak bu yöntem çatışmayı gideren bir yöntem olmasının yanında etkisi uzun vadeli olmayan bir yöntemdir. Çünkü güç kullanarak davranışların bastırılması söz konusudur. Bastırılan davranışlar güç kullanımı olmayan yer ve zamanlarda daha şiddetli bir şekilde kendini gösterebilir (Türkel, 2000:118).

2.9.4. Yatıştırma (Yumuşatma)

Kısa vadeli çıkarların yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı yararları vurgulayarak durumu olduğundan daha iyi gösterme çabalarına yatıştırma ya da yumuşatma yaklaşımı denmektedir (Yeniçeri, 2009:201). Bu teknikte yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır (Eren, 2010:576).

Kısaca yumuşatma yaklaşımı, çatışmaya neden olan konuların konuşulmaması ya da ortak noktaların konuşulması anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2009:150). Ancak çatışmayı yaratan esas nedenler üzerine gidilmedikçe çatışma etkili bir biçimde yönetilmiş olmayacaktır (Koçel, 2010:656).

2.9.5. Uzlaşma

Uzlaşma, her iki grubun da çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir (Özkalp ve Kırel, 2010:357). Çatışma konusuna geçici bir çözüm getirir. Zaman içinde taraflar yeniden çatışmaya girebilirler. Ancak uzlaşma yöntemi çatışan taraflar arasında birçok kez tekrarlanabilir (Ertürk, 2009:233).

Uzlaşma yöntemi; müzakere, pazarlık, hakem müdahalesi, oylama ve farklılıkları paylaşma gibi yollarla gerçekleştirilebilir (Silah, 2005:246).

- **Müzakere:** Çatışmayı çözümlenmenin en yaygın yollarından birisi çatışmaya taraf olanların görüşmesi veya müzakere etmesidir (Özkalp ve Kırel, 2010:361).

Müzakere yönteminde ana hedef, tüm taraflara artı değerler katan, çözüme yönelik stratejiler ortaya koymak ve uygulamaktır (Can, 2006:224).

- **Pazarlık:** Çatışan grupların çıkarlarının bir araya getirilebilmesi için birbirlerine teklifler ve karşı teklifler yaparak aralarındaki farklılıkları çözmeye çalışmaları sürecidir (Can, 2006:224).
- **Hakem Müdahalesi:** Çatışmaya taraf olanlar anlaşmazlık konularına aralarında çözüm bulamıyorlarsa, üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurulabilir (Ertürk, 2009:235). Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Böylece hakem olarak görevlendirilen kişi veya grup tarafları ayrı ayrı dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve sonunda kararını açıklar (Eren, 2010:577).
- **Oylama:** Aralarında anlaşmazlık olan tarafların anlaşmazlığı çözmek amacıyla çatışma ile ilgili konuda örgüt bireylerinin kişisel görüşlerinin oylanması sonucu çatışmanın karara bağlanması sürecidir (Yıldırım, 2005:83).
- **Farklılıkları Paylaşma:** Geçerli bir yönetim yolu bulana kadar farklı hususların çatışma halindeki taraflarca paylaşılmasıdır. Farklılıkların paylaşılmasında alternatif yollar olarak çatışan tarafların fiziki olarak birbirinden ayrılması, rotasyona tutulmaları gibi yöntemler izlenebilir (Türkel, 2000:120).

2.9.6. Ortak Bir Düşman Bulmak

Çatışmalara çözüm getiren bir başka yöntem de çatışanların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşman varlığının empoze edilmesidir (Türkel, 2000:120). Böylece taraflar kendi aralarında çatışmayı bırakıp, düşman için savaşmada işbirliği girişimleri başlatabilirler (Silah, 2005:246).

2.9.7. Çözümü Üst'ün Kararına Bırakmak

Örgütlerde çatışan tarafların sorunu çözmesi için her ikisinin de üst'ü durumunda bulunan bir çalışandan karar vermesini istemeleri sıkça görülen bir durumdur (Türkel, 2000:120). Bu durumda üst'ün vereceği karara taraflar itiraz etmeden uymak zorunda kalmaktadırlar (Silah, 2005:246).

2.9.8. Kaynakların Arttırılması

Çatışma kaynakların sınırlı olması nedeniyle meydana gelmesi durumunda bu yöntem bir çözüm olabilir (Nelson ve Quick, 2005:295). Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkân verildiğinde çatışma ortadan kalkar (Ertürk, 2009:233). Örneğin; işletmenin sadece bir personel kadrosu bulunmasına karşılık; birden fazla bölüm kendi bölümü için kadro istiyorsa, doğal olarak çatışma içine gireceklerdir (Sabuncuoğlu, 2009:152).

2.9.9. Sorun Çözme

Bu yöntemde çatışmanın üzerine tam anlamıyla ve açıkça gidilmesi söz konusudur (Tutar ve Erdönmez, 2008:33). Çatışmaya taraf olanlarca kabul edilebilecek bir çözüm yolunun araştırılması esasına dayanır (Yeniçeri, 2009:199). Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar (Ekici ve Şahım, 2008:138). Taraflarla anlaşmaya varılana kadar bu tür tartışmalar devam eder. Özellikle haberleşme ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir (Türkel, 2000:122).

2.9.10. Üst Hedefler Oluşturmak

Bu yöntemde çatışan tarafların çatışmadan vazgeçirilerek her iki tarafın da kendi özel çıkarlarından daha önemli ve etrafında birleşebilecekleri bir amaç bulunarak çatışma konusu unutturulmaya çalışılır (Ertürk, 2009:234). Bu yöntem çatışmaların kıt kaynaklara dayandığı ve taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olduğu durumlarda çözüm sağlamaktadır. Buna karşılık özellikle iletişim boyutlarından doğan çatışmalar için en etkin tekniklerden biridir (Türkel, 2000:122).

2.9.11. Rekabet Stratejileri Yaratmak

Çatışmaların çözümü konusunda en çok bilinen tekniklerdendir. Kazan-kazan, kazan-kaybet ve kaybet-kaybet olmak üzere üç grupta incelenebilir (Sökmen, 2010:266).

- **Kazan-Kazan:** Örgüt için muhtemelen diğer rekabetçi stratejilerden en iyi olanıdır. Enerji ve yaratıcılık, grupların birbirini yok etmekten ziyade sorunları

çözmek için harcanır (Yeniçeri, 2009:196). Çatışmanın, tarafların karşılıklı tatmin olmasıyla sonuçlandırılmasıdır (Akçakaya, 2003:15).

- **Kazan-Kaybet:** Rekabetçi ve kısa vadeli yaklaşımların hâkim oldukları örgütlerde en sık rastlanan yöntemdir (Sökmen, 2010:266). Bu örgütlerde çatışma durumunu ortadan kaldırmak amacıyla grubun birisi diğerini çökertmek için elinden gelen her eforu ortaya koyar. Ast-üst ilişkilerinde, komuta kurmay uyumsuzluklarında ve örgütün çeşitli bölümleri arasındaki anlaşmazlıkların çözümlenmesinde çok fazla kullanılır (Yeniçeri, 2009:195).
- **Kaybet-Kaybet:** Çatışmanın bu seklide çözülmesi sonucunda çatışan her iki taraf da kaybeder (Akçakaya, 2003:15). Yöntem çoğunlukla her iki tarafın da ödün vermesini ve fedakârlık yaparak ortada buluşmasını içerir. Zaman zaman etkin çözümlere ulaşılsa da, en az etkili olan rekabet stratejisi olarak kabul edilir (Sökmen, 2010:267).

2.9.12. İletişimin Arttırılması

Bu yöntem daha çok çatışmanın, örgütlerdeki haberleşme yetersizliğinden kaynaklandığı durumlar için geçerli olmaktadır (Silah, 2005:247). Haberleşmenin arttırılması sonucu örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbiriyle ilgili bilgileri artacağından; yanlış anlaşılmalarda azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilir (Türkel, 2000:121).

2.9.13. Meşgul Etme

Çatışma taraflarına çok fazla iş yükü verilerek meşgul etmek suretiyle tarafların çatışmaya zaman bulamamaları sağlanabilir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009:18).

2.9.14. Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi

Bazı durumlarda çatışmalar uzun ve şiddetlidir. Çözüm çabaları da başarısız olmuştur (Nelson ve Quick, 2005:295). Bu gibi durumlarda çatışmaya taraf olan kişilerin örgüt içindeki yerlerinin değiştirilmesiyle çatışmaya çözüm aranır. Bu yöntemde çatışmaya en yüksek düzeyde kaynaklık eden personelin öncelikle değiştirilmesi esastır. Çatışmaya karşılıklı olarak giren çalışanlar da karşılıklı olarak değiştirilebilirler (Ertürk, 2009:235).

2.9.15. Yapısal Değişkenlerin Değiştirilmesi

Bu yöntem, örgütsel çatışmanın giderilmesinde, örgütsel yapının değiştirilmesini hedef almaktadır (Silah, 2005:247). Bunun için, eski çalışma grupları ve bölümler dağıtılıp yeni üyeler ve sorumluluklar oluşturulur (Özdaşlı ve Alparslan, 2009:18). Rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturmak, bir itiraz sistemi geliştirmek ve grup veya örgütün sınırlarını genişletmek bu yöntemle örnek olarak gösterilebilir (Türkel, 2000:121).

2.9.16. Kura Çekme

Yönetici, tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa bu takdirde sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına veya kaderlerine razı olmaları gerektiğini öne sürebilir (Eren, 2010:576). Bu nedenle tarafları bir araya getirerek kazananı ve kaybedeni bir kura sonucu belirleyerek çatışmayı bitirebilir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009:18).

2.9.17. Politik Araçlar

Yönetici, örgüt içinde çatışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belirli vaatlerde bulunur. Kendilerine belirli konularda destek sözü verir (Ertürk, 2009:236). Her iki tarafa verecekleri ödün ve atacakları geri adım neticesinde yeni imkânlar sunacağını garanti eder. Böylece, yeni imkânlar tarafların uzlaşmasını kolaylaştırabilir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009:18).

2.9.18. Geciktirme

Bu yaklaşım kaçınma yaklaşımına benzemektedir. Ancak yönetici anlaşmazlığın olduğunu bilmekte ve bunun ciddiliğine inanmaktadır. Fakat çatışmanın kendiliğinden çözülmesi için taraflara belirli bir süre tanımaktadır. Böylece taraflar geçen süre içinde durumlarına göz atacak ve ileride yöneticinin müdahale ederse kendilerini cezalandıracağını düşünerek karşı tarafla ortak bir çözüm arayışına gireceklerdir (Eren, 2010:575).

Araştırmada, çatışma yönetimi teknikleri onsekiz başlıkta toplanmıştır. Bu tekniklerin tek tek mi ya da birlikte mi kullanılacağını söylemek zordur. Her olay için

geçerli bir çatışma yönetimi tekniği yoktur. Her çatışma için farklı tekniklerin kullanılması daha uygun olabilir. Çatışmaların yönetiminde modern örgüt teorisindeki durumsallık yaklaşımının geçerli olduğu söylenebilir. Her olayda kullanılacak ve en iyi çözümü sağlayacak bir tek yöntem mevcut değildir (Ertürk, 2009:236). Çatışma yönetimi kişiler arası anlaşmazlıkları algılamak için bireysel tepkilere yanıt gerektirir ve bireyler birden fazla çatışma yönetim tekniğini örgüt ortamında karşılaştıkları kişiler arası çatışmalara yanıt olarak kullanabilirler (Greg, Chung-Yan ve Moeller, 2010:383).

2.10. Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi

Örgütler en küçük birimini insanın meydana getirdiği oluşumlardır. Topaloğlu ve Boylu, (2006) örgütlerde insan faktörünün bütün üretim ve hizmet faaliyetlerinin amacı olduğunu aynı zamanda da örgütsel hedeflere ulaşma konusunda en temel kaynak niteliği taşıdığını vurgulamaktadırlar. Ancak; farklı özelliklere sahip bireylerin oluşturdukları örgütler, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda işgörenleri belirlenen hedeflere yöneltecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Lieven, Van Geit ve Coetsier (1997) örgütlerdeki dönüşümün başlatılması ve uygulanması hususunda liderliğin kritik bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Karahan da (2008) örgütlerin başarılı olabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri konusunda “liderlik” kavramının önemini vurgulamaktadır. Çünkü örgütün iyi bir lidere sahip olması ile mevcut kaynaklar etkin kullanılarak örgütsel amaçlar gerçekleştirilebilecektir (Yörük vd., 2011:104).

Bununla birlikte insanlık tarihi kadar eski olan bir başka konu ise çatışmadır. Toplumsal ve kültürel çevrenin etkisiyle insanlar; psikolojik, biyolojik ve sosyolojik özellikler bakımından birbirlerinden ayrılırlar. Bireysel ayrılıkların sonucunda farklı amaç, inanç, değer, tutum ve davranışlar ortaya çıkar. Bu bireysel farklılıkların yanında günümüz organizasyonlarında görülen şiddetli rekabet, yüksek verimlilik, teknolojinin getirdiği belirsizlikler, daralan istihdam olanakları, çok yönlü insan kaynağı beklentisi, artan iş tatminsizlikler ve iş gücü devir hızı, ücret yetersizlikleri ve azalan sosyal haklar çatışmanın kaçınılmazlığını beraberinde getiren konulardan bazılarıdır.

Koçel; (2010) örgütsel başarıya ulaşabilmek için, astlarını peşinden sürüklemek hususunda liderlik yapması beklenen kişilerin öncelikle yöneticiler olduğunu ifade etmektedir. Buna göre yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik tarzları da örgüt başarısını yakından ilgilendiren konudur. Yöneticilerin demokrat ya da hükmedici;

geçmişe bağlı ya da gelecek odaklı bir liderlik tarzı benimsemesinin bireysel motivasyonu, örgütsel iklimi, örgüt performansını ve hizmet kalitesini etkileyecektir. Aynı şekilde liderlik konusunda olduğu gibi çatışma yönetimi konusunda da ilk harekete geçmesi beklenenler yöneticilerdir. Yöneticinin uygulayacak olduğu çatışma yönetimi stratejilerinin de örgütsel başarıyı etkilemesi olasıdır. Bu bakımdan liderlik ve çatışma yönetimi kavramları birlikte incelenmeleri gereken ve örgütsel başarı ile doğrudan alakalı konulardır.

3. BÖLÜM

SEYAHAT ACENTASI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

3.1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; türü, evreni ve örnekleme, bilgi toplama aracı, verilerin toplanması, çözümlemesi ve yorumlanması hakkında bilgi verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Türü

Bu araştırma seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzlarını, çatışma yönetimi stratejilerini ve bunlar arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik betimsel ve bağıntısal bir araştırmadır.

3.1.2. Evren ve Örneklem

Örnekleme yöntemi olarak olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden amaçlı (kasti) örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde araştırmacı örnekleme dâhil edilecek birimleri önceki bilgi, deneyim ve gözlemlerinden hareketle araştırmanın amacına uygun olarak kendi yargısıyla belirler. Ancak amaçlı örnekleme yöntemi diğer olasılık dışı örnekleme yöntemlerinde olduğu gibi seçilen örneklemin evreni temsil etme noktasında genelleme yapma olanağına imkân vermez (Ural ve Kılıç, 2006:45-46). Bu yüzden bu araştırmanın sonuçlarında coğrafi bir kısıtlama olduğundan tüm Türkiye'deki seyahat acentası yöneticileri için genelleme imkânı olmayacaktır. Araştırmanın örneklemini Alanya ilçesinde faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarının yöneticileri oluşturmaktadır. Antalya iline bağlı Alanya ilçesinde Türsab'ın 16 Mart 2011 tarihli istatistik bilgilerine göre 243 adet A grubu seyahat acentası bulunmaktadır. 1618 sayılı Türkiye Seyahat Acentaları Birliği kanununun 18. maddesine göre her acenta merkezi ya da şubesinde yönetici pozisyonunda bir sorumlu müdür çalıştırılması zorunludur. Bu maddeye göre, her acenta merkezi ya da şubesinde yönetici pozisyonunda en az bir kişinin istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan evrenin tümüne ulaşmak amaçlandığından örneklem seçimi yapılmamıştır. Araştırma kapsamına Alanya merkezde bulunan A grubu seyahat acentaları ve Türkler, Avsallar, Payallar, Konaklı, Kargıcak, Mahmutlar, Kestel, Obaköy, Tosmur ve İncekum beldelerindeki acentalar dâhil edilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü sırada seyahat acentası

yöneticilerinin tümüne ulaşılmaya çalışılmış ancak, araştırmanın yapıldığı sırada henüz faaliyete geçmemiş sezonluk işletmeler olması dolayısıyla ve bazı acenta yöneticilerinin de görüşmeyi kabul etmemeleri nedeniyle bütün işletmelere ulaşılamamıştır. Uygulamalar sonucunda 210 adet anket elde edilmiştir. Ancak uygulama kısıtlarına uymayan anketlerden 45 tanesi değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 165 adet yönetici anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Değerlendirmeye alınan anket sayısının evreni temsil edecek düzeyde olduğunun kanıtlanması için örneklem çapının belirlenmesi gerekmektedir. Örneklem çapının belirlenmesinde Ryan (1995)'in formülü kullanılmıştır. Ryan'ın geliştirdiği model aşağıdaki gibidir;

$$n = \frac{NPq}{(N-1)B^2 + Pq} \cdot Z^2$$

Bu formülde;

n:Örnek çapını,

N:Evrenin çapını,

P:Topluluk oranını veya tahminini,

q:1-P'yi,

B:Katlanılabilir hata oranını ve

Z:İstenilen güven aralığını ifade etmektedir (Tuna ve Türk, 2006).

P değeri 0,5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranının matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir, %3'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak; %5'e yaklaştıkça ise örneklem sayısı azalacaktır (Öztürk ve Türkmen, 2005). Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise artı eksi %2,5'dur diğer bir ifadeyle güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak Z değeri ise 1,96'dır.

Bu formülde B değeri %5 ve z değeri 1,96 kabul edildiğinde yapılan hesaplamaya göre, örneklem çapının en az 140 olması gerekir. Araştırmada anket sayısı 165 olup evreni temsil edecek büyüklüktedir.

3.1.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Düzenlenen anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin demografik özelliklerini belirleyen sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde Çoklu faktör liderlik envanteri (Multi-factor Leadership Questionnaire-MLQ), üçüncü bölümde de Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği (The Rahim Organizational Conflict Inventory II - ROCI IIA) kullanılmıştır.

3.1.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda acenta yöneticilerine bireysel ve mesleki özellikleri hakkında bilgi almaya yönelik kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Kişisel bilgi formunda yer alan sorular, acenta yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, turizm eğitimi almış olma durumu, toplam çalışma süresi, turizm sektöründeki çalışma süresi, görev yaptıkları acentadaki çalışma süresi, toplam yöneticilik süresi ve yönetsel pozisyonları hakkında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Kişisel bilgi formunun bir örneği ek 1’de yer almaktadır.

3.1.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Envanteri

Seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ) kullanılmıştır. MLQ ilk olarak 1985 yılında geliştirilmiştir ve o günden beri pek çok kez düzenlenmiştir (Sağlam, 2008:202). Bu çalışmada MLQ 5X3 kullanılmıştır. Bu anket dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve liberal liderlik olmak üzere 3 ölçekten ve toplam 36 sorudan oluşmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği; idealize edilmiş tutum ve davranış, teşvik edici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır. Tüm alt boyutların her biri 4 sorudan oluşmaktadır ve “hiçbir zaman(1)”, “nadiren (2)”, “bazen (3)”, “çoğu zaman (4)”, “her zaman (5)” biçiminde en olumsuzdan en olumlu seçeneğe doğru artan bir şekilde puanlanmış beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. Etkileşimci liderlik alt boyutları; “koşullu ödüllendirme, pasif istisnalarla yönetim ve aktif istisnalarla yönetimdir. Ayrıca liderliğin görülmediği durumlar liberal liderlik olarak tanımlanmıştır. Tüm alt boyutların her biri 4 sorudan

oluşmaktadır ve diğer alt boyutlar gibi beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir (Sağlam, 2008:216). MLQ ölçeğinin bir örneği ek 2’de yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekteki sorular Sağlam’ın 2008’de hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinden alınmıştır. MLQ ölçeğinin alt boyutları ve soruların madde numaraları tablo 3-1’de gösterilmektedir.

Tablo: 3 - 1 MLQ Ölçeğinin Alt Boyutları

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Madde No
Bireyselleştirilmiş İlgil	9,18,27,35
İdealize Edilmiş Tutum	3,8,19,28
İdealize Edilmiş Davranış	2,10,20,31
Teşvik Edici Güdüleme	1,11,24,33
Entelektüel Uyarım	4,17,26,34
Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları	Madde No
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	13,30,6,22
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	7,14,23,16
Koşullu Ödüllendirme	5,12,21,29
Liberal Liderlik	36,15,25,32

Kaynak: Sağlam, 2008:204’ dan derlenmiştir.

3.1.3.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

Rahim’in Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II), uluslararası yazında çoğu kez kısaltılmış biçimde ROCI-II olarak yer almaktadır. ROCI-II, çatışma davranışını ölçen uluslararası düzeyde çok bilinen ölçeklerden biridir (Şirin ve Yetim, 2009:192). Rahim, 1992 yılında farklı referans rollerini temel alarak ölçeğin A, B ve C olmak üzere sırasıyla astlarla (subordinates), eşdeğer statüde olanlarla (peers) ve yöneticilerle (supervisors) ilişkili çatışmalara

yönelik olarak üç yeni versiyonunu geliştirmiştir (Şirin, 2008:171). Bu araştırmada yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini gösteren ROCI-II A ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek 28 maddeden ve “Tümleştirme”, “Ödün verme”, “Hükmetme”, “Kaçınma” ve “Uzlaşma” alt boyutlarında oluşmaktadır. Madde numaraları ve sayıları aşağıda görülmektedir. ROCI IIA ölçeğinin bir örneği ek 3’te yer almaktadır.

Tablo: 3 - 2 ROCI IIA Ölçeğinin Alt Boyutları

Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutları	Madde Numaraları
Tümleştirme	1,4,5,12,22,23,28
Ödün Verme	2,10,11,13,19,24
Hükmetme	8,9,18,21,25
Kaçınma	3,6,16,17,26,27
Uzlaşma	7,14,15,20

Kaynak: Şirin, 2008:171.

Tablo 3-2’de görüldüğü gibi ROCI-II Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine yönelik hazırlanmış olan 28 madde ve 5 stratejiden oluşmaktadır. Tümleştirme (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28), ödün verme (2, 10, 11, 13, 19, 24), hükmetme (8, 9, 18, 21, 5), kaçınma (3, 6, 16, 17, 26, 27) ve uzlaşma (7, 14, 15, 20) stratejilerinden oluşmaktadır.

Ölçekte kullanılan seçenekler 5’li likert sisteminde, her zaman (5), çoğunlukla (4), bazen (3), ara sıra (2) ve hiçbir zaman (1) olarak en olumludan en olumsuz azalan bir şekilde derecelendirilmiştir. Araştırmada kullanılan sorular Şirin’in 2008 yılında yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır.

3.1.4. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) 13.0 for Windows paket programı aracılığı ile bilgisayara aktarılarak bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler daha sonra istatistiksel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Demografik değişkenlerle liderlik tarzları ve çatışma yönetimi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi ve Anova testinden yararlanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testinden yararlanılmıştır. Liderlik tarzları ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla da korelasyon analizi uygulanmıştır.

3.2. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmadan anket aracılığı ile elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği Hakkında Yapılan Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ 5X3) ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeği (ROCI-IIA) konusunda yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili daha önce yapılan güvenilirlik analizleri incelenmiştir.

3.2.1.1. Çok Faktörlü Liderlik Envanterinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları

MLQ ilk olarak 1985 yılında Bernard Bass ve Bruce Avolio tarafından geliştirilmiştir ve o günden beri pek çok kez düzenlenmiştir (Sağlam, 2008:202). Bu araştırmada kullanılan ölçek ise 1995 yılında son şeklini almıştır. Aşağıda MLQ ile ilgili yapılan güvenilirlik analizleri ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

Bass, Avolio ve Atwater tarafından 1996 yılında 877 katılımcı üzerinde yapılan araştırma sonrasında dönüşümcü liderliğin Cronbach Alpha katsayısı bireyselleştirilmiş ilgi için $\alpha=,850$; idealize edilmiş tutum ve davranış için $\alpha=,900$; teşvik edici güdüleme için $\alpha=,840$; entelektüel uyarım için $\alpha=,880$ olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı etkileşimci liderliğin alt boyutlarında; koşullu ödüllendirme için $\alpha=,870$; aktif istisnalarla yönetim için $\alpha=,740$ ve pasif istisnalarla yönetim için $\alpha=,700$ olarak bulunmuştur. Liberal liderlik boyutunda ise $\alpha=,780$ olarak bulunmuştur.

Türk örgüt ve kültür yapısına uygun olması bakımından MLQ ölçeğinin pek çok araştırmacı (Şirin, 2008; Buluç, 2009; Sağlam, 2008; Ürü ve Yozgat, 2009) tarafından kullanıldığı bilinmektedir. MLQ ölçeği ile ilgili yapılan güvenilirlik analizlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Ürü ve Yozgat 2009 yılında toplam 3548 katılımcı ile rekabet avantajı yaratılması, kazanılması ve sürdürülmesinde liderlik tarzlarının rolü üzerine yapmış

oldukları araştırmada Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarını dönüşümcü liderlik için $\alpha=,958$, etkileşimci liderlik için $\alpha=,894$ ve liberal liderlik için $\alpha=,840$ hesaplamışlardır.

Şirin (2008) tarafından yapılan araştırmada da MLQ 5X3 ölçeği güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucunda Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları dönüşümcü liderlik için $\alpha=,964$, etkileşimci liderlik için $\alpha=,867$ ve liberal liderlik için $\alpha=,815$ olarak bulunmuştur.

3.2.1.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları

ROCI-II ilk olarak 38 yönetici ve 60 üniversite öğrencisinin katılımıyla bir pilot proje çerçevesinde geliştirilmiştir (Rahim, 1983:370). Şirin (2008) ROCI-II'nin 6 kez gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda başarı ile tamamlandığını ifade etmektedir. Bugün ROCI-II'nin sahip olduğu 28 madde, 35 maddelik ölçekle, 1219 yöneticinin katıldığı bir araştırma sonucunda elde edilmiştir (Rahim, 1983:370). ROCI-II'nin 1219 yönetici ve 2008 üniversite öğrencisi ile yapılan uygulamalardan elde edilen Cronbach Alfa katsayıları tümleştirme için $\alpha=,770$, ödün verme için $\alpha=,720$, hükmetme için $\alpha=,720$, kaçınma için $\alpha=750$ ve uzlaşma stratejisi için de $\alpha=720$ olarak saptanmıştır.

Rahim'in Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin ülkemizde örgütsel çatışma alanında yapılan birçok çalışmada kullanıldığı belirlenmiştir (Gümüşeli, 1994; Üngüren, 2008; Şirin, 2008; Özgan, 2006, Güneş, 2008). ROCI ölçeği ile ilgili çalışmalarda Özgan (2006) yılında ilköğretim okulu öğretmenlerine uyguladığı araştırmada elde edilen cronbach alpha katsayısını 0,90 olarak hesaplanmıştır. Şirin 2008 yılında beden eğitimi ve spor meslek yüksekokulu yöneticileri ve akademisyenler üzerine yapmış olduğu araştırmasında ROCI ölçeğinin güvenilirlik katsayısını 0,88 olarak bulmuştur. Güneş'in 2008 yılında okul müdürlerine uyguladığı çalışmada da anketin güvenilirliği 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan bu araştırmalar ışığında ROCI IIA'nın çatışma yönetimi stratejilerini ölçmek için kullanılabilir bir araç olduğunu ifade etmek mümkündür. Şirin de (2008) ROCI ölçeğinin Türk örgüt ve kültür yapısına uyumu bakımından güvenilirlik ve geçerliliğinin teyit edildiğini belirtmektedir.

3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Anketin ilk bölümünde yer alan ve ankete katılan yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek için sorulan sorulardan elde edilen veriler aşağıda frekans ve yüzdeler olarak tablolar halinde verilmiştir.

Tablo: 3 - 3 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	26	15,8
Erkek	139	84,2
Toplam	165	100

Tablo 3-3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %15,8'inin kadın, %84,2'sinin de erkek olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu ve Alanya'da faaliyet gösteren acentalardaki kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranının yaklaşık olarak 1/5 olduğu söylenebilir.

Tablo: 3 - 4 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yaş	f	%
20-30	48	29,1
31-40	72	43,6
41-50	39	23,6
51 ve üzeri	6	3,6
Toplam	165	100

Tablo 3-4'te görüldüğü üzere yöneticilerin %43,6'sı 31-40 yaş aralığında yer almaktadır. Bunu %29,1 ile 20-30 yaş aralığı, %23,6 ile 41-50 yaş aralığı takip etmektedir. Yaşı 41'in altında olan yöneticilerin oranının toplam yönetici sayısının %72,7'sini oluşturduğu görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun orta yaşın altında olduğu ifade edilebilir.

Tablo: 3 - 5 Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Medeni Durum	f	%
Evli	89	53,9
Bekâr	76	46,1
Toplam	165	100

Tablo 3-5'te yöneticilerin medeni durumları yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan evli yöneticilerin oranı %53,9 iken, bekâr yöneticilerin oranı %46,1'dir. Bu bulgulara göre araştırmaya katılan yönetici dağılımlarının medeni durum bakımında birbirine yakın oldukları ifade edilebilir.

Tablo: 3 - 6 Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Eğitim Düzeyi	f	%
İlköğretim	27	16,4
Lise	81	49,1
Önlisans	27	16,4
Lisans	28	17
Yüksek Lisans	2	1,1
Toplam	165	100

Tablo 3-6'da görüldüğü gibi yöneticilerin büyük çoğunluğu lise mezunudur. Bu oranı %17 ile lisans ve %16,4 ile önlisans ve ilköğretim mezunu yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin sadece %1,1'i yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre üniversite mezunu olan yöneticilerin toplam yönetici sayının %34,5'ini kapsadığı ifade edilebilir. İlköğretim mezunu yöneticilerin oranının da %16,4 olduğu ve bu yöneticilerin çoğunluğunun lokal olarak tabir edilen ve günübirlik turlar düzenleyen acentalarda faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo: 3 - 7 Yöneticilerin Turizm Eğitimi Almış Olmalarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Turizm Eğitimi Aldınız mı?	f	%
Evet	85	51,5
Hayır	80	48,5
Toplam	165	100

Tablo 3-7’de yöneticilerin %51,5’inin turizm eğitimi almış oldukları görülmektedir. Ancak bu soruda turizm eğitimi kapsamına yöneticilerin almış oldukları özel sertifikasyon programları da dâhil edilmiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılan yöneticilerin %48,5’inin de turizm eğitimi almadıkları görülmektedir.

Tablo: 3 - 8 Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Toplam Çalışma Süresi	f	%
1-5 Yıl	15	9,1
6-10 Yıl	36	21,8
11-15 Yıl	33	20
16-20 Yıl	37	22,4
21 Yıl ve Üzeri	44	26,7
Toplam	165	100

Tablo 3-8 incelendiğinde toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan yöneticilerin oranının % 9,1, 6-10 yıl yöneticilerin oranının %21,8, 11-15 yıl olan yöneticilerin oranının %20, 16-20 yıl olan yöneticilerin %22,4 ve 21 yıldan fazla iş deneyimine sahip olan yöneticilerin oranının ise %26,7 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık olarak yarısının 16 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip oldukları ifade edilebilir.

Tablo: 3 - 9 Yöneticilerin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Süresi	f	%
1-5 Yıl	24	14,5
6-10 Yıl	50	30,3
11-15 Yıl	38	23
16-20 Yıl	26	15,8
21 Yıl ve Üzeri	27	16,4
Toplam	165	100

Tablo 3-9 incelendiğinde, turizm sektöründeki çalışma süresi 1-5 yıl olan yöneticilerin oranının %14,5, 6-10 yıl yöneticilerin oranının %30,3, 11-15 yıl olan yöneticilerin oranının %23, 16-20 yıl olan yöneticilerin %15,8 ve 20 yıldan fazla iş deneyimine sahip olan yöneticilerin oranının ise %16,4 olduğu görülmektedir.

Tablo: 3 - 10 Yöneticilerin Buldukları Acentada Toplam Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Acentada Çalışma Süresi	f	%
1-3 Yıl	69	41,8
4-7 Yıl	35	21,2
8-11 Yıl	35	21,2
12 Yıl ve Üzeri	26	15,8
Toplam	165	100

Tablo 3-10 incelendiğinde yöneticilerin %41,8'inin 3 yıl ve 3 yıldan daha az bir süredir buldukları acentada görev aldıkları görülmektedir. Acentada 4-7 yıl ve 8-11 yıl arasında çalışan yöneticilerin oranı %21,2 ile birbirine eşittir. Aynı acentada 12 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerin oranı ise %15,8'tür. Bu bulgulara göre yöneticilerin büyük çoğunluğunun 1-3 yıl aralığında acentada faaliyet göstermiş oldukları görülmektedir. Turizm sektörü, işgören devir hızının yüksek olduğu bir alandır. Acentada çalışma süresi 1-3 yıl arası olan yöneticilerin fazla olması da bu durumu bir bakıma destekler niteliktedir.

Tablo: 3 - 11 Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yöneticilik Süresi	f	%
1-3 Yıl	60	36,4
4-7 Yıl	47	28,5
8-11 Yıl	35	21,2
12 Yıl ve Üzeri	23	13,9
Toplam	165	100

Tablo 3-11 incelendiğinde yöneticilerin %36,4'ünün 3 yıl ve 3 yıldan daha az bir süredir yöneticilik yaptıkları görülmektedir. 4-7 yıl yöneticilik deneyimi olanların oranı %28,5, 8-11 yıl yöneticilik deneyimi olanların oranının da %21,2 olduğu görülmektedir. 12 yıldan fazla yöneticilik deneyimine sahip olanların oranı ise %13,4'tür. Bu bulgulardan anlaşılacağı gibi, toplam yöneticilik süresi 1-3 yıl arasında olan yöneticiler çoğunluğu oluşturmaktadır. Buna göre Alanya'da faaliyet gösteren acentaların yöneticilik süresi bakımından genç yöneticilere fırsat tanıdıkları söylenebilir.

Tablo: 3 - 12 Yöneticilerin Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yönetimsel Pozisyonunuz	f	%
Acenta Müdürü	42	25,5
Müdür Yardımcısı	9	5,5
Bölge Müdürü	2	1,2
Şube Müdürü	12	7,2
Departman Müdürü	32	19,4
Departman Şefi	68	41,2
Toplam	165	100

Tablo 3-12'ye göre araştırmaya katılan yöneticilerin %25,5'inin acenta müdürü, %5,5'inin müdür yardımcısı, %1,2'sinin bölge müdürü, %7,2'sinin şube müdürü, %19,4'ünün departman müdürü ve %41,2'sinin de departman şefi olduğu görülmektedir. Acenta müdürleri ve departman şeflerinin araştırmada çoğunluğu meydana getirdiği görülmektedir. Özellikle lokal olarak tabir edilen ve şubesi

bulunmayan acentalarda, acenta müdürleri, incoming olarak adlandırılan ve yurtdışından turist getiren acentalarda ise departman şefleri ile görüşme yapma ve veri toplama işlemi daha kolay olmuştur. Bu nedenle araştırmaya katılan departman şefi ve acenta müdürü sayısı diğer yönetsel pozisyonlara göre daha fazladır.

3.4. Demografik Değişkenlerin Liderlik Tarzlarına Etkisi

Bu bölümde yöneticilerin kişisel özelliklerinin liderlik davranışları üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir.

Tablo: 3 - 13 Cinsiyetin Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Etkisinin t Testi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Cinsiyet	n	\bar{x}	s	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgi	Kadın	26	4,36	0,62	-0,729	0,467
		Erkek	139	4,44	0,53		
	İdealize Edilmiş Tutum	Kadın	26	4,22	0,51	-1,343	0,181
		Erkek	139	4,37	0,51		
	İdealize Edilmiş Davranış	Kadın	26	4,55	0,50	0,360	0,719
		Erkek	139	4,51	0,51		
Teşvik Edici Güdüleme	Kadın	26	4,13	0,78	-0,749	0,455	
	Erkek	139	4,31	1,22			
Entelektüel Uyarım	Kadın	26	4,25	0,55	-1,023	0,308	
	Erkek	139	4,37	0,57			
Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	Kadın	26	3,95	0,65	1,295	0,197
		Erkek	139	3,76	0,69		
	Pasif İstisnalarla Yönetim	Kadın	26	2,33	0,83	-1,529	0,128
		Erkek	139	2,67	1,09		
	Koşullu Ödüllendirme	Kadın	26	4,37	0,53	-1,257	0,210
		Erkek	139	4,50	0,49		
Liberal Liderlik	Kadın	26	4,59	0,46	1,119	0,265	
	Erkek	139	4,47	0,51			

* $p < 0,05$

Tablo 3-13'te cinsiyet ve liderlik tarzı arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Gerçekleştirilen t testi sonucunda cinsiyet değişkeni ile liderlik tarzı alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ortalamalar incelendiğinde erkek yöneticilerin idealize edilmiş davranış dışındaki tüm dönüşümcü liderlik alt boyutlarında kadın yöneticilerden daha yüksek ortalamalara sahip oldukları

görülmektedir. Etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim ve koşullu ödüllendirme alt boyutlarında da erkek yöneticiler yüksek ortalamalara sahip oldukları ifade edilebilir. Kadın yöneticileri ise etkileşimci liderlik alt boyutlarından aktif istisnalarla yönetim boyutunda daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Aynı zamanda kadın yöneticiler liberal liderlikte de daha yüksek puanlara sahiptirler.

Tablo 3-14'te yapılan Anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre yaş ve liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan bireysel ilgi, idealize edilmiş davranış ve teşvik edici güdüleme boyutlarında 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin en yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Buna göre 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla çalışanlarına daha fazla bireysel ilgi gösteren, onların kariyer gelişimlerine katkıda bulunan, astlarının kendisinden beklediği davranışı sergileyen ve astlarına olaylara farklı bakış açıları kazandıran bireyler oldukları ifade edilebilir. Aynı zamanda 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin astları tarafından daha fazla saygı duyulan bireyler oldukları sonucuna varılabilir. Dönüşümcü liderliğin son boyutu olan teşvik edici güdüleme boyutunda ise 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerin en yüksek ortalama sahip oldukları görülmektedir. Buna göre örgütsel amaçların başarılması konusunda çalışanlarını en fazla motive eden yöneticilerin 31-40 yaş aralığındakiler olduğu sonucuna varılabilir. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim boyutlarında da 41-50 yaş aralığındaki yöneticiler en yüksek ortalamalara sahiptirler. Buna göre standartlar karşılanmadığı durumlarda olaylara müdahale eden ve sorunların çözülmesi için öncelikle astların harekete geçmesini bekleyen lider davranışının en fazla 41-50 yaş aralığındaki liderler tarafından sergilendiği ifade edilebilir. Etkileşimci liderliğin bir diğer boyutu olan koşullu ödüllendirmede ise en yüksek ortalamanın 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerde olduğu görülmektedir. Buna göre verilen görevin yerine getirilmesi hususunda astlarına ödüller vaat etme davranışının en fazla 51 yaş ve üzerindeki yöneticiler tarafından sergilendiği sonucuna varılabilir. Liberal liderliğin ise en fazla 41-50 yaş arasındaki yöneticiler tarafından sergilendiği görülmektedir.

Tablo: 3 - 14 Yöneticilerin Yaş Dağılımlarının Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Yaş	n	\bar{x}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgi	20-30	48	4,34	0,56	0,679	0,566
		31-40	72	4,48	0,56		
		41-50	39	4,45	0,53		
		51 ve üstü	6	4,38	0,34		
	İdealize Edilmiş Tutum	20-30	48	4,33	0,55	1,011	0,390
		31-40	72	4,30	0,51		
		41-50	39	4,41	0,50		
		51 ve üstü	6	4,63	0,38		
	İdealize Edilmiş Davranış	20-30	48	4,48	0,45	0,839	0,474
		31-40	72	4,51	0,46		
		41-50	39	4,60	0,64		
		51 ve üstü	6	4,29	0,46		
	Teşvik Edici Güdüleme	20-30	48	4,28	0,60	0,966	0,490
		31-40	72	4,42	1,58		
		41-50	39	4,11	0,72		
		51 ve üstü	6	3,79	0,86		
Entelektüel Uyarım	20-30	48	4,22	0,59	1,352	0,260	
	31-40	72	4,41	0,57			
	41-50	39	4,43	0,56			
	51 ve üstü	6	4,33	0,30			
Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	20-30	48	3,69	0,69	1,353	0,259
		31-40	72	3,77	0,65		
		41-50	39	3,97	0,76		
		51 ve üstü	6	3,71	0,49		
	Pasif İstisnalarla Yönetim	20-30	48	2,53	0,97	0,160	0,923
		31-40	72	2,64	1,14		
		41-50	39	2,68	1,04		
		51 ve üstü	6	2,63	1,13		
	Koşullu Ödüllendirme	20-30	48	4,43	0,46	0,215	0,886
		31-40	72	4,49	0,52		
		41-50	39	4,51	0,52		
		51 ve üstü	6	4,54	0,29		
Liberal Liderlik	20-30	48	4,47	0,47	0,077	0,972	
	31-40	72	4,49	0,54			
	41-50	39	4,51	0,48			
	51 ve üstü	6	4,42	0,54			

*p<0,05

Tablo: 3 - 15 Yöneticilerin Medeni Durumlarının Liderlik Tarzlarına Etkisinin t Testi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Medeni Durum	n	\bar{X}	s	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgi	Evli	89	4,43	0,55	0,135	0,892
		Bekâr	76	4,42	0,53		
	İdealize Edilmiş Tutum	Evli	89	4,36	0,52	0,304	0,762
		Bekâr	76	4,33	0,51		
	İdealize Edilmiş Davranış	Evli	89	4,48	0,53	-0,878	0,381
		Bekâr	76	4,55	0,47		
	Teşvik Edici Güdüleme	Evli	89	4,28	1,49	0,230	0,982
		Bekâr	76	4,28	0,60		
	Entelektüel Uyarım	Evli	89	4,40	0,55	1,086	0,279
		Bekâr	76	4,30	0,59		
Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	Evli	89	3,86	0,65	0,137	0,174
		Bekâr	76	3,71	0,72		
	Pasif İstisnalarla Yönetim	Evli	89	2,64	1,16	0,254	0,800
		Bekâr	76	2,60	0,95		
	Koşullu Ödüllendirme	Evli	89	4,52	0,51	0,127	0,206
		Bekâr	76	4,42	0,48		
Liberal Liderlik		Evli	89	4,44	0,56	-0,121	0,229
		Bekâr	76	4,54	0,43		

* $p < 0,05$

Tablo 3-15'te yöneticilerin medeni durumları ile liderlik tarzı arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Ancak gerçekleştirilen t testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Evli yöneticilerin dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve idealize edilmiş tutum alt boyutlarında daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Buna göre evli yöneticilerin bekâr yöneticilere göre astlarına daha fazla ilgi gösterdikleri, onlar için rol model oldukları ve olaylara karşı farklı bakış açıları kazanmaları hususlarında ödüllendirme yolunu seçtikleri ifade edilebilir. Etkileşimci liderliğin tüm alt boyutlarında da evli yöneticilerin yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bekâr yöneticiler ise liberal liderlikte daha yüksek ortalamaya sahiptir. Buna göre bekâr yöneticilerin yönetim konusunda astlarını daha fazla başıboş bıraktıkları sonucuna ulaşılabılır.

Tablo: 3 - 16 Yöneticilerin Eğitim Düzeylerinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgi	İlköğretim	27	4,47	0,51	0,392	0,814
		Lise	81	4,40	0,55		
		Önlisans	27	4,52	0,50		
		Lisans	28	4,36	0,61		
		Yüksek Lisans	2	4,50	0,71		
	İdealize Edilmiş Tutum	İlköğretim	27	4,29	0,62	1,504	0,204
		Lise	81	4,43	0,46		
		Önlisans	27	4,31	0,48		
		Lisans	28	4,18	0,58		
		Yüksek Lisans	2	4,63	0,53		
	İdealize Edilmiş Davranış	İlköğretim	27	4,39	0,74	0,591	0,669
		Lise	81	4,56	0,45		
		Önlisans	27	4,50	0,44		
		Lisans	28	4,52	0,46		
		Yüksek Lisans	2	4,50	0,71		
	Teşvik Edici Güdüleme	İlköğretim	27	4,06	0,68	1,054	0,381
		Lise	81	4,26	0,64		
		Önlisans	27	4,67	2,48		
		Lisans	28	4,19	0,62		
		Yüksek Lisans	2	4,38	0,88		
Entelektüel Uyarım	İlköğretim	27	4,36	0,57	0,517	0,723	
	Lise	81	4,35	0,60			
	Önlisans	27	4,45	0,53			
	Lisans	28	4,26	0,54			
	Yüksek Lisans	2	4,63	0,18			
Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	İlköğretim	27	4,01	0,75	1,173	0,325
		Lise	81	3,72	0,70		
		Önlisans	27	3,81	0,59		
		Lisans	28	3,76	0,65		
		Yüksek Lisans	2	4,25	0,35		
	Pasif İstisnalarla Yönetim	İlköğretim	27	3,13	0,95	4,742	0,001*
		Lise	81	2,71	1,13		
		Önlisans	27	2,31	0,90		
		Lisans	28	2,09	0,79		
		Yüksek Lisans	2	3,50	1,41		
	Koşullu Ödüllendirme	İlköğretim	27	4,40	0,42	0,548	0,701
		Lise	81	4,46	0,52		
		Önlisans	27	4,54	0,46		
		Lisans	28	4,54	0,53		
		Yüksek Lisans	2	4,75	0,35		
Liberal Liderlik	İlköğretim	27	4,61	0,40	0,818	0,516	
	Lise	81	4,43	0,57			
	Önlisans	27	4,55	0,41			
	Lisans	28	4,48	0,48			
	Yüksek Lisans	2	4,38	0,88			

*p<0,05

Tablo 3-16'da yöneticilerin mezuniyet düzeyleri ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Yapılan Anova analizi sonucunda etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi aralıklarda olduğunun belirlenmesi için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Tukey testi sonucuna göre ilköğretim mezunu yöneticilerin lise ve önlisans mezunu yöneticilere göre; lise mezunu yöneticilerin de lisans mezunu yöneticilere göre pasif istisnalarla yönetim davranışı gerçekleştirme hususunda farklılıklar sergiledikleri ifade edilebilir. Buna göre sadece standartlar karşılanmadığında duruma müdahale eden liderlerin çoğunlukla ilköğretim mezunu yöneticiler oldukları sonucuna varılabilir. Aynı zamanda tablo 3-16'daki ortalamalar incelendiğinde önlisans mezunlarının astlarına karşı bireysel ilgi göstermede ve onları işlerin başarılması konusunda isteklendirmede en fazla ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte olaylara farklı yönlerden yaklaşma konusunda da yüksek lisans mezunu yöneticilerden sonra gelmektedirler. Aynı zamanda astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutan ve bu nedenle astlarından saygı gören liderlerin de en fazla yüksek lisans ve lise mezunu yöneticiler arasında oldukları ifade edilebilir. Lise mezunu yöneticilerin istenen lider davranışını sergileme hususunda da ilk sırada yer aldıkları görülmektedir. Etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme alt boyutunda yüksek lisans ve lisans mezunu yöneticilerin en yüksek puanlara sahip oldukları ifade edilebilir. Bununla birlikte etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutlarında da ilköğretim mezunu yöneticilerin en yüksek puanlara sahip oldukları görülmektedir. Buna göre işler yolunda gitmediğinde duruma müdahale eden lider davranışının en fazla ilköğretim mezunu yöneticiler tarafından sergilendiği ifade edilebilir. Aynı zamanda astlarını en fazla boş bırakan yöneticilerin de ilköğretim mezunu yöneticiler oldukları görülmektedir.

Tablo: 3 - 17 Yöneticilerin Turizm Eğitimi Almış Olma Durumlarının Liderlik Tarzlarına Etkisinin t Testi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Turizm Eğitimi	n	\bar{X}	s	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgi	Evet	85	4,48	0,47	0,134	0,181
		Hayır	80	4,37	0,61		
	İdealize Edilmiş Tutum	Evet	85	4,34	0,52	-0,340	0,973
		Hayır	80	4,35	0,51		
	İdealize Edilmiş Davranış	Evet	85	4,50	0,51	-0,472	0,638
		Hayır	80	4,53	0,51		
	Teşvik Edici Güdüleme	Evet	85	4,44	1,46	1,794	0,075
		Hayır	80	4,12	0,69		
	Entelektüel Uyarım	Evet	85	4,32	0,59	-0,860	0,391
		Hayır	80	4,39	0,55		
Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	Evet	85	3,74	0,71	-0,990	0,324
		Hayır	80	3,85	0,66		
	Pasif İstisnalarla Yönetim	Evet	85	2,66	1,07	0,469	0,640
		Hayır	80	2,58	1,06		
	Koşullu Ödüllendirme	Evet	85	4,47	0,46	-0,100	0,921
		Hayır	80	4,48	0,53		
Liberal Liderlik		Evet	85	4,53	0,41	1,247	0,214
		Hayır	80	4,43	0,59		

*p<0,05

Tablo 3-17’de yöneticilerin turizm eğitimi almış olma durumları ve liderlik tarzları arasındaki farklılıklar sergilenmektedir. Ancak gerçekleştirilen t testi sonucunda anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Ortalamalar incelendiğinde turizm eğitimi almış yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi ve teşvik edici güdüleme konularında daha yüksek ortalamalara sahip oldukları; turizm eğitimi almamış yöneticilerin ise dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealize edilmiş tutum/davranış ve entelektüel uyarım alt boyutlarında yüksek puanlara sahip oldukları görülmektedir. Etkileşimci liderlik alt boyutlarından aktif istisnalarla yönetim ve koşullu ödüllendirme boyutlarında turizm eğitimi almamış olan yöneticilerin; aktif istisnalarla yönetim boyutunda ise turizm eğitimi almış yöneticilerin ortalamasının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Turizm eğitimi almış olan yöneticiler ise liberal liderlik boyutunda daha yüksek ortalamaya sahiptirler.

Tablo: 3 - 18 Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgî	1-5 Yıl	15	4,42	0,67	0,255	0,906
		6-10 Yıl	36	4,37	0,52		
		11-15 Yıl	33	4,39	0,50		
		16-20 Yıl	37	4,47	0,62		
		21 Yıl ve üzeri	44	4,47	0,49		
	İdealize Edilmiş Tutum	1-5 Yıl	15	4,17	0,62	1,325	0,263
		6-10 Yıl	36	4,39	0,52		
		11-15 Yıl	33	4,38	0,43		
		16-20 Yıl	37	4,24	0,60		
		21 Yıl ve üzeri	44	4,44	0,45		
	İdealize Edilmiş Davranış	1-5 Yıl	15	4,50	0,53	1,665	0,161
		6-10 Yıl	36	4,44	0,43		
		11-15 Yıl	33	4,59	0,33		
		16-20 Yıl	37	4,39	0,75		
		21 Yıl ve üzeri	44	4,64	0,38		
	Teşvik Edici Güdüleme	1-5 Yıl	15	4,05	0,80	1,829	0,126
		6-10 Yıl	36	4,33	0,45		
		11-15 Yıl	33	4,72	2,24		
		16-20 Yıl	37	4,20	0,64		
		21 Yıl ve üzeri	44	4,06	0,69		
Entelektüel Uyarım	1-5 Yıl	15	4,25	0,53	1,412	0,232	
	6-10 Yıl	36	4,27	0,65			
	11-15 Yıl	33	4,36	0,55			
	16-20 Yıl	37	4,28	0,65			
	21 Yıl ve üzeri	44	4,52	0,42			
Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	1-5 Yıl	15	3,75	0,86	0,627	0,644
		6-10 Yıl	36	3,87	0,63		
		11-15 Yıl	33	3,72	0,69		
		16-20 Yıl	37	3,69	0,59		
		21 Yıl ve üzeri	44	3,89	0,75		
	Pasif İstisnalarla Yönetim	1-5 Yıl	15	2,22	0,99	2,486	0,046*
		6-10 Yıl	36	2,87	1,18		
		11-15 Yıl	33	2,89	1,06		
		16-20 Yıl	37	2,30	0,86		
		21 Yıl ve üzeri	44	2,61	1,06		
	Koşullu Ödüllendirme	1-5 Yıl	15	4,37	0,58	0,570	0,685
		6-10 Yıl	36	4,50	0,43		
		11-15 Yıl	33	4,54	0,41		
		16-20 Yıl	37	4,41	0,64		
		21 Yıl ve üzeri	44	4,51	0,44		
Liberal Liderlik	1-5 Yıl	15	4,53	0,35	0,318	0,865	
	6-10 Yıl	36	4,47	0,49			
	11-15 Yıl	33	4,41	0,54			
	16-20 Yıl	37	4,50	0,65			
	21 Yıl ve üzeri	44	4,53	0,40			

*p<0,05

Tablo 3-18’de yöneticilerin toplam çalışma süresi ile liderlik tarzları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Gerçekleştirilen ANOVA analizine etkileşimci liderliğin alt boyutu olan pasif istisnalarla yönetim ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın hangi aralıklarda olduğunun belirlenmesi için Tukey testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen Tukey testi sonucunda 1-5 yıl toplam çalışma süresine sahip yöneticilerle 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip yöneticiler arasında farklılıklar gözlenmektedir. Tablo incelendiğinde 16-20 yıl il 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan yöneticilerin astlarına daha fazla bireysel ilgi gösterdikleri ifade edilebilir. Bununla birlikte kendilerinden en fazla takdir edilecek davranış beklenen yöneticilerin 6-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip yöneticiler oldukları görülmektedir. 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip yöneticilerin ise kendilerinden en fazla ideal davranış beklenen ve astlarını örgütsel hedeflere ulaşma konusunda teşvik eden liderler oldukları ifade edilebilir. Astlarına farklı bakış açısı kazandırma konusunda ise 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olan yöneticilerin ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderliğin alt boyutları ile toplam çalışma süresi arasındaki farklılıklar incelendiğinde 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip olan yöneticilerin astlarını en fazla ödüllendiren ve sadece standartlar karşılanmadığında duruma müdahale eden liderler oldukları ifade edilebilir. 6-10 yıl toplam çalışma süresine sahip liderler ise aktif istisnalarla yönetim alt boyutunda en fazla ortalamaya sahiptirler. Liberal liderlikte ise 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip yöneticilerin en fazla ortalama sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3-19’da yöneticilerin turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri ile liderlik tarzları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Gerçekleştirilen ANOVA analizine göre liderlik tarzları ile turizm sektöründe çalışma süresi arasında anlamlı farklılık saptanamamıştır. Tablo incelendiğinde turizm sektöründe 21 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderliğin teşvik edici güdüleme dışındaki tüm boyutlarında en yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Teşvik edici güdüleme boyutunda ise 6-10 yıl arası turizmde çalışma süresine sahip olan yöneticilerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ifade edilebilir. Etkileşimci liderliğin tüm alt boyutlarında ise turizm sektöründe 6-10 yıl arası çalışan yöneticilerin en yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Liberal liderlik boyutunda da turizm sektöründe 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticilerin başıboş bir yönetim tarzına sahip oldukları ifade edilebilir.

Tablo: 3 - 19 Yöneticilerin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Turizmde Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgi	1-5 Yıl	24	4,34	0,75	0,415	0,797
		6-10 Yıl	50	4,46	0,50		
		11-15 Yıl	38	4,46	0,52		
		16-20 Yıl	26	4,35	0,56		
		21 Yıl ve üzeri	27	4,48	0,43		
	İdealize Edilmiş Tutum	1-5 Yıl	24	4,28	0,65	1,416	0,231
		6-10 Yıl	50	4,43	0,48		
		11-15 Yıl	38	4,26	0,45		
		16-20 Yıl	26	4,23	0,57		
		21 Yıl ve üzeri	27	4,47	0,45		
	İdealize Edilmiş Davranış	1-5 Yıl	24	4,51	0,51	1,176	0,324
		6-10 Yıl	50	4,46	0,50		
		11-15 Yıl	38	4,55	0,41		
		16-20 Yıl	26	4,41	0,73		
		21 Yıl ve üzeri	27	4,68	0,36		
	Teşvik Edici Güdüleme	1-5 Yıl	24	4,02	0,79	1,305	0,271
		6-10 Yıl	50	4,57	1,83		
		11-15 Yıl	38	4,30	0,59		
		16-20 Yıl	26	4,12	0,70		
		21 Yıl ve üzeri	27	4,13	0,64		
Entelektüel Uyarım	1-5 Yıl	24	4,20	0,58	1,917	0,110	
	6-10 Yıl	50	4,45	0,58			
	11-15 Yıl	38	4,31	0,62			
	16-20 Yıl	26	4,21	0,57			
	21 Yıl ve üzeri	27	4,53	0,39			
Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	1-5 Yıl	24	3,76	0,72	0,336	0,853
		6-10 Yıl	50	3,84	0,65		
		11-15 Yıl	38	3,80	0,73		
		16-20 Yıl	26	3,66	0,62		
		21 Yıl ve üzeri	27	3,84	0,75		
	Pasif İstisnalarla Yönetim	1-5 Yıl	24	2,41	0,98	0,802	0,525
		6-10 Yıl	50	2,74	1,16		
		11-15 Yıl	38	2,70	1,00		
		16-20 Yıl	26	2,38	0,98		
		21 Yıl ve üzeri	27	2,69	1,12		
	Koşullu Ödüllendirme	1-5 Yıl	24	4,34	0,69	0,607	0,658
		6-10 Yıl	50	4,53	0,46		
		11-15 Yıl	38	4,48	0,46		
		16-20 Yıl	26	4,46	0,48		
		21 Yıl ve üzeri	27	4,51	0,41		
Liberal Liderlik	1-5 Yıl	24	4,45	0,70	1,021	0,398	
	6-10 Yıl	50	4,47	0,47			
	11-15 Yıl	38	4,39	0,55			
	16-20 Yıl	26	4,56	0,43			
	21 Yıl ve üzeri	27	4,62	0,32			

*p<0,05

Tablo: 3 - 20 Yöneticilerin Buldukları Seyahat Acentasında Çalışma Sürelerinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Acentadaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgî	1-3 Yıl	69	4,39	0,62	0,432	0,731
		4-7 Yıl	35	4,51	0,42		
		8-11 Yıl	35	4,44	0,58		
		12 Yıl ve üzeri	26	4,38	0,44		
	İdealize Edilmiş Tutum	1-3 Yıl	69	4,32	0,53	0,418	0,740
		4-7 Yıl	35	4,34	0,47		
		8-11 Yıl	35	4,43	0,54		
		12 Yıl ve üzeri	26	4,30	0,50		
	İdealize Edilmiş Davranış	1-3 Yıl	69	4,50	0,50	0,471	0,703
		4-7 Yıl	35	4,59	0,35		
		8-11 Yıl	35	4,53	0,68		
		12 Yıl ve üzeri	26	4,43	0,44		
	Teşvik Edici Güdöleme	1-3 Yıl	69	4,35	1,65	0,216	0,883
		4-7 Yıl	35	4,19	0,63		
		8-11 Yıl	35	4,31	0,66		
		12 Yıl ve üzeri	26	4,18	0,53		
Entelektüel Uyarım	1-3 Yıl	69	4,32	0,56	0,838	0,475	
	4-7 Yıl	35	4,43	0,53			
	8-11 Yıl	35	4,44	0,64			
	12 Yıl ve üzeri	26	4,25	0,54			
Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	1-3 Yıl	69	3,76	0,64	0,316	0,821
		4-7 Yıl	35	3,86	0,65		
		8-11 Yıl	35	3,84	0,75		
		12 Yıl ve üzeri	26	3,72	0,79		
	Pasif İstisnalarla Yönetim	1-3 Yıl	69	2,37	0,98	4,426	0,005*
		4-7 Yıl	35	2,58	1,13		
		8-11 Yıl	35	3,15	1,12		
		12 Yıl ve üzeri	26	2,61	0,88		
	Koşullu Ödüllendirme	1-3 Yıl	69	4,48	0,55	0,808	0,491
		4-7 Yıl	35	4,46	0,43		
		8-11 Yıl	35	4,57	0,41		
		12 Yıl ve üzeri	26	4,38	0,54		
Liberal Liderlik	1-3 Yıl	69	4,42	0,57	1,052	0,371	
	4-7 Yıl	35	4,46	0,52			
	8-11 Yıl	35	4,56	0,40			
	12 Yıl ve üzeri	26	4,59	0,42			

*p<0,05

Tablo 3-20’de yöneticilerin buldukları seyahat acentasındaki toplam çalışma süresi ile liderlik tarzları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Gerçekleştirilen ANOVA analizine etkileşimli liderliğin alt boyutu olan pasif istisnalarla yönetim ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın hangi aralıklarda olduğunun belirlenmesi için Tukey testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre pasif istisnalarla yönetim konusunda aynı acentada 1-3 yıl çalışan yöneticiler ile 8-11 yıl çalışan yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Tablo incelendiğinde dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi ve idealize edilmiş tutum alt boyutlarında aynı acentada 4-7 yıl arasında çalışan yöneticilerin; idealize edilmiş davranış ve koşullu ödüllendirme alt boyutlarında 8-11 yıl arasında çalışan yöneticilerin ve teşvik edici güdüleme boyutunda da 1-3 yıl arasında çalışan yöneticilerin en yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Etkileşimli liderlik alt boyutlarından koşullu ödüllendirme ve pasif istisnalarla yönetimde aynı acentada 8-11 yıl arasında çalışan ve aktif istisnalarla yönetim boyutunda ise 4-7 yıl arasında çalışan yöneticilerin en yüksek ortalamalara sahip oldukları saptanmıştır. Liberal liderlik boyutunda ise aynı acentada 12 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3-21’de yöneticilerin toplam yöneticilik süreleri ile liderlik tarzları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Gerçekleştirilen ANOVA analizine göre liderlik tarzları ile toplam yöneticilik süresi arasında anlamlı farklılık saptanamamıştır. Tablo incelendiğinde 8-11 yıl arası toplam yöneticilik süresine sahip olan yöneticilerin dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi, idealize edilmiş tutum ve entelektüel uyarım alt boyutlarında; 1-3 yıl arası toplam yöneticilik süresine sahip olan yöneticilerin ise idealize edilmiş davranış ve teşvik edici güdüleme alt boyutlarında en yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Etkileşimli liderlik alt boyutlarından aktif ve pasif istisnalarla yönetim alt boyutlarında 8-11 yıl arası toplam yöneticilik süresine ve koşullu ödüllendirme alt boyutunda da 4-7 yıl arası toplam yöneticilik süresine sahip yöneticilerin en yüksek ortalamalara sahip oldukları ifade edilebilir. Liberal liderlik boyutunda ise 12 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip yöneticilerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır.

Tablo: 3 - 21 Yöneticilik Süresinin Liderlik Tarzlarına Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Toplam Yöneticilik Süresi	n	\bar{X}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgi	1-3 Yıl	60	4,42	0,58	0,234	0,872
		4-7 Yıl	47	4,39	0,57		
		8-11 Yıl	35	4,49	0,52		
		12 Yıl ve üzeri	23	4,42	0,44		
	İdealize Edilmiş Tutum	1-3 Yıl	60	4,30	0,44	0,416	0,742
		4-7 Yıl	47	4,38	0,54		
		8-11 Yıl	35	4,40	0,53		
		12 Yıl ve üzeri	23	4,29	0,57		
	İdealize Edilmiş Davranış	1-3 Yıl	60	4,55	0,52	0,212	0,888
		4-7 Yıl	47	4,51	0,37		
		8-11 Yıl	35	4,49	0,65		
		12 Yıl ve üzeri	23	4,47	0,47		
	Teşvik Edici Güdüleme	1-3 Yıl	60	4,50	1,71	1,135	0,337
		4-7 Yıl	47	4,15	0,64		
		8-11 Yıl	35	4,19	0,62		
		12 Yıl ve üzeri	23	4,11	0,73		
Entelektüel Uyarım	1-3 Yıl	60	4,38	0,58	0,292	0,831	
	4-7 Yıl	47	4,31	0,56			
	8-11 Yıl	35	4,40	0,59			
	12 Yıl ve üzeri	23	4,29	0,54			
Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	1-3 Yıl	60	3,82	0,65	0,161	0,922
		4-7 Yıl	47	3,76	0,71		
		8-11 Yıl	35	3,84	0,68		
		12 Yıl ve üzeri	23	3,74	0,77		
	Pasif İstisnalarla Yönetim	1-3 Yıl	60	2,51	1,05	1,355	0,259
		4-7 Yıl	47	2,70	1,14		
		8-11 Yıl	35	2,86	1,00		
		12 Yıl ve üzeri	23	2,37	0,97		
	Koşullu Ödüllendirme	1-3 Yıl	60	4,45	0,58	0,319	0,811
		4-7 Yıl	47	4,53	0,35		
		8-11 Yıl	35	4,48	0,49		
		12 Yıl ve üzeri	23	4,42	0,53		
Liberal Liderlik	1-3 Yıl	60	4,47	0,55	0,227	0,877	
	4-7 Yıl	47	4,48	0,47			
	8-11 Yıl	35	4,47	0,51			
	12 Yıl ve üzeri	23	4,57	0,46			

*p<0,05

Tablo: 3 - 22 Yönetmel Pozisyonun Liderlik Tarzlarının ANOVA Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları		Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgi	Acenta Müdürü	42	4,52	0,45	0,760	0,580
		Müdür Yardımcısı	9	4,28	0,65		
		Bölge Müdürü	2	4,38	0,88		
		Şube Müdürü	12	4,25	0,61		
		Departman Müdürü	32	4,36	0,55		
		Departman Şefi	68	4,46	0,56	0,109	0,368
	İdealize Edilmiş Tutum	Acenta Müdürü	42	4,38	0,54		
		Müdür Yardımcısı	9	4,53	0,44		
		Bölge Müdürü	2	4,13	0,53		
		Şube Müdürü	12	4,06	0,66		
		Departman Müdürü	32	4,33	0,45		
		Departman Şefi	68	4,36	0,51	0,442	0,819
	İdealize Edilmiş Davranış	Acenta Müdürü	42	4,49	0,62		
		Müdür Yardımcısı	9	4,53	0,44		
		Bölge Müdürü	2	4,50	0,71		
		Şube Müdürü	12	4,40	0,47		
		Departman Müdürü	32	4,45	0,42		
		Departman Şefi	68	4,58	0,49	0,242	0,943
	Teşvik Edici Güdüleme	Acenta Müdürü	42	4,33	0,54		
		Müdür Yardımcısı	9	4,22	0,69		
Bölge Müdürü		2	4,63	0,53			
Şube Müdürü		12	4,15	0,53			
Departman Müdürü		32	4,13	0,65			
	Departman Şefi	68	4,35	1,67	0,410	0,841	
Entelektüel Uyarım	Acenta Müdürü	42	4,36	0,62			
	Müdür Yardımcısı	9	4,22	0,36			
	Bölge Müdürü	2	4,00	1,06			
	Şube Müdürü	12	4,27	0,63			
	Departman Müdürü	32	4,34	0,51			
	Departman Şefi	68	4,40	0,57	0,623	0,683	
Aktif İstisnalarla Yönetim	Acenta Müdürü	42	3,86	0,71			
	Müdür Yardımcısı	9	3,94	0,61			
	Bölge Müdürü	2	4,25	0,00			
	Şube Müdürü	12	3,58	0,73			
	Departman Müdürü	32	3,73	0,63			
	Departman Şefi	68	3,78	0,71	1,226	0,299	
Pasif İstisnalarla Yönetim	Acenta Müdürü	42	2,86	1,17			
	Müdür Yardımcısı	9	2,36	0,74			
	Bölge Müdürü	2	3,00	1,06			
	Şube Müdürü	12	2,96	1,24			
	Departman Müdürü	32	2,59	1,19			
	Departman Şefi	68	2,44	0,92	1,338	0,251	
Koşullu Ödüllendirme	Acenta Müdürü	42	4,46	0,54			
	Müdür Yardımcısı	9	4,56	0,54			
	Bölge Müdürü	2	4,50	0,71			
	Şube Müdürü	12	4,54	0,32			
	Departman Müdürü	32	4,65	0,27			
	Departman Şefi	68	4,39	0,55	0,251	0,939	
Liberal Liderlik	Acenta Müdürü	42	4,51	0,53			
	Müdür Yardımcısı	9	4,58	0,38			
	Bölge Müdürü	2	4,25	0,35			
	Şube Müdürü	12	4,48	0,43			
	Departman Müdürü	32	4,43	0,51			
	Departman Şefi	68	4,49	0,53			

*p<0,05

Tablo 3-22’de acenta yöneticilerinin buldukları yönetsel pozisyon ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiler sergilenmektedir. Gerçekleştirilen Anova analizi sonucunda yönetsel pozisyon ile liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun dışında astlarına en fazla bireysel ilgi gösteren liderlerin acenta müdürleri oldukları, en fazla takdir edilecek davranış beklenen yöneticilerin müdür yardımcıları oldukları, en fazla ideal davranış sergileyen ve işgörenlerin olaylara farklı bakış açılarından bakmalarını sağlayan liderlerin departman şefleri oldukları, astlarını en fazla motive eden liderlerin de bölge müdürleri oldukları ifade edilebilir. Bununla birlikte astlarını en fazla ödüllendirme davranışı gösteren yöneticilerin departman müdürleri, standartlar karşılanmadığında duruma müdahale eden ve sorunların çözümünde önce astların hareketini bekleyen liderlerin de bölge müdürleri oldukları görülmektedir. Astlarını en fazla başıboş bırakanların da acenta müdür yardımcıları oldukları ifade edilebilir.

3.5. Demografik Değişkenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi

Bu bölümde yöneticilerin kişisel özelliklerinin uyguladıkları çatışma stratejileri üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir.

Tablo: 3 - 23 Cinsiyetin Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin t Testi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Cinsiyet	n	\bar{x}	s	t değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	Kadın	26	4,84	1,42	2,505	0,013*
	Erkek	139	4,46	0,48		
Ödün Verme	Kadın	26	3,51	0,83	-0,200	0,841
	Erkek	139	3,54	0,61		
Hükmetme	Kadın	26	3,14	0,75	-1,915	0,057
	Erkek	139	3,47	0,8		
Kaçınma	Kadın	26	2,82	1,11	-1,229	0,220
	Erkek	139	3,08	0,99		
Uzlaşma	Kadın	26	4,17	0,67	0,565	0,572
	Erkek	139	4,09	0,61		

*p<0,05

Tablo 3-23 incelendiğinde kadın yöneticilerin uzlaşma ve tümleştirme stratejisi puanlarının erkek yöneticilerden yüksek olduğu bulunurken, ödün verme, hükmetme ve kaçınma puanları bakımından da erkek yöneticilerin yüksek değerlere sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre, kadın acenta yöneticilerinin çatışma yönetiminde her iki tarafın da görüşlerini dinleyerek yeni bir çözüm yolu bulmayı ve bazı durumlarda da her iki tarafın da isteklerinde değişimlere giderek ortak bir noktada bulunma davranışını erkek yöneticilere göre daha fazla kullandıkları görülmektedir. Bununla birlikte araştırma bulgularına dayanarak erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla, sorunları çözmek için karşı tarafın görüşlerini dinlemedikleri, bazı konularda çalışanlarının isteklerine boyun eğdikleri ve problemi çözüme kavuşturmadan kaçındıkları söylenebilir. Tümleştirme stratejisi kadın ve erkek yöneticiler tarafından en fazla başvurulan çatışma yönetimi stratejisi olurken, kaçınma stratejisi ise yine kadın ve erkek yöneticiler tarafından en az başvurulan strateji olmaktadır. Gerçekleştirilen t testi sonucunda cinsiyetin tümleştirme stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Buna göre çatışma yönetiminde kadın yöneticileri her iki tarafın isteklerine daha ilgili oldukları ve sorunları çözüme kavuşturma konusunda erkek yöneticilere göre daha yaratıcı davrandıkları ifade edilebilir.

Tablo 3-24'te görüldüğü gibi yöneticilerin yaşları arttıkça tümleştirme ve ödün verme puanlarının düştüğü görülmektedir. Buna göre yaş arttıkça, karşı tarafın isteklerine olan ilginin azaldığı ifade edilebilir. Aynı zamanda bazı durumlarda da ortak bir yol bulmaya çalışmadan sadece karşı tarafın isteklerine boyun eğmeleri de yöneticilerin yaşlarıyla ters orantılı olarak düşmektedir. Bunu da yaşlanmayla birlikte yöneticilerin diğer çalışanların isteklerini çok fazla önemsemedikleri şeklinde açıklayabiliriz. Tablo incelendiğinde ANOVA analizi sonuçlarına göre yöneticilerin yaş aralıklarının çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisi ile anlamlı bir farklılık oluşturduğu ($p < 0,05$) saptanmıştır. Bu farklılığın hangi yaş aralığında olduğunu test etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre 20-30 yaş aralığı ile 41-50 yaş aralığındaki yöneticiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. 20-30 yaş aralığında olan yöneticilerin, 40-50 yaş aralığında olan yöneticilere göre kaçınma stratejisini daha fazla kullandıkları görülmektedir. Bu, 20-30 yaş aralığında olan yöneticileri çatışma yönetiminde her iki tarafın da isteklerine ilgisiz kalarak sorunlarla ilgilenme konusunda daha isteksiz ve görmezden gelem bir tavır sergiledikleri şeklinde açıklanabilir.

Tablo: 3 - 24 Yöneticilerin Yaş Dağılımlarının Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Yaş	n	\bar{x}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	20-30	48	4,67	1,10	0,875	0,456
	31-40	72	4,47	0,52		
	41-50	39	4,46	0,46		
	51 ve üstü	6	4,45	0,44		
Ödün Verme	20-30	48	3,62	0,70	0,443	0,723
	31-40	72	3,52	0,62		
	41-50	39	3,47	0,67		
	51 ve üstü	6	3,44	0,50		
Hükmetme	20-30	48	3,23	0,72	0,443	0,198
	31-40	72	3,44	0,81		
	41-50	39	3,60	0,84		
	51 ve üstü	6	3,50	0,94		
Kaçınma	20-30	48	3,28	1,01	0,875	0,043*
	31-40	72	3,07	0,94		
	41-50	39	2,68	1,09		
	51 ve üstü	6	3,31	1,07		
Uzlaşma	20-30	48	4,21	0,54	2,776	0,536
	31-40	72	4,04	0,68		
	41-50	39	4,10	0,63		
	51 ve üstü	6	4,21	0,62		

***p<0,05**

Tablo 3-24'te görüldüğü gibi yöneticilerin yaşları arttıkça tümleştirme ve ödün verme puanlarının düştüğü görülmektedir. Buna göre yaş arttıkça, karşı tarafın isteklerine olan ilginin azaldığı ifade edilebilir. Aynı zamanda bazı durumlarda da ortak bir yol bulmaya çalışmadan sadece karşı tarafın isteklerine boyun eğmeleri de yöneticilerin yaşlarıyla ters orantılı olarak düşmektedir. Bunu da yaşlanmayla birlikte yöneticilerin diğer çalışanların isteklerini çok fazla önemsemedikleri şeklinde açıklayabiliriz. Tablo incelendiğinde ANOVA analizi sonuçlarına göre yöneticilerin yaş aralıklarının çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisi ile anlamlı bir farklılık oluşturduğu ($p<0,05$) saptanmıştır. Bu farklılığın hangi yaş aralığında olduğunu test etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre 20-30 yaş aralığı ile 41-50 yaş aralığındaki yöneticiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. 20-30 yaş aralığında olan yöneticilerin, 40-50 yaş aralığında olan yöneticilere göre kaçınma stratejisini daha fazla kullandıkları görülmektedir. Bu, 20-30 yaş aralığında olan yöneticileri çatışma yönetiminde her iki tarafın da isteklerine ilgisiz

kalarak sorunlarla ilgilenme konusunda daha isteksiz ve görmezden gelem bir tavır sergiledikleri şeklinde açıklanabilir.

Tablo: 3 - 25 Medeni Durumun Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin t Testi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Medeni Durum	n	\bar{x}	s	t değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	Evli	89	4,49	0,53	-0,470	0,638
	Bekâr	76	4,55	0,9		
Ödün Verme	Evli	89	3,59	0,7	1,349	0,179
	Bekâr	76	4,49	0,57		
Hükmetme	Evli	89	3,44	0,88	0,381	0,703
	Bekâr	76	3,39	0,69		
Kaçınma	Evli	89	2,97	1,03	-0,976	0,330
	Bekâr	76	3,12	1,00		
Uzlaşma	Evli	89	4,19	0,60	2,020	0,044*
	Bekâr	76	4,00	0,63		

***p<0,05**

Tablo 3-25 incelendiğinde evli yöneticilerin uzlaşma, tümleştirme ve hükmetme stratejisi puanlarının bekâr yöneticilerden yüksek olduğu bulunurken, ödün verme ve kaçınma puanları bakımından da bekâr yöneticilerin daha yüksek değerlere sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre çatışma yönetiminde evli yöneticilerin bekâr yöneticilere oranla kendisinin ve karşı tarafın ihtiyaçlarına daha ilgili oldukları, ortak bir yol bulmak adına müzakereci bir tavır sergiledikleri ve bazı durumlarda da sadece kendi dediklerinin yapılmasını daha fazla istedikleri sonucuna ulaşılabilir. Bununla birlikte bekâr yöneticilerin de çatışmalar karşısında evli yöneticilere göre karşı tarafın isteklerine daha fazla boyun eğdikleri ve çatışma kaynağı ile yüzleşmekten kaçındıkları ifade edilebilir. Gerçekleştirilen t testi sonucunda medeni durumun uzlaşma stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Buna göre, uzlaşma stratejisinin kullanımında evli ve bekâr yöneticilerin davranışlarının farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo: 3 - 26 Yöneticilerin Eğitim Düzeylerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Eğitim Düzeyi	n	\bar{x}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	İlköğretim	27	4,56	0,34	1,160	0,331
	Lise	81	4,45	0,50		
	Önlisans	27	4,77	1,46		
	Lisans	28	4,44	0,45		
	Yüksek Lisans	2	4,79	0,30		
Ödün Verme	İlköğretim	27	3,43	0,55	1,648	0,165
	Lise	81	3,59	0,67		
	Önlisans	27	3,44	0,51		
	Lisans	28	3,49	0,75		
	Yüksek Lisans	2	4,50	0,24		
Hükmetme	İlköğretim	27	3,74	0,74	3,755	0,006*
	Lise	81	3,50	0,82		
	Önlisans	27	3,15	0,76		
	Lisans	28	3,10	0,67		
	Yüksek Lisans	2	4,10	0,99		
Kaçınma	İlköğretim	27	2,76	1,23	1,875	0,117
	Lise	81	3,26	0,94		
	Önlisans	27	2,89	1,08		
	Lisans	28	2,84	0,87		
	Yüksek Lisans	2	3,08	1,77		
Uzlaşma	İlköğretim	27	4,12	0,63	1,264	0,286
	Lise	81	4,14	0,66		
	Önlisans	27	4,17	0,55		
	Lisans	28	3,92	0,59		
	Yüksek Lisans	2	4,75	0,35		

* $p < 0,05$

Tablo 3-26'da görüldüğü gibi yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça hükmetme puanlarının düştüğü görülmektedir. Buna göre eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin karşı tarafın isteklerini çok fazla önemsemediği ve kendi kararlarını işleme koyduğu strateji olan hükmetme stratejisini eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerden daha fazla kullandığı ifade edilebilir. ANOVA analizi sonuçlarına göre yöneticilerin eğitim düzeylerinin çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisi ile anlamlı bir farklılık oluşturduğu ($p < 0,05$) saptanmıştır. Bu farklılığın hangi eğitim düzeyinde olduğunu test etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre ilköğretim mezunu yöneticiler ile önlisans mezunu yöneticiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Önlisans mezunu yöneticilerin

ilköğretim mezunu yöneticilere oranla hükmetme yöntemini daha az kullandıkları ve ilköğretim mezunu yöneticilere göre karşı tarafın isteklerine karşı daha ilgili oldukları söylenebilir.

Tablo: 3 - 27 Turizm Eğitimi Almış Olma Durumunun Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin t Testi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Turizm Eğitimi Aldınız mı?	n	\bar{x}	s	t değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	Evet	80	4,61	0,87	1,612	0,108
	Hayır	85	4,43	0,53		
Ödün Verme	Evet	80	3,63	0,65	1,870	0,063
	Hayır	85	3,44	0,63		
Hükmetme	Evet	80	3,29	0,87	-2,189	0,030*
	Hayır	85	3,56	0,78		
Kaçınma	Evet	80	4,61	1,04	-1,748	0,082
	Hayır	85	3,19	0,98		
Uzlaşma	Evet	80	4,19	0,61	1,616	0,108
	Hayır	85	4,03	0,63		

* $p < 0,05$

Tablo 3-27 incelendiğinde turizm eğitimi almış yöneticilerin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma puanlarının turizm eğitimi almamış yöneticilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Turizm eğitimi almamış yöneticileri ise hükmetme stratejisi puanları turizm eğitimi almış olan yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen t testi sonucunda turizm eğitimi almış olma durumu ile hükmetme stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Bu bulgular, turizm eğitimi almamış olan yöneticilerin kararlarının sorgulanmasını istemedikleri, karşı tarafın görüşlerine turizm eğitimi almış olan yöneticilere göre daha az önem verdikleri şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 3 - 28 Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	1-5 Yıl	15	4,97	1,88	2,248	0,066
	6-10 Yıl	36	4,58	0,34		
	11-15 Yıl	15	4,48	0,42		
	16-20 Yıl	37	4,97	0,64		
	21 Yıl ve Üstü	44	4,52	0,43		
Ödün Verme	1-5 Yıl	15	3,44	0,58	2,559	0,041*
	6-10 Yıl	36	3,83	0,77		
	11-15 Yıl	15	3,50	0,61		
	16-20 Yıl	37	3,43	0,55		
	21 Yıl ve Üstü	44	3,44	0,63		
Hükmetme	1-5 Yıl	15	2,95	0,66	1,978	0,100
	6-10 Yıl	36	3,53	0,74		
	11-15 Yıl	15	3,47	0,89		
	16-20 Yıl	37	3,31	0,75		
	21 Yıl ve Üstü	44	3,54	0,83		
Kaçınma	1-5 Yıl	15	3,37	0,58	2,390	0,053
	6-10 Yıl	36	3,34	1,22		
	11-15 Yıl	15	3,17	0,86		
	16-20 Yıl	37	2,81	1,04		
	21 Yıl ve Üstü	44	2,81	0,98		
Uzlaşma	1-5 Yıl	15	4,17	0,62	0,519	0,722
	6-10 Yıl	36	4,22	0,60		
	11-15 Yıl	15	4,06	0,63		
	16-20 Yıl	37	4,02	0,71		
	21 Yıl ve Üstü	44	4,11	0,59		

* $p < 0,05$

Tablo 3-28 incelendiğinde, tüm toplam çalışma süresi aralıklarında yöneticilerin tümleştirme stratejisi puanlarının en fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 1-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip yöneticiler ile 16-20 yıl arası toplam çalışma süresine sahip yöneticilerin tümleştirme, 1-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip yöneticiler ile 16-20 yıl arası toplam çalışma süresine sahip yöneticilerin ödün verme, 16-20 yıl toplam çalışma süresine sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üstü toplam çalışma süresine sahip yöneticilerin kaçınma stratejisi puanlarının birbirine eşit olduğu görülmektedir.

ANOVA analizi sonuçlarına göre yöneticilerin toplam çalışma sürelerinin çatışma yönetimi stratejilerinden ödün verme yöntemi ile anlamlı bir farklılık oluşturduğu ($p<0,05$) saptanmıştır. Bu farklılığın hangi süre aralığında olduğunu test etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre 1-5 yıl toplam çalışma süresine sahip yöneticiler ile 16-20 yıl toplam çalışma süresine sahip yöneticiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu, iş deneyimi bakımından yeni sayılan yöneticilerin daha deneyimli yöneticilere göre ödün verme stratejisini daha çok kullandıkları şeklinde ifade edilebilir.

Tablo: 3 - 29 Yöneticilerin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	1-5 Yıl	24	4,72	1,60	0,810	0,520
	6-10 Yıl	50	4,55	0,41		
	11-15 Yıl	38	4,41	0,44		
	16-20 Yıl	26	4,72	0,48		
	21 Yıl ve Üstü	27	4,56	0,41		
Ödün Verme	1-5 Yıl	24	3,45	0,54	2,615	0,037*
	6-10 Yıl	50	3,73	0,84		
	11-15 Yıl	38	3,39	0,51		
	16-20 Yıl	26	3,33	0,53		
	21 Yıl ve Üstü	27	3,64	0,51		
Hükmetme	1-5 Yıl	24	3,22	0,73	2,142	0,078
	6-10 Yıl	50	3,57	0,84		
	11-15 Yıl	38	3,41	0,78		
	16-20 Yıl	26	3,13	0,75		
	21 Yıl ve Üstü	27	3,62	0,80		
Kaçınma	1-5 Yıl	24	3,50	0,75	2,926	0,023*
	6-10 Yıl	50	3,21	1,15		
	11-15 Yıl	38	2,91	0,93		
	16-20 Yıl	26	2,62	0,90		
	21 Yıl ve Üstü	27	2,96	1,04		
Uzlaşma	1-5 Yıl	24	4,07	0,61	0,710	0,586
	6-10 Yıl	50	4,16	0,71		
	11-15 Yıl	38	4,11	0,58		
	16-20 Yıl	26	3,94	0,67		
	21 Yıl ve Üstü	27	4,20	0,51		

* $p<0,05$

Tablo 3-29 incelendiğinde, ANOVA analizi sonuçlarına göre yöneticilerin turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerinin çatışma yönetimi stratejilerinden ödün verme ve kaçınma yöntemi ile anlamlı bir farklılık oluşturduğu ($p<0,05$) saptanmıştır. Bu farklılığın hangi çalışma aralığında olduğunu test etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre 1-5 yıl aralığında turizm sektöründe çalışan yöneticiler ile 16-20 yıl aralığında turizm sektöründe çalışan yöneticiler istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. 16-20 yıl aralığında turizm sektöründe çalışan yöneticilerin, 1-5 yıl aralığında turizm sektöründe çalışanlara oranla kaçınma yöntemini daha az uyguladıkları görülmektedir. Bu bulgu, deneyimi daha az olan yöneticilerin deneyimli yöneticilere göre sorunları daha fazla görmezden geldikleri şeklinde ifade edilebilir.

Tablo: 3 - 30 Yöneticilerin Buldukları Seyahat Acentasındaki Çalışma Sürelerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Acentadaki Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	1-3 Yıl	69	4,51	1,02	0,411	0,745
	4-7 Yıl	35	4,58	0,37		
	8-11 Yıl	35	4,58	0,36		
	12 Yıl ve Üstü	26	4,40	0,47		
Ödün Verme	1-3 Yıl	69	3,42	0,62	2,242	0,085
	4-7 Yıl	35	3,57	0,52		
	8-11 Yıl	35	3,76	0,81		
	12 Yıl ve Üstü	26	3,50	0,60		
Hükmetme	1-3 Yıl	69	3,31	0,77	0,908	0,439
	4-7 Yıl	35	3,45	0,77		
	8-11 Yıl	35	3,47	1,04		
	12 Yıl ve Üstü	26	3,60	0,51		
Kaçınma	1-3 Yıl	69	3,15	0,90	1,375	0,252
	4-7 Yıl	35	2,91	1,08		
	8-11 Yıl	35	3,20	1,23		
	12 Yıl ve Üstü	26	2,76	0,90		
Uzlaşma	1-3 Yıl	69	3,98	0,66	3,046	0,030*
	4-7 Yıl	35	4,14	0,63		
	8-11 Yıl	35	4,36	0,50		
	12 Yıl ve Üstü	26	4,07	0,63		

* $p<0,05$

Tablo 3-30 incelendiğinde aynı acentada 12 yıldan fazla çalışan yöneticilerin tümleştirme stratejisini en az kullananlar oldukları belirlenmiştir. Bu bulgu, aynı acentada çalışma süresinin artmasıyla yöneticilerin sadece kendi düşüncelerinin doğruluğunu savundukları şeklinde açıklanabilir. Bununla birlikte çalışma süreleri 1-3 yıl aralığında olan yöneticilerin diğer yöneticilere oranla kendi isteklerini yaptırma olarak tanımlanan hükmetme stratejisini en az kullananlar oldukları görülmektedir. Buna göre acentadaki çalışma süresi ile hükmetme stratejisi arasında da mantıksal bir bağ olduğundan söz edilebilir. ANOVA analizi sonuçlarına göre yöneticilerin çalıştıkları acentadaki toplam çalışma sürelerinin çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisi ile anlamlı bir farklılık oluşturduğu ($p<0,05$) saptanmıştır. Bu farklılığın hangi çalışma aralığında olduğunu test etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre 1-3 yıl aralığında aynı acentada çalışan yöneticiler ile 8-11 yıl aralığında aynı acentada çalışan yöneticiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Aynı firmada 8-11 yıl arasında çalışan yöneticilerin, 1-3 yıl arasında çalışan yöneticilere oranla uzlaşma stratejisini daha fazla kullandıkları görülmektedir.

Tablo 3-31’de görüldüğü gibi yöneticilik süresi arttıkça ödün verme ve kaçınma puanlarının düştüğü görülmektedir. Buna göre yöneticilik deneyimi fazla olan yöneticilerin karşı tarafın isteklerini kabul etme ve sorunları görmezden gelme davranışlarının deneyimsiz yöneticilere göre daha az olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde ANOVA analizi sonuçlarına göre yöneticilerin toplam yöneticilik sürelerinin çatışma yönetimi stratejileriyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır.

Tablo: 3 - 31 Yöneticilik Süresinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Toplam Yöneticilik Süresi	n	\bar{x}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	1-3 Yıl	60	4,56	1,06	0,286	0,836
	4-7 Yıl	47	4,50	0,44		
	8-11 Yıl	35	4,57	0,40		
	12 Yıl ve Üstü	23	4,42	0,48		
Ödün Verme	1-3 Yıl	60	3,56	0,72	0,051	0,985
	4-7 Yıl	47	3,54	0,65		
	8-11 Yıl	35	3,51	0,59		
	12 Yıl ve Üstü	23	3,51	0,56		
Hükmetme	1-3 Yıl	60	3,48	0,78	0,375	0,771
	4-7 Yıl	47	3,33	0,84		
	8-11 Yıl	35	3,40	0,90		
	12 Yıl ve Üstü	23	3,48	0,64		
Kaçınma	1-3 Yıl	60	3,23	0,95	2,242	0,085
	4-7 Yıl	47	3,10	1,05		
	8-11 Yıl	35	2,96	1,09		
	12 Yıl ve Üstü	23	2,60	0,93		
Uzlaşma	1-3 Yıl	60	4,09	0,60	0,289	0,833
	4-7 Yıl	47	4,16	0,66		
	8-11 Yıl	35	4,12	0,65		
	12 Yıl ve Üstü	23	4,02	0,62		

***p<0,05**

Tablo 3-32 incelendiğinde yöneticilerin en çok tümleştirme ve uzlaşma yöntemini tercih ettikleri görülmektedir. Buna göre acenta yöneticilerinin çatışma yönetiminde öncelikle her iki tarafın da ilgi ve isteklerini göz önünde bulunduran ve soruna farklı çözüm önerileri getiren tümleştirme ve ortak bir noktada buluşmayı amaçlayan uzlaşma stratejilerini öncelikli olarak kullandıkları ifade edilebilir. Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, yönetsel pozisyon ile çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisi arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$) görülmüştür. Bu farklılığın hangi yönetsel pozisyonlar arasında olduğunu test etmek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinin sonuçlarına göre, departman müdürü ve departman şefleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Departman şeflerinin çalışanlarına karşı uzlaşma yöntemini departman müdürlerinden

daha fazla uyguladıkları ve çatışmayı yönetmede daha uzlaşmacı bir tavır sergiledikleri görülmektedir.

Tablo: 3 - 32 Yönetmel Pozisyonun Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Yönetmel Pozisyon	n	\bar{X}	s	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Tümleştirme	Acenta Müdürü	42	4,47	0,46	0,627	0,679
	Müdür Yardımcısı	9	4,56	0,44		
	Bölge Müdürü	2	4,29	1,01		
	Şube Müdürü	12	4,55	0,42		
	Departman Müdürü	32	4,38	0,45		
	Departman Şefi	68	4,63	0,99		
Ödün Verme	Acenta Müdürü	42	3,63	0,78	0,898	0,484
	Müdür Yardımcısı	9	3,50	0,73		
	Bölge Müdürü	2	4,08	0,12		
	Şube Müdürü	12	3,58	0,46		
	Departman Müdürü	32	3,37	0,74		
	Departman Şefi	68	3,54	0,53		
Hükmetme	Acenta Müdürü	42	3,54	0,87	0,863	0,507
	Müdür Yardımcısı	9	3,42	0,68		
	Bölge Müdürü	2	3,70	0,99		
	Şube Müdürü	12	3,58	0,64		
	Departman Müdürü	32	3,19	0,89		
	Departman Şefi	68	3,42	0,76		
Kaçınma	Acenta Müdürü	42	2,80	1,14	1,241	0,292
	Müdür Yardımcısı	9	2,69	1,19		
	Bölge Müdürü	2	3,67	0,94		
	Şube Müdürü	12	3,35	0,80		
	Departman Müdürü	32	3,15	0,94		
	Departman Şefi	68	3,13	0,97		
Uzlaşma	Acenta Müdürü	42	4,14	0,66	2,378	0,041*
	Müdür Yardımcısı	9	4,11	0,66		
	Bölge Müdürü	2	4,25	0,35		
	Şube Müdürü	12	4,23	0,63		
	Departman Müdürü	32	3,78	0,69		
	Departman Şefi	68	4,22	0,54		

* $p < 0,05$

3.6. Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetimi İlişkisi

Bu bölümde yöneticilerin liderlik tarzlar ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo: 3 - 33 Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

LİDERLİK TARZLARI		ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ						
		Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma		
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel İlgi	r	,366(**)	,189(**)	,141	,128	,356(**)	
		P	,000	,016	,073	,103	,000	
		N	165	165	165	165	165	
	İdealize Edilmiş Tutum	r	,322(**)	,266(**)	,104	,167(*)	,382(**)	
		P	,000	,001	,187	,032	,000	
		N	165	165	165	165	165	
	İdealize Edilmiş Davranış	r	,274(**)	,115	,063	,043	,278(**)	
		P	,000	,143	,423	,587	,000	
		N	165	165	165	165	165	
	Teşvik Edici Güdüleme	r	,149	,199(*)	,083	,089	,192(*)	
		P	,057	,011	,291	,259	,014	
		N	165	165	165	165	165	
	Entelektüel Uyarım	r	,397(**)	,245(**)	,226(**)	,102	,469(**)	
		P	,000	,002	,004	,195	,000	
		N	165	165	165	165	165	
	Etkileşimci Liderlik	Aktif İstisnalarla Yönetim	r	,020	,197(*)	,221(**)	,110	,266(**)
			P	,799	,011	,004	,162	,000
			N	165	165	165	165	165
Pasif İstisnalarla Yönetim		r	-,025	,385(**)	,268(**)	,453(**)	,199(*)	
		P	,748	,000	,001	,000	,011	
		N	165	165	165	165	165	
Koşullu Ödüllendirme		r	,289(**)	,253(**)	,035	,127	,220(**)	
		P	,000	,001	,659	,105	,005	
		N	165	165	165	165	165	
Liberal Liderlik	r	,372(**)	,180(*)	,135	,010	,372(**)		
	P	,000	,021	,085	,899	,000		
	N	165	165	165	165	165		

** Korelasyon (r) 0,01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü)

* Korelasyon (r) 0,05 düzeyinde anlamlı (2-yönlü)

Seyahat acentası yöneticilerinin dönüşümcü liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde;

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan bireysel ilgi alt boyutunun çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme ($r=,366$; $p<,01$) ve uzlaşma ($r=,356$; $p<,01$) ile orta düzeyde, pozitif, anlamlı ve ödün verme stratejisi ($r=,189$; $p<,01$) ile de düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre astlarına bireysel ilgi gösteren seyahat acentası yöneticilerinin çatışma yönetiminde yapıcı stratejiler olarak kabul edilen tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini daha çok tercih ettikleri sonucuna varılabilir. Başka bir anlatımla yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilemiş oldukları bireysel ilgi her iki tarafın da ortak ilgisini gerektiren tümleştirme ve karşılıklı olarak kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak bir noktada buluşmayı amaçlayan uzlaşma gibi çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerinin arttırmaktadır. Aynı zamanda bireysel ilgi gösteren yöneticilerin bazı durumlarda kararlarından ödün verdikleri ve karşı tarafın isteklerini kabul ettikleri de ifade edilebilir. Dönüşümcü liderliğin bir başka alt boyutu olan idealize edilmiş tutum ile çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme dışındaki tüm stratejilerle arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre idealize edilmiş tutum ile tümleştirme ($r=,322$; $p<,01$) ve uzlaşma ($r=,382$; $p<,01$) stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı; ödün verme ($r=,266$; $p<,01$) ve kaçınma ($r=,167$; $p<,05$) stratejileri arasında da düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bir başka ifade ile yüksek ahlaki standartlara sahip olan ve astlarının önüne hedefler koyan liderlerin çatışma yönetiminde öncelikle tümleştirici ve uzlaşmacı bir tavır sergiledikleri; bazı durumlarda da aldıkları kararlardan ödün verdikleri ve yaşanan çatışmaları görmezden geldikleri sonucuna varılabilir. Dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş davranış alt boyutu ile tümleştirme ($r=,274$; $p<,01$) ve uzlaşma ($r=,278$; $p<,01$) stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre, ideal davranışlar sergileyen liderlerin çatışma yönetiminde yapıcı yöntemler kullandıkları sonucuna varılabilir. Dönüşümcü liderliğin bir diğer alt boyutu olan teşvik edici güdüleme ile ödün verme ($r=,199$; $p<,05$) ve uzlaşma ($r=,192$; $p<,05$) stratejileri arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre astları için bir model oluşturan ve örgütsel başarıyı yakalama konusunda onları isteklendiren liderlerin çatışmaları yönetirken bazı durumlarda kararlarından ödünler verip karşı tarafın önerilerini dikkate aldıkları; bazı durumlarda da uzlaşmacı yaklaşımlar sergiledikleri

ifade edilebilir. Dönüşümcü liderliğin son alt boyutu olan entelektüel uyarım ile çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisi dışındaki tüm stratejilerle anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre entelektüel uyarım ile uzlaşma ($r=,469$; $p<,01$) ve tümleştirme ($r=,397$; $p<,01$) stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı, ödün verme ($r=,245$; $p<,01$) ve hükmetme ($r=,226$; $p<,01$) stratejileri arasında da düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere rastlanmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, acenta yöneticilerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik tarzlarının teşvik edici güdüleme dışındaki tüm boyutlarıyla tümleştirme ve uzlaşma çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Seyahat acentası yöneticilerinin etkileşimci liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde;

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından olan aktif istisnalarla yönetimin çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma ($r=,266$; $p<,01$), hükmetme ($r=,221$; $p<,01$) ve ödün verme ($r=,274$; $p<,05$) stratejileri ile aralarında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre acenta yöneticilerinin aktif istisnalarla yönetim davranışları artış gösterdiğinde çatışma yönetim stratejilerinden ödün verme, hükmetme ve uzlaşma stratejilerini gerçekleştirme düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile tümleştirme dışındaki tüm çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Buna göre pasif istisnalarla yönetim ile kaçınma ($r=,453$; $p<,01$) ve ödün verme ($r=,385$; $p<,01$) stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı; hükmetme ($r=,268$; $p<,01$) ve uzlaşma ($r=,199$; $p<,05$) stratejileri ile de düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre sadece standartlar karşılaşmadığında bile müdahale eden liderlerin öncelikle kaçınma ve ödün verme stratejilerini kullandıkları ifade edilebilir. Etkileşimci liderliğin bir diğer alt boyutu olan koşullu ödüllendirme ile çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme ($r=,289$; $p<,01$), ödün verme ($r=,253$; $p<,01$) ve uzlaşma ($r=,220$; $p<,01$) stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler görülmektedir. Buna göre yöneticilerin sorunlara astlardan müdahale bekladıkları durumlar genel olarak tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerine başvurdukları ifade edilebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde istisnalarla yönetim aktif ve pasif davranış düzeylerinin çatışma yönetim stratejilerinden ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejileriyle pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre geçmişten kopamayan yöneticilerin sorunların çözüme kavuşturulması ve çatışmanın yönetimi konusunda, çatışmaya taraf olanların herkesin fikrini söylediği ve ortak bir yol bulmanın amaçlandığı tümleştirme stratejisi dışındaki tüm stratejilerle ilişkili olduğu doğrulanmıştır. Bu bulgular etkileşimci liderlerin yeniliklere açık davranmaktan çok eski gidişatı devam ettirme konusunda istekli olduklarının da bir göstergesidir.

Liberal liderlik ile çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme ($r=,372$; $p<,01$), uzlaşma ($r=,372$; $p<,01$) ve ödün verme ($r=,180$; $p<,05$) stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre liberal liderlerin astlarının çalışma şekillerine fazla karışmadıkları, onları başıboş bıraktıkları ancak çatışma yönetiminde de öncelikle astların ve kendi görüşlerini ortak bir paydada birleştirerek yeni çözümler üreten, ortak bir yol bulan, bazı durumlarda da astlarının önerilerini kabul eden liderler oldukları ifade edilebilir.

3.7. SONUÇ VE ÖNERİLER

3.7.1. Sonuçlar

Liderlik ve çatışma kavramlarının birlikte incelendiği araştırmanın bu bölümünde araştırma bulgularına dayalı olarak varılan sonuçlar ve öneriler sunulmaktadır.

Seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmış olan bu çalışmada bulgular doğrultusunda elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Erkek yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını kadın yöneticilere oranla daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre erkek yöneticilerin bugün ile gelecek arasında daha fazla bağ kuran, astlarını hedeflere ulaşma konusunda motive eden bireyler oldukları sonucuna varılabilir. Aynı zamanda etkileşimci liderlik boyutlarında da erkek yöneticilerin

üstünlüğünden bahsetmek mümkündür. Buna göre astlarını örgütsel amaçlara ulaşma konusunda teşvik etme, onlara ödül, prim verme ve terfi gibi olanaklar sağlama davranışlarının erkek yöneticiler tarafından daha fazla sergilendiği anlaşılmıştır. Kadın yöneticilerin ise astlarını erkek yöneticilere göre daha başıboş bıraktıkları yani daha liberal bir liderlik tarzı benimsedikleri görülmektedir.

- Orta yaşın üstündeki yöneticilerin motivasyon ve bireysel ilgi konularında genç yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip olmaları deneyim ve bilgi birikimleri ile açıklanabilir. Bu bakımdan orta yaşlı yöneticilerin bildiklerini astlarına aktarma ve onlara yol gösterme konularında daha etkili oldukları sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak orta yaşın üstündeki yöneticilerin geleneklere daha fazla bağlı kaldıkları görülmektedir. Sürekli yeni gelişmelerin görüldüğü turizm sektöründe orta yaşlı yöneticilerin geleneklere daha bağlı oldukları ve astlarını başıboş bıraktıkları sonucuna varılmıştır.
- Evli yöneticilerin astlarına karşı daha ilgili, olaylar karşısında onlara farklı bakış açıları kazandırma konusunda da daha istekli oldukları görülmüştür. Bekâr yöneticilerin ise daha liberal bir yönetim tarzını tercih ettikleri ortaya çıkarılmıştır.
- Araştırma bulguları, eğitim düzeyleri ile etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olan istisnalarla yönetim arasında da önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Öyle ki ilköğretim mezunu olan yöneticiler daha üst mezuniyet derecesine sahip yöneticilere oranla daha fazla istisnalarla yönetim tarzına eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Bu durum ilköğretim mezunu yöneticilerin geleneklere daha bağlı, bir yenilik arayışı içinde olmayan ve sadece örgütsel standartlar karşılanmadığında duruma müdahale eden liderler oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Aynı sonuçlar liberal liderlik boyutu için de geçerlidir. Bu

boyutta da astlarını boş bırakan yöneticilerin ilköğretim mezunu oldukları belirlenmiştir.

- Turizm eğitimi alan yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşma konusunda astlarını daha fazla teşvik ettikleri ve daha ilgili oldukları görülmüştür. Bu durum eğitimini almış oldukları bir konuda çalışıyor olmaları ile açıklanabilir.

Aynı şekilde turizm eğitimi alan yöneticilerin astlarını daha serbest bıraktıkları görülmektedir.

- 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olan yöneticilerin astlarına olaylara farklı bakış açısı kazandırma konusunda diğer yöneticilere göre daha etkin oldukları görülmektedir. Bu durum deneyimin astlara aktarılması hususunda çalışma süresi fazla olan yöneticilerin daha istekli oldukları şeklinde ifade edilebilir.

11-15 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olan yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşma konusunda ödüllendirme yöntemini seçtikleri görülmektedir. Bu durum seyahat acentalarında sıklıkla görülen prim usulü çalışma, satıştan yüzde alma ve terfi ettirme gibi uygulamaların en fazla 11-15 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olan yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir. Buna ek olarak 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olan yöneticilerin daha liberal bir liderlik tarzı benimsedikleri görülmektedir.

- Yöneticilerin turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticilerin astlarını motive eden, onlara yol gösteren, onlar için rol model olan ve yaptıkları işe farklı yönlerden yaklaşımlarını sağlayan liderler oldukları sonucuna varılmıştır. Bu durum turizm sektöründe deneyim kazanmış bireylerin bildiklerini astlarına aktardıklarının bir göstergesidir.

Etkileşimci boyutta ise 6-10 yıl turizm sektöründe çalışan yöneticilerin daha gelenekçi liderlik tarzlarını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buldukları seyahat acentasında 8-11 yıl arası çalışan yöneticilerin pasif istisnalarla yönetim alt boyutunda diğer çalışanlara oranla daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Bu durum aynı seyahat acentasında uzun süre çalışan yöneticilerin olaylara müdahalesinin sadece standartlar karşılanmadığında ve astlardan bu konuda bir şikâyet geldiğinde harekete geçtikleri şeklinde açıklanabilir. Ayrıca aynı acentada uzun süre çalışan yöneticilerin diğer yöneticilere oranla daha serbest bir liderlik tarzı benimsedikleri anlaşılmaktadır.

- Toplam yöneticilik süresi fazla olan yöneticilerin de liderlik konusunda daha liberal oldukları sonucuna varılmıştır. Bu durum deneyimin getirmiş olduğu aşırı güven duygusu ile açıklanabilir. Buna ek olarak yöneticilikte fazla deneyim sahibi olmayanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda ödüllendirme yöntemini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.
- Araştırma bulgularına göre astlarına en fazla bireysel ilgi gösteren yöneticilerin acenta müdürleri oldukları belirlenmiştir. Özellikle lokal olarak tabir edilen ve Alanya'da günlük tur, oto kiralama gibi aktivitelerle meşgul olan acentalardaki yöneticilerin birden çok alanla ilgili hizmet verebilmeleri amacıyla gereken yetkinlikleri bir an önce kazanmaları adına astlarına bireysel ilgi gösterdikleri sonucu çıkarılabilir.

Bununla birlikte astlarına en fazla ödüllendiren yöneticilerin departman müdürleri oldukları ifade edilebilir. Astlarının istenen başarıyı göstermeleri konusunda terfi ve prim gibi ödüllendirme uygulamalarının departman yöneticileri tarafından daha fazla kullanıldığı sonucu çıkarılabilir.

Müdür yardımcılarının ise astlarını en fazla başıboş bırakan liderler oldukları belirlenmiştir. Bölge müdürlerinin ise pasif bir liderlik tarzı benimsedikleri sonucuna varılabilir. Bu, yöneticilerin örgüt içindeki rutin işlemlerden sıyrılarak detaylara boğulmadan daha makro bir bakış açısı ile stratejik nitelikteki konularla ilgilenme eğilimlerini gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

- Liderlik davranışları alt boyutları birleştirilip, bir bütün olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Buna göre acenta yöneticilerin geniş bir vizyona sahip, gelecekle ilgili planlar yapan, insana değer veren kişiler oldukları ve dönüşümcü liderlik özelliklerini etkileşimci liderlikten daha fazla sergiledikleri ifade edilebilir. Dönüşümcü liderlik ortalamasının 4,38, etkileşimci liderlik ortalamasının ise 3,84 oluşu da bu sonucu destekler niteliktedir.

Yavuz, 2009 yılında 4-5 yıldızlı otel yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanlarını 3,49 olarak saptamıştır. Yavuz ve Tokmak (2009) tarafından yürütülen bir başka araştırmada ise otel yöneticilerinin etkileşimci liderlik puanları 3,10 olarak bulunmuştur. Bu iki araştırma ile karşılaştırıldığında seyahat acentası yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin otel yöneticilerinden daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

- Yöneticilerin algılarına göre en fazla kullandıkları çatışma yönetimi stratejisinin tümleştirme ($\bar{x}=4,52$) olduğu, bunu sırasıyla uzlaşma ($\bar{x}=4,10$), ödün verme ($\bar{x}=3,53$), hükmetme ($\bar{x}=3,42$) ve kaçınma ($\bar{x}=3,04$) stratejilerinin izlediği görülmektedir. Buna göre, acenta yöneticilerinin tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini “Her zaman”, ödün verme, hükmetme stratejilerini “Çoğunlukla” ve kaçınma stratejisini de “Bazen” uyguladıkları görülmektedir.

Bu bulgulardan yöneticilerin acentada meydana gelen bir sorun karşısında öncelikli olarak her iki tarafın da görüşlerine önem veren, yapıcı stratejileri uyguladıkları sonucuna varılabilir.

- Yöneticilerin yapıcı olarak nitelenen tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinden sonra ödün verme ve hükmetme stratejilerini tercih etmeleri, bazı durumlarda sadece astlarının isteklerini bazı durumlarda da sadece kendi isteklerini göz önünde bulundurarak bir çözüme gitme davranışı sergilediklerini göstermektedir.

Bunun dışında dikkat çeken bir başka nokta ise, yöneticilerin kaçınma stratejisini mevcut stratejiler arasında en az uygulamış olmalarıdır. Bu durum, yöneticilerin soruna mutlaka yapıcı ya da yıkıcı bir çözüm önerisi getirdikleri ve çatışmaları görmezden gelmelerinin diğer stratejilere göre daha az olduğu şeklinde açıklanabilir.

Üngüren'in 2008 yılında Alanya'da hizmet veren 5 yıldızlı otellerin çalışanları üzerinde uyguladığı çatışma yönetimi araştırmasında da benzer bulgulardan söz etmek mümkündür. Buna göre, otel çalışanları da çatışma yönetiminde ilk olarak tümleştirme stratejisini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu stratejiyi sırasıyla uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma stratejileri takip etmektedir.

- Yöneticilerinin cinsiyet değişkeni ile tümleştirme stratejisi anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuçlara göre bayan yöneticilerin erkek yöneticilere göre çatışmalara daha yapıcı yaklaştıkları, karşı tarafın görüşlerine daha fazla önem verdikleri ve yeni çözüm önerilerine açık oldukları sonucuna varılabilir.
- Yaş ve turizm sektöründe çalışma süresi değişkenleri ile kaçınma stratejisi arasındaki anlamlı farklılığa göre, genç yöneticilerin çatışmaları görmezden gelme durumlarının 41-50 yaş aralığındaki yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin iş ve yöneticilik tecrübelerinin yetersizliği şeklinde açıklanabilir.

Bununla birlikte turizm sektöründeki tecrübesi daha az olan yöneticilerin diğer yöneticilere kıyasla çatışma yönetiminde kaçınma stratejisini daha fazla uygulamalarının da çalıştıkları sektördeki deneyimlerinin azlığı ile ifade edilebilir.

- Medeni durum, buldukları seyahat acentasındaki çalışma süresi ve yönetsel pozisyon değişkenleri ile uzlaşma stratejisi anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre, acenta müdürleri ve departman şeflerinin çalışanlarla daha fazla iletişimde bulduklarından dolayı uzlaşma stratejisini daha fazla uyguladıkları sonucuna varılabilir.

Bunun yanı sıra evli yöneticilerin bekâr yöneticilere göre daha fazla uzlaşmacı olma nedenleri evliliğin de doğasında uzlaşmayı barındırıyor olması ile açıklanabilir. Aynı şekilde buldukları acentada uzun süre çalışan yöneticilerin daha uzlaşmacı olduklarını göstermektedir. Bu durum, uzun süredir aynı acentada çalışan yöneticilerin olumlu bir örgüt kültürü yaratmak adına daha uzlaşmacı davranışlar sergiledikleri şeklinde açıklanabilir.

- Yöneticilerin turizm eğitimi almış olma durumu değişkenleri ile hükmetme stratejisi arasındaki anlamlı farklılığa dayanarak, farklı bir konuda eğitime sahip olup turizm sektöründe çalışan yöneticilerin daha baskıcı, isteklerini zor kullanarak yaptırın yöneticiler oldukları sonucuna varılabilir.
- Yöneticilerin eğitim düzeyi ile ödün verme stratejisi arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Buna göre eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin kendi isteklerinden daha zor vazgeçtikleri sonucuna ulaşılabilir.
- Yüksek lisans mezunu yöneticilerin tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Buna göre eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin daha yapıcı yöntemleri tercih ettikleri ifade edilebilir.
- Turizm eğitimi almamış olan yöneticilerin turizm eğitimi alanlara göre daha fazla hükmetme stratejisini kullandıkları görülmektedir. Buna göre eğitimini almadıkları alanda çalışan yöneticilerin çatışmalarda hükmedici davranışları daha fazla gösterdikleri söylenebilir.
- Acentalarda mesleki deneyimleri düşük olan yöneticilerin örgüt içi çatışmalarda daha kaçınmacı bir yönetim tarzı benimsedikleri belirlenmiştir. Bu, öncelikle bireylerin mesleki deneyimsizliklerine bağlanabilir.
- Dönüşümcü liderlik tarzının tüm boyutları ile uzlaşma stratejisi arasında pozitif ve doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, bugün ve gelecek arasında bir bağ kuran, insana yatırım yapan liderlerin çatışma yönetimine yapıcı çözüm önerileri getiren ve karşı tarafın isteklerini de göz önünden bulunduran liderler oldukları sonucuna varılabilir.

- Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme ve uzlaşma arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Buna göre, astlarına karşı güven, saygı, eşitlik, hoşgörü gibi ahlaki yaklaşımlar sergileyen, astlarını geliştirmeyi amaçlayan liderlerin çatışma yönetiminde yapıcı yaklaşımlara ağırlık verdikleri sonucuna ulaşmak mümkündür. Bununla birlikte acenta yöneticilerinin bazı durumlarda da astlarının fikirlerini kabul ettikleri ödün verme davranışını sergiledikleri görülmektedir.
- Yöneticilerin kendilerinden beklenen davranışın sergilendiği durumlarda uzlaşma ve tümleştirme stratejilerinin kullanımında da pozitif yönlü bir artış görülmektedir. Buna göre astlarına örnek olacak davranışları gösteren acenta yöneticilerinin yine astlarına örnek teşkil edecek yapıcı stratejileri kullandığı sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Yöneticilerin astlarını motive etme davranışının artması ile uzlaşma stratejisinin kullanımı arasında da bir bağ görülmektedir. Buna göre yöneticiler astlarını örgütsel hedeflere ulaşma konusunda isteklendirirken ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların çözümünde uzlaşma stratejisine başvurumaktadırlar.
- Yöneticilerin astlarına olaylara farklı bakış açısı kazandırma davranışlarındaki artış ile öncelikle uzlaşma ve tümleştirme daha sonra da ödün verme ve hükmetme davranışlarının arttığı belirlenmiştir. Acenta yöneticilerinin astlarını entelektüel yönden geliştirme çabalarındaki artışın öncelikle astlarla aralarındaki görüş birliğine dayandığı sonucuna varılabilir.

Ayrıca bazı durumlarda yöneticilerin astlardan gelebilecek teklifler karşısında ödün verme stratejisini tercih ettikleri, bazı durumlarda da kendi önerileri dışında başka bir teklifi kabul etmedikleri görülebilir.

- Geçmiş ile bugün arasında bir bağ kuran, bugün alınan sonuçları geçmiştekilerle kıyaslayan liderlerin çatışma yönetimi stratejilerinden öncelikle uzlaşma stratejisini tercih ettikleri görülmektedir. Ancak standartlar karşılanmadığında anlaşmazlıkların çözümünde sadece kendi isteklerini

yaptırmak olarak açıklanabilen hükmetme davranışının da arttığı sonucuna varılmaktadır.

- Sadece standartlar karşılanmadığında duruma müdahale davranışı gösteren yöneticilerin öncelikle kaçınma ve ödün verme davranışlarında artış görülmektedir. Bu durum olaylara fazla müdahale etme isteğinde olmayan yöneticilerin öncelikle kaçınma daha sonra da ödün verme davranışını sergilemelerinin kanıtıdır.
- Astlarını başıboş bırakma davranışı arttıkça öncelikle uzlaşma ve tümleştirme daha sonra da ödün verme davranışlarında artış olduğu görülmektedir. Buna göre acentada liderlik özellikleri göstermeyen ve astlarının rahat hareket etmelerine olanak tanıyan yöneticilerin çatışma durumunda öncelikle uzlaşmacı ve tümleştirici davranışlara başvurdukları bazı durumlarda da kendi kararlarından ödün verip karşı tarafın isteklerine boyun eğdikleri ifade edilebilir.

3.7.2. Öneriler

- Yöneticilerin liderlik ve çatışma yönetimi konusunda cinsiyet farklılıklarını irdeleyen araştırmalar yapılmalıdır.
- Deneyimli yöneticilerin genç yöneticilere mentorluk yapmaları istenebilir. Bilindiği gibi mentorluk, genç yöneticilerin yetiştirilmesi ve yönetim görevlerine hazırlanmasına yardımcı olan öğrenme ve gelişim ilişkisidir. Acentalar bu konuda yöneticilerinin koçluk ve mentorluk eğitimi almalarını sağlayabilirler.
- Sürekli gelişim ve değişim eğiliminde olan turizm sektörü ile ilgili olarak orta yaşlı yöneticilerin daha gelenekçi yapıda oldukları görülmüştür. Bu bakımdan yöneticilerin düzenli aralıklarla eğitim programlarına alınmaları gerekmektedir. Ticaret ve sanayi odaları ile seyahat acentaları birlikleri toplantılarında yönetim ve organizasyon konusunda uzman bir kişi, yöneticilere liderlik ve çatışma yönetimi konularının önemi konularında bilgi verebilir.

- Türsab tarafından verilen enformasyon memurluğu belgesine ek olarak, yöneticilerin yönetsel özellikler konusunda fikir sahibi olmalarını sağlayan farklı sertifikasyon programları geliştirilmelidir.
- Acentalarda terfi, prim vb. konuların daha açık ve anlaşılır şekle getirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde her acentanın kendi şartlarına bağlı kalarak bir yönetmelik hazırlaması uygun görülmektedir. Bu şekilde hazırlanan şeffaf ve adil bir sistemin varlığının çatışma yönetimine farklı bir boyut kazandıracığı düşünülmektedir.
- Genç yöneticilere çağdaş liderlik tarzları konusunda özellikle Altso, Türsab ve üniversiteler tarafından desteklenen eğitim programları hazırlanmalıdır.
- Yöneticilerin başta liderlik ve çatışma konuları olmak üzere meslektaşları ile rahat haberleşip olaylara zamanında ve sağlıklı müdahaleler gerçekleştirecekleri çevrimiçi platformlar oluşturulmalıdır.
- Yönetsel pozisyonlar arası yönetim farklılıklarının giderilmesi adına tüm yönetim kademelerinin belirli aralıklarla bir araya getirildiği etkinlikler düzenlenmelidir.
- Örgütsel gelişim için diğer çatışma yönetimi stratejilerinden daha yararlı olduğu bilinen bu stratejilerin kullanımı hususunda daha istekli olmaları nedeniyle, acentaların yönetici seçimlerinde genç ve başarılı adaylara öncelik vermeleri daha uygun olabilir.
- Seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzları ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin işgörenlerin bakış açısından da ele alınması ve iki araştırma bulgularının karşılaştırılması liderlik tarzları ve çatışma yönetimi ilişkisi konusuna daha fazla açıklık getirebilir.
- Bunun dışında üzerinde durulması gereken bir başka konu ise liderlik tarzları, çatışma yönetimi ve performans üçlüsünün ortak ele alındığı bir araştırma olabilir. Liderlik ve çatışma yönetiminin acenta ve çalışan performansına etkilerinin araştırması bu konudaki çalışmalara farklı bir boyut kazandırabilir.

- Çağdaş liderlik teorileri yönetici ve işgörenler arasındaki ilişkiyi en verimli şekilde kullanmayı ve bu sayede sağlıklı bir örgüt kültürü, müşteri ve işgören memnuniyeti oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Gelecekteki araştırmalarda çatışma kaynaklarının ortaya çıkarılması konusunda seyahat acentalarından hizmet satın alan müşterilerin görüşlerine yer verilmesi çatışma yönetimi konusunun farklı bir yönden ele almasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ADLER, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. (Fourth Edition). Thomson South Western Publication, Canada.
- AHİPAŞAOĞLU, S. (2001). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi*, (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- AKÇAKAYA, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. *Kamu İş*, 2(7), 2-27. www.kamu-is.org.tr adresinden 06 Eylül 2010 tarihinde alınmıştır.
- AKKİRMAN, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, *Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 1-11. www.mitosweb.com adresinden 23 Aralık 2011 tarihinde alınmıştır.
- ALTSO. (2011). Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, Turizm İstatistikleri. 07 Ocak 2011 tarihinde www.alsto.org.tr adresinden alınmıştır.
- ASLAN, Ş. (2008). Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleri İle İlişkili midir? Schutte'nin Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:3, 179-200. <http://iibf.sdu.edu.tr> adresinden 24 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- ASUNAKUTLU, T. ZEYBEKOĞLU, S. (1999). Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 11-18. www.mitosweb.com adresinden 23 Aralık 2010 tarihinde alınmıştır.
- AVOLIO, B.J. BASS, B.M. and JUNG, D.I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1999), 72, 441-462.

- BASS, B.M. AVOLIO, B.J. ATWATER, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 1996, 45(1), 5-34.
- BLOISI, W. COOK, C.W. and HUNSAKER, P.L. (2003). *Management and Organisational Behavior*. (European Edition). McGraw-Hill UK.
- BOLAT, T. SEYMEN, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme, Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, 59-85. <http://w3.balikesir.edu.tr> adresinden 02 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.
- BOWDITCH, J. L. and BUONO, A. F. (2005). *A Primer on Organizational Conflict*. (Sixth Edition). John Wiley & Sons Inc. USA.
- CAN, H. (Editör). (2006). *Örgütsel Davranış*, (1. Baskı). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- CHAMPOUX, J. E. (2006) *Organizational Behavior Integrating Individuals, Groups and Organizations*. (Third Edition). Thomson South Western Publication, USA.
- DARLING, J. R. and WALKER, W. E. (2001). Effective Conflict Management: Use of Behavioral Style Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 230-242. www.emeraldinsight.com adresinden 13 Aralık 2010 tarihinde alınmıştır.
- DEMİR, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğ uş Üniversitesi Dergisi*, 11(3), 199-211. www.dogus.edu.tr adresinden 13 Aralık 2010 tarihinde alınmıştır.
- DEMİR, C. YILMAZ, M.K. ÇEVİRGEN, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi*

Dergisi, 2/1 (2010), 129-152. www.arastirmax.com adresinden 02 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

DENİZ, M. ÇOLAK, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış 2008, C7, S23, 304-332. www.ulakbim.gov.tr adresinden 12 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.

DUBRIN, A. J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior*. (Third Edition). Thomson Southwestern Publication, Canada.

EDİZLER, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 137-150. www.asosindex.org adresinden 02 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

EKİCİ, K. M. ŞAHİM, T. Z. (Editörler). (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.

ELLIS, S. DICK, P. (2003). *Introduction to Organizational Behavior*, (Second Edition). Mc Graw-Hill Education, Berkshire, UK.

ERDEM, O. DİKİCİ, A.M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz 2009, Cilt:8, Sayı:29, 198-213. www.asosindex.org adresinden 02 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

EREN, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (10. Basım). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

ERTÜRK, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

FOLLETT, M. P. (1940). *Constructive Conflict*, In H.C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New

York: Harper & Row, 1940, (original work published 1926). www.amazon.com adresinden 24.01.2011 tarihinde alınmıştır.

GREG, A. CHUNG, Y. and MOELLER, C. (2010). The Psychosocial Costs of Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, Vol: 21, No: 4, 382-399. www.emeralinsight.com 08 Şubat 2011 tarihinde alınmıştır.

GÜMÜŞELİ A. İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi*.

GÜNDÜZ, H.B. BEŞOLUK, Ş. ÖNDER, İ. (2011). Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, 520-544. www.asosindex.org adresinden 02 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

GÜNEŞ, A. (2008). Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi ile Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar. *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

HUCZYNSKY, A. and BUCHANAN, D. (1991). *Organizational Behavior*. (Second Edition). Prentice Hall International, UK.

İÇÖZ, O. (2009). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.

KARAHAN, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:10(1), 145-162. www.aku.edu.tr adresinden 02 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

KARAKUŞ, M. ÇANKAYA, İ. H. (2009). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2 , Sayı: 3, 111-118. www.asosindex.com adresinden 12 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.

- KARİP, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI (2011). Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Yönetmeliği 16 Eylül 2011 tarihinde www.kultur.gov.tr adresinden alınmıştır.
- KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI (2011). Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Sınır Giriş Çıkış İstatistikleri 2010. www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr adresinden 23 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.
- LUETHENS, M. K. (1988). Using the Johari Window to Study Characterization, *Journal of Reading*, Vol:32, No: 2, 146-152. www.jstor.org adresinden 26 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- MULLINS, J. L. (2005). *Management and Organisational Behavior*. (7. Edition). Prentice Hall Pearson Education, Essex, England.
- NELSON, D. L. and QUICK, J. C. (2005). *Understanding Organizational Behavior*. (Second Edition). Thompson South Western Publication, Ohio.
- ÖZDAŞLI, K. ALPARSLAN, A. M. (2009). Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 15-24. www.sobiad.org adresinden 27 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- ÖZGAN, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi, *Gaziantep Örneği. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- ÖZKALP, E. KIREL, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, (4. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- ÖZKALP, E. SUNGUR, Z. ÖZDEMİR, A. A. (2009). Conflict Management Styles of Turkish Managers. *Journal of European Industrial Training*, Vol: 33, No: 5, 419-438. www.emeraldinsight.com adresinden 21 Aralık 2010 tarihinde alınmıştır.
- ÖZTÜRK, Y. TÜRKMEN, F. (2005). Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14): 167-198.
- PONDY, L. R. (1966). A System Theory of Organizational Conflict. *The Academy of Management Journal*, Vol. 9, No. 3, Special Theme: Theories of Organizations (Sep., 1966), 246-256. www.jstor.org adresinden 07 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- PONDY, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concept and Models. *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.2 (Sep., 1967), 296-320. www.jstor.org adresinden 03 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- RAHİM, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, Vol: 26, No: 2 368-376. www.jstor.org adresinden 03 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- RAHİM, M. A. GARRETT, J. E. and BUNTZMAN, G. F. (1992). Ethics Of Managing Interpersonal Conflict In Organizations. *Journal Of Business Ethics*, 11, 5/6, 423-432. www.springerlink.com adresinden 20 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- RAHİM, M. A. (2000). Empirical Studies on Managing Conflict. *The International Journal of Conflict Management*. Vol: 11, No: 1, 5-8. www.emeraldinsight.com adresinden 21 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- RAHİM, M. A. MAGNER, N. R. and SHAPIRO, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors?: What Justice Perceptions Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, Vol: 11, No: 1, 9-31. www.emeraldinsight.com adresinden 20 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.

- RAHIM, M. A. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, Vol: 13, No: 3, 206-235. www.emeraldinsight.com adresinden 21 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- ROBBINS, S. P. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. (Eight Edition). Prentice Hall International, New Jersey.
- ROBBINS, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. (Eight Edition). Prentice Hall International, New Jersey.
- ROBBINS, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. (Eight Edition). Prentice Hall International, New Jersey.
- ROLLINSON, D. and BROADFIELD, A. (2002). *Organisational Behavior and Analysis an Integrated Approach*. (Second Edition). Pearson Education Ltd. London.
- SABUNCUOĞLU, Z. (Editör). (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- SAĞLAM, E. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki. *Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- SEVAL, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15, 245-254. <http://yordam.manas.kg> adresinden 06 Eylül 2010 tarihinde alınmıştır.
- SHIH, H. and SUSANTO, E. (2010). Conflict Management Styles, Emotional Intelligence, and Job Performance in Public Organizations. *International Journal of Conflict Management*, Vol: 21, No: 2, 147-168. www.emeraldinsight.com adresinden 28 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.

- SİLAH, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- SÖKMEN, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- SÖKMEN, A. YAZICIOĞLU, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 1-19*. www.ttefdergi.gazi.edu.tr adresinden 06 Eylül 2011 tarihinde alınmıştır.
- ŞAHİN, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11, Sayı:3, 97-118*. www.doaj.org adresinden 02 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.
- ŞENER, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. (5. Baskı). Ankara: Detay Yayınları.
- ŞİRİN, E.F. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Meslek Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- ŞİRİN, E.F. YETİM, A.A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algularına Göre İncelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 4 (4). 186-198*. www.bayar.edu.tr adresinden 06 Eylül 2010 tarihinde alınmıştır.
- TAKALA, T. (2009). Dark Side of Charisma: Elements of Irresponsible Leadership. *Turkish Journal of Business Ethics, November 2009, Cilt Volume 2, Sayı Issue 4, pp. 43-64*.
- TENGİLİMOĞLU, D. ATİLLA, E. A. BEKTAŞ, M. (2009). *İşletme Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- THOMAS, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, 265-274. www.mehralborz.com adresinden 07 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- TJOSVOLD, D. (1992). *The Conflict-Positive Organization, Stimulate Diversity and Create Unity*, (2. Edition). Addison Wesley Publishing Company.
- TOPALOĞLU, C. BOYLU, Y. (2006). Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*, Bahar 2006, Sayı: 16.
- TUNA, M. TÜRK, M.S. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması,. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(619, 632).
- TUTAR, H. ERDÖNMEZ, C. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜRKEK, A. U. (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- TÜRK DİL KURUMU (2011). Büyük Türkçe Sözlüğü. www.tdk.gov.tr adresinden 07 Ocak 2011 ve 21 Mayıs 2011 tarihlerinde faydalanılmıştır.
- TÜRSAB (2011). Türkiye Seyahat Acentaları Birliği A Grubu Seyahat Acentaları Listesi. www.tursab.org.tr adresinden 23. Mart 2011 tarihinde alınmıştır.
- URAL, A. KILIÇ, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- UYSAL, G. (2003). Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 146-152.
- ÜNGÜREN, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of*

International Social Research Volume 1/5 Fall 2008.

www.sosyalarastirmalar.com adresinden 06 Eylül 2010 tarihinde alınmıştır.

ÜNGÜREN, E. CENGİZ, F. ALGÜR, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış-2009 C.8, S.27, 36-56. www.asosindex.com adresinden 23 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

ÜRÜ, F. O. YOZGAT, U. (2009). Creativity For Gaining And Sustaining Competitive Advantage: The Role Of Leadership Styles. *Journal of Global Strategic Management*, 6-2009 December, 136-157.

YAVUZ, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2) 2009, 51-69. www.isarder.org adresinden 03 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

YAVUZ, E. TOKMAK, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Cilt:1, Sayı:2, 17-35. www.asosindex.com adresinden 02 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

YENİÇERİ, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

YILDIRIM, A. (2005). *Empati ve Çatışmalar*. Ankara: Yargı Yayınevi.

YILDIZ, K. (2003). Üniversitelerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, 3(5), 107-124. www.ulakbim.gov.tr adresinden 13 Aralık 2010 tarihinde alınmıştır.

YÖRÜK, D. DÜNDAR, S. TOPÇU, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarındaki Liderlik Tarzları ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, Sayı:1, 103-109. www.asosindex.com adresinden 02 Mart 2011 tarihinde alınmıştır.

YÜRÜR, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, 23-42. <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr> adresinden 07 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.

YÜRÜR, S. SOYGÜZEL, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Ocak 2010, Cilt:6, Sayı:1, 31-47. www.paradoks.org adresinden 07 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.

EKLER**EK 1:** Kişisel bilgi Formu**EK 2:** Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (MLQ)**EK 3:** Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II)**EK 4:** Alanya Ticaret ve Sanayi Odası Tez Destek Yazısı

Ek 1 Kişisel Bilgi Formu

Sayın yönetici;

Bu anket, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezime veri toplanması için hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçla kullanılacaktır. İlgi ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Oğuz NEBİOĞLU
Akdeniz Üniversitesi
ALTSO Meslek Yüksekokulu

1. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
2. Yaşınız () 20 - 30
() 31 - 40
() 41 - 50
() 51 yaş ve üzeri
3. Medeni Durumunuz () Evli () Bekar
4. Eğitim Durumunuz () İlköğretim
() Lise
() Önlisans
() Lisans
() Yüksek Lisans
5. Turizm Eğitimi aldınız mı? () Evet () Hayır
(Özel sertifika programları dahil)
6. Toplam Çalışma Süreniz () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl
() 15-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri
7. Turizm Sektöründeki Çalışma Süreniz () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl
() 11-15 Yıl () 15-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri
8. Acentadaki Çalışma Süreniz () 1 – 3 Yıl () 4-7 Yıl
() 8-11 Yıl () 11 Yıl ve Üzeri
9. Toplam Yöneticilik Süreniz () 1 – 3 Yıl () 4-7 Yıl
() 8-11 Yıl () 11 Yıl ve Üzeri
10. Yönetmel Pozisyonunuz () Acenta Müdürü () Müdür Yrd.
() Bölge Müdürü () Şube Müdürü
() Departman Müdürü () Departman Şefi

Ek 2 Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (MLQ)

Lütfen aşağıdaki soruları bir yönetici olarak kendinizi düşünerek yanıtlayınız ve ilgili kutuyu işaretleyiniz.		HER ZAMAN	ÇOĞUNLUKLA	BAZEN	NADİREN	HIÇBİR ZAMAN
1	Geleceğe olumlu bakarım.					
2	Önem verdiğim değerleri inançları yanımda astlarımla paylaşıyorum.					
3	Benimle çalışmak zevklidir.					
4	Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli incelerim.					
5	Astlarıma onlar için konulan performans standartlarını tutturduklarında ne beklmeleri gerektiğini açıkça söylerim.					
6	Hataları konusunda astlarıma daima uyarırım.					
7	Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmam.					
8	Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vaz geçirim.					
9	Yanımda çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranırım.					
10	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini astlarıma belirtirim.					
11	Astlarımin hedeflerine ulaşabileceklerine güvendiğimi belli ederim.					
12	İçlerindeki çabayı ve hevesi gördüğümde astlarıma destek olurum.					
13	Zamanımı "söndürülecek yangınlar" arayarak geçiririm.					
14	Harekete geçmem için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.					
15	Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum.					
16	Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.					
17	Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilirim.					
18	Yanımda çalışanları kendilerini geliştirmeye yönlendiririm.					
19	Davranışlarım astlarımin bana saygı duymalarına neden olur.					
20	Kararlarımın ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alırım.					
21	Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım.					
22	Yanımda çalışanların yaptıkları hataları asla unutmam.					
23	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanırım.					
24	Astlarımin ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.					
25	Karar vermekten kaçınmam.					
26	Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm.					
27	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek benim için önemlidir.					
28	Tavırlarım güç ve güven hissi verir.					
29	Yapılan iyi işi daima takdir ederim.					
30	Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümde kaçmaz.					
31	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.					
32	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirmem.					
33	Gelecekle ilgili düşümlerimle astlarıma peşimden sürüklerim.					
34	Astlarımin sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.					
35	Yanımda çalışanların her birine farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşıyorum.					
36	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem.					

Ek 3 Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II)

Herhangi bir konuda personelle aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;		HER ZAMAN	ÇOĞUNLUKLA	BAZEN	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım.					
2	Onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elimden geleni yaparım.					
3	Onlarla olan uyuşmazlıkları saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.					
4	Görüşlerimi onların görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılmasına çalışırım.					
5	Sorunlara ortak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çaba gösteririm.					
6	Kendileri ile görüş ayrılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
7	İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışırım.					
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.					
9	İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
10	Onların isteklerini genellikle dikkate alırım.					
11	Onların isteklerine boyun eğirim.					
12	Sorunları birlikte çözebilmek için onlarla tam ve doğru bilgi alış-verisinde bulunurum.					
13	Genellikle onlara tavizkar davranırım.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.					
15	Uzlaşmaya varmak için onlarla görüşmelerde bulunurum.					
16	Onlarla ters düşmekten kaçınırım.					
17	Onlarla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18	Kendi lehime karar çıkarmak için uzmanlığımı kullanırım.					
19	Genellikle onların önerileri doğrultusunda hareket ederim.					
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim.					
21	Genellikle herhangi bir olayın kendimle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ederim.					
22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için onların endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösteririm.					
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yaparım.					
24	Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için onlarla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.					
27	Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım.					
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					



**ALANYA
TİCARET VE SANAYİ ODASI
CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY**

Sayın Oğuz NEBİOĞLU

**ALTSO Meslek Yüksekokulu
Merkez Mah. Sigorta Cad.
07425**

**Tarih : 16.05.2011
Servis: Projeler Servisi
Sayı : B15/3844
Konu : Tez Desteği Hk.**

Kestel / ALANYA

Odamız, ilçemiz ile ilgili araştırma ve inceleme sayısını arttırmak ve sağlıklı verilere ulaşılmasını sağlamak amacıyla, Alanya ile ilgili hazırlanacak yüksek lisans ve doktora tezlerinin desteklenmesine ilişkin uygulanan "**ALANYA TİCARET VE SANAYİ ODASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA TEZLERİ DESTEKLEME TALİMATI**" kapsamında yapmış olduğunuz yüksek lisans tezi desteği ile ilgili talebiniz değerlendirilmiştir.

Oda Yönetim Kurulumuzun 10.05.2010 tarih ve 09/123 sayılı toplantısında yapılan değerlendirme neticesi "**Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentası Uygulaması**" konulu tezinizin anılan talimat kapsamında desteklenmesine karar verilmiştir.

Konu ile ilgili desteklerimiz ekli talimat hükümlerine göre yürütülecektir. Bilgileriniz ve gereğini rica eder; çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

**H.Servet ÜNLÜ
Genel Sekreter**

Ek : Talimat



Atatürk Cad No:19 ALANYA Tel: 242.512 16 97 Faks: 242.513 69 07
<http://www.altso.org.tr> E-Mail: altso@altso.org.tr

