KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇATIŞMA VE İZLENİM YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: KKTC TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

HAZIRLAYAN: AHMET MİTHAT GÖKER

LEFKOŞA
2017

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇATIŞMA VE İZLENİM YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: KKTC TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

AHMET MİTHAT GÖKER
20147450

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MUSTAFA SAĞSAN

LEFKOŞA
2017

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Bitirme Tezi Savunması

Çatışma ve İzlenim Yönetiminin İş Performansına Etkisi: KKTC Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Yüksek Lisans Programı için hazırlanan bu tez, jüriden başarıyla geçmiştir.

Hazırlayan: Ahmet Mithat GÖKER

Onay Tarihi:

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

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN	**Yakın Doğu Üniversitesi** **Sosyal Bilimler Enstitüsü** **Müdür V.**
Prof Dr. Şerife Zihni EYÜPOĞLU	**Yakın Doğu Üniversitesi** **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi** **Dekan V.**
Prof. Dr. Tülen SANER	**Yakın Doğu Üniversitesi** **Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O.** **Müdür**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN

ÖZ

ÇATIŞMA VE İZLENİM YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: KKTC TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Ahmet Mithat GÖKER

Haziran, 2017

Bu çalışmada KKTC'de bulunan beş yıldızlı otellerde görev yapan personelin çatışma ve izlenim yönetimi tutumlarının iş performansına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Rastgele örneklem modelinin kullanıldığı çalışmanın örneklemini 327 beş yıldızlı otel personeli oluşturmuştur. Anket yönteminin tercih edildiği çalışmada, veri toplama araçları olarak kişisel bilgi formu, Rahim tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Çatışma Envanteri II, Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen İzlenim Yönetimi Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla frekans analizleri ve Duncan çoklu karşılaştırma testi, ölçekler için faktör analizlerinden KMO ve Barlett's testleri, korelasyonlar için ise Pearson korelasyon hesaplaması ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışmanın bulgularına göre cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi ve çalışılan departman iş performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahipken; yaş, meslekte çalışma süresi ve çalışılan görevin iş performansı üzerinde önemli bir etkisi tespit edilmemiştir ($p<0.05$). İzlenim yönetimi ve çatışma yönetimi ile tüm demografik değişkenlerin anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). İzlenim yönetimi ölçeğinin iş performansı ölçeği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($p<0.05$). Çalışanların örgütsel çatışma tutumlarını etkileyen en önemli demografik değişken çalışılan departman, izlenim tutumlarını etkileyen en önemli demografik değişken işletmede çalışma süresi, iş performansını etkileyen en önemli demografik özellik ise cinsiyet olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, İzlenim Yönetimi, İş Performansı, Turizm Sektörü, Otel Çalışanları

ABSTRACT

EFFECTS OF CONFLICT AND IMPRESSION MANAGEMENT ON JOB PERFORMANCE: A FIELD RESEARCH FOR TRNC TOURISM SECTOR

Ahmet Mithat GÖKER

June, 2017

In this study, it is aimed to determine the effects of conflict and impression management of five stars hotel personnel on the job performance in TRNC. The sample of the study in which the random sample model was used consisted of 327 five-star hotel personnel. In the survey method, personal information form, Organizational Conflict Inventory II developed by Rahim, Impression Management Scale and Business Performance Scale developed by Bolino and Turnley (1999) were used as data collection tools. SPSS 20 program was used in the analysis of the data. In the analysis of the data, frequency analysis and Duncan multiple comparison test were used to determine demographics, while KMO and Barlett's tests of factor analysis used for scales, and Pearson correlation calculation and multiple regression analysis used for correlations.

According to findings of the study; gender, education level, occupational duration and department have a significant relationship with job performance while there were no significant effects of age, occupational duration, and task on job performance ($p < 0.05$). It was determined that all demographic variables were related to impression management and conflict management ($p<0.05$). The impression management scale was found to have a significant effect on the job performance scale ($p < 0.05$). The most important demographic variable affecting employees' organizational conflict attitudes has found to be the department, while those of impression attitudes was occupational duration, and those of job performance is gender.

Key Words: Conflict Management, Impression Management, Job Performance, Tourism Sector, Hotel Employees

ÖNSÖZ

Bu çalışma Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yuksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Tez danışmanı olarak çalışmanın tüm aşamasındaki bilgi ve desteğini esirgemeyen çalışmanın gerçekleştirilmesi için gerekli ortamı hazırlayarak karşılaşılan güçlüklerin aşılmasında yol gösterici olan Sayın Prof. Dr. Mustafa Sağsan'a içten teşekkürlerimi sunarım. Tez aşamasının belli kısımlarında yardımcı olan KKTC otellerine ve personeline teşekkürlerimi sunarım.

Kıbrıs; Haziran, 2017 **Ahmet Mithat GÖKER**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLO LİSTESİ x
ŞEKİL LİSTESİ xii
KISALTMALAR xiii
GİRİŞ 1
Çalışmanın Amacı 1
Çalışmanın Önemi 1

1. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI 4
1.1. Çatışma Tanımı 4
1.2. Örgütlerde Çatışma Çeşitleri 6
1.2.1. Fonksiyonel Açıdan Çatışmalar 8
1.2.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar 9
1.2.3. Taraflara Göre Çatışmalar 10
1.2.4. Örgüt İçerisinde Yerine Göre Çatışmalar 10
1.3. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri 11
1.3.1. Örgütsel Yapı Kaynaklı Nedenler 12
1.3.2. Bireysel Davranış Kaynaklı Nedenler 12
1.3.3. İletişim Kaynaklı Nedenler 13
1.4. Örgütsel Çatışma Yaklaşımları 14
1.4.1. Klasik Örgütsel Çatışma Yaklaşımı 15
1.4.2. Neo-Klasik Çatışma Yaklaşımı 15
1.4.3. Modern Örgütsel Çatışma Yaklaşımı 16
1.5. Örgütlerde Çatışma Yönetimi 17
1.5.1. Çatışma Yönetiminin Tanımı 18

1.5.2. Örgütsel Çatışmada Çözüm Yöntemleri 18
1.5.2.1. S.P. Robbins'e Göre Çözüm Yöntemleri 18
1.5.2.1.1. Kaçınma 19
1.5.2.1.2. Rekabet 20
1.5.2.1.3. İşbirliği 20
1.5.2.1.4. Uzlaşma 21
1.5.2.1.5. Uyum 22
1.5.2.2. Blake, Shepard ve Mouton'a Göre Çözüm Yöntemleri 22
1.5.2.2.1. Geri Çekilme 23
1.5.2.2.2. Baskı Yapma 24
1.5.2.2.3. Sorun Çözme 24
1.5.2.2.4. Yumuşatma 25
1.5.2.3. Rahim ve Bonoma'ya Göre Çözüm Yöntemleri 25
1.5.2.3.1. Bütünleştirme 26
1.5.2.3.2. Uyma 27
1.5.2.3.3. Kaçınma 27

2. İZLENİM YÖNETİMİ ve TAKTİKLERİ 29
2.1. İzlenim Yönetimi Tanımı 29
2.2. İzlenim Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi 30
2.3. İzlenim Yönetimi Modelleri 31
2.3.1. Sibernetik Model 31
2.3.2. Üç Bileşenli Model 31
2.3.3. Örgütsel İzlenim Yönetimi Modeli 33
2.4. İzlenim Yönetim Süreci 33
2.4.1. İzlenimlerin İncelenmesi 33
2.4.2. İzlenim Oluşturmaya Güdülenme 34
2.4.3. İzlenimin Ortaya Çıkması 34
2.5. İzlenim Yönetimi Stratejileri 34
2.5.1. Saldırgan İzlenim Yönetimi Stratejileri 35

2.5.1.1. Yağcılık (Kendini Sevdirme) 35
2.5.1.2. Niteliklerini Gösterme (Kişisel Reklam) 35
2.5.1.3. Örnek Davranışlar Sergileme 36
2.5.1.4. Yalvarma (Kendini Acındırma) 36
2.5.1.5. Gözdağı Verme 36
2.5.2. Savunmacı İzlenim Yönetimi Stratejileri 37
2.5.2.1. Rapor Verme (Açıklama Yapma) 37
2.5.2.2. Özür Dileme 38
2.5.2.3. Engel Koyma 39
2.5.2.4. Yadsıma 39

3. İŞ PERFORMANSI ve OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME 40
3.1. İş Performansının Tanımı 40
3.2. İş Performansının Boyutları 43
3.3. İş Performansı Değerlendirmenin Amaçları 44
3.4. Otel İşletmelerinde İş Performansı Değerlendirmenin Önemi ve Faydaları .. 46
3.5. Otel İşletmelerinde İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri 46
3.5.1. Geleneksel Yöntemler 47
3.5.1.1. Sıralama Yöntemi 48
3.5.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi 49
3.5.1.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi 49
3.5.1.1.3. Puan Verme Yöntemi 49
3.5.1.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi 50
3.5.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi 51
3.5.1.3. Grafik Yöntemi 53
3.5.1.4. Kritik Olay Yöntemi 54
3.5.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi 55
3.5.1.6. Davranış Değerlendirme Yöntemi 56
3.5.2. Modern Yöntemler 56

3.5.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi 57
3.5.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi 58
3.5.2.3. Elektronik Performans İzleme Yöntemi 59
3.5.2.4. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi 60
4. ÇATIŞMA ve İZLENİM YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA 63
4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları 63
4.1.1. Evren ve Örneklem 63
4.1.2. Veri Toplama Araçları 63
4.1.3. Hipotezler 65
4.2. Verilerin Analizi 68
4.3. Bulgular 68
4.3.1. Betimleyici Bulgular 69
4.3.2. Değişkenler Arası Bulgular 73
SONUÇ 88
KAYNAKLAR 93
EKLER 106
EK 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU 106
EK 2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ 107
EK 3. İZLENİM YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ 109
EK 4. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ 110
ÖZGEÇMİŞ 111

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Çatışma Kavramının Sınıflandırılması 7
Tablo 1.2. Geleneksel ve Modern Yaklaşım Karşılaştırılması..... 14
Tablo 4.1. Katılımcıların Yaş Dağılımları..... 69
Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları 69
Tablo 4.3. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları 69
Tablo 4.4. İşletmelerde Çalışma Süresi Üzerine Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumunun Etkileri 70
Tablo 4.5. Meslekte Çalışma Süresi Üzerine Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumunun Etkileri 70
Tablo 4.6. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları 71
Tablo 4.7. Çalışılan Departman Üzerine Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumunun Etkileri 71
Tablo 4.8. Katılımcıların Çalıştıkları Görevlere Göre Dağılımları 72
Tablo 4.9. Çalışılan Görev Üzerine Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumunun Etkileri ... 72
Tablo 4.10. Çatışma Yönetimi Ölçek Maddelerinin Faktör Sayısını Belirleme ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri Testi 74
Tablo 4.11. Çatışma Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) 75
Tablo 4.12. Çatışma Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi 76
Tablo 4.13. İzlenim Yönetimi Ölçek Maddelerinin Faktör Sayısının Belirleme..... 76
Tablo 4.14. İzlenim Yönetimi Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu 77
Tablo 4.15. İzlenim Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi 78
Tablo 4.16. İş Performansı Ölçek Maddelerinin Faktör Sayısını Belirleme ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri Testi 78
Tablo 4.17. İş Performansı Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu 79
Tablo 4.18. İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi 80

Tablo 4.19. İş Performansı Ölçeği Üzerine Demografik Değişkenlerin Etkileri..... 80
Tablo 4.20. İzlenim Yönetimi Ölçeği Üzerine Demografik Değişkenlerin Etkileri .. 81
Tablo 4.21. Örgütsel Çatışma Ölçeği Üzerine Demografik Değişkenlerin Etkileri .. 82
Tablo 4.22. Ölçeklerin Birbiri İle İlişkileri ve Anlamlılık Değerleri..... 84
Tablo 4.23. Örgütsel Çatışma Ölçeğini Etkileyen Demografik Faktörlere Göre Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi..... 85
Tablo 4.24. İzlenim Yönetimi Ölçeğini Etkileyen Demografik Faktörlere Göre Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi..... 86
Tablo 4.25. İş Performansı Ölçeğini Etkileyen Demografik Faktörlere Göre Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi..... 86
Tablo 4.26. Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar 87

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Çatışma Süreci 9
Şekil 1.2. Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli 25
Şekil 2.1. İzlenim Yönetiminin Üç Bileşenli Modeli 32
Şekil 3.1. Zorunlu Dağıtım Yöntemi 52
Şekil 4.1. Araştırmanın Bağımlı-Bağımsız Değişkenleri ve Tasarımı 68
Şekil 4.2. İş Performansı ile Anlamlılık Gösteren Demografik Değişkenler 81
Şekil 4.3. İzlenim Yönetimi ile Anlamlılık Gösteren Demografik Değişkenler 82
Şekil 4.4. Çatışma Yönetimi ile Anlamlılık Gösteren Demografik Değişkenler..... 83
Şekil 4.5. Ölçekler Arasındaki Korelasyonlar 84

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KMO	Kaiser-Mayer-Olkin Testi
ROCI	The Rahim Organizational Conflict Inventory (Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri)
SPSS	Statistical Package of Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Çalışmada beş yıldızlı otellerde çalışan personelin izlenim ve çatışma yönetimine ilişkin davranışlarının iş performanslarına etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda sıralanan alt amaçlar;

- Otellerde çalışan personelin yaş değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkilerinin belirlenmesi,
- Otellerde çalışan personelin cinsiyet değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkilerinin belirlenmesi,
- Otellerde çalışan personelin eğitim düzeyi değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkilerinin belirlenmesi,
- Otellerde çalışan personelin işletmede çalışma süresi değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkilerinin belirlenmesi,
- Otellerde çalışan personelin meslekte çalışma süresi değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkilerinin belirlenmesi,
- Otellerde çalışan personelin görev değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkilerinin belirlenmesi şeklindedir.

Çalışmanın Önemi

Konaklama işletmelerinin önemli düzeyde fiziksel çabaya ve yoğun emeğe dayalı olan işletmeler olması nedeniyle özellikle turizm sektöründeki otel işletmelerinde başarının sağlanabilmesi amacıyla işgücü etkinliğinin belirlenmesi gerektiği bilinmektedir (Gavcar ve diğ., 2006, 31). Otelcilik işletmesi olarak

adlnadırılan mekanlar "bulundukları yerden başka bir yere süreli olarak yer değişikliği yapmakta olan kişilerin öncelikle konaklayabilmeleri, yeme ve içme gibi hatta eğlence de dahil olmak üzere bir takım ihtiyaçların karşılanabilmesi amacı nitelendirilmiş, mimari tasarımı bu sisteme uygun olarak düzenlenerek personel ve müşteri ile arasındaki oluşacak olan ilişkiler ise belirli bir kurallar dahilinde ve standartlar çerçevesine oturtulmuş olan işletmeler" şeklinde ifade edilebilmektedir (Akgün, 2009, 39).

Çatışma olgusu tarihsel gelişim sürecinde sosyoloji, psikoloji ve yönetim alanlarında tartışılan bir konudur ve örgütsel etkinlik açısından belirli düzeyde bir çatışmanın gerekli olduğu yapılan çalışmalar sonucu tespit edilmiştir (Şahin, 2016, 1). Çatışma kavramı karşıt olma ya da uyumsuzluk, geçimsizlik gibi çeşitli etkileşim formları olarak ifade edilmektedir. Çatışma genel olarak; bir bireyin yahut bir grup tarafından önemsenmekte olan herhangi bir şeyin başka birisi tarafından veya herhangi bir grup üyelerince olumsuz etki olarak algılandığında başlayan süreç olarak tanımlanmıştır (Robbins ve diğ., 2013, 368). Genellikle çatışmalar, insan unsurunun karmaşık yapısı doğrultusunda toplumsal yaşantının vazgeçilmezi yani olmazsa olmazı şeklinde nitelendirilmektedir (Slabbert, 2004). Bir çok farklı unsurların etkileşimin oluşumunun karşılığında kişilerin yahut grubun yaşantıları dahilinde bir çok noktada farklı seviyelerde boy göstermekte, ayrıca yapmakta oldukları faaliyetlerde ve sergilemiş oldukları performanslar hususunda da etkisini göstermektedir (Topaloğlu ve Avcı, 2008, 76).

Çatışma yönetimi, çatışmalara taraf olan bireyler ya da gruplar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi amacıyla çatışmalara neden olan temele inmeyi hedef almakta ve çatışmayı çözüme bağlayacak yönlendirmeleri kapsamaktadır. Çatışma yönetimi aracılığıyla örgütlerde çalışanların verimlilikleri ve performansları yapıcı bir şekilde artırılabilmektedir. Günümüzde örgütlerin insan odaklı yaklaşımları sayesinde faaliyetlerini sürdürebilmeleri dolayısıyla literatürde çatışma yönetimine ilişkin çalışmaların sayısı da artmıştır (DeDreu ve diğ., 2001; Tüzünkan, 2007; Topaloğlu ve Avcı, 2008; Akgün ve diğ., 2009; Ceylan ve diğ., 2011; Antia ve diğ., 2013; Bhat ve diğ., 2013; Katz ve Flynn, 2013; Baruch ve diğ., 2016; Way ve diğ.,

2016). Çatışma yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar sayesinde karmaşık örgüt yapısına uygun çeşitli modeller geliştirilerek çatışmanın çalışan performansını teşvik edecek şekilde yönetilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

Çatışma yönetimine benzer şekilde izlenim yönetiminin de literatürde önemli bir yerinin olduğu görülmektedir. İzlenim yönetimi 1980'li yıllardan günümüze kadarki süreçte örgütsel yaşama yönelik araştırmalara konu olmuştur (Gardner ve Martinko, 1988; Wayne ve Liden, 1995; Schütz, 1998; Bolino ve Turnley, 2003; Bansal ve Kistruck, 2006; Bolino ve diğ., 2006; Guadagno ve Cialdini, 2007; Akgün, 2009; Türköz, 2010; Kasar, 2011; Yazıcıoğlu, 2011; Demiral, 2013; Tatar, 2013; Ülbeği ve diğ., 2013; Bolino ve diğ., 2014; Erhardt ve Gibbs, 2014; Gwal, 2015; Long ve diğ., 2015). İzlenim kavramı, örgütsel yaşamda bireyler tarafından etkili iletişimin bir aracı olarak ele alınmaktadır. Bireyler diğer bireyler ile olan ilişkilerini sosyal ortamda şekillendirebildikleri gibi örgütsel olan ortamlarda da şekillendirebilmektedirler. İzlenim yönetimi stratejilerinin işletmelere yeni katılımda ve işletme içindeki süreçte etkilive başarılı olmanın temel unsurları arasında olduğu belirtilmiştir (Topçu Ersoy, 2011, 1).

1. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1. Çatışma Tanımı

Çatışma kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde karşılıklı vuruşma, silahlı büyük kavga, arbede, birbirine söz atmak, iddia veya davranışların birbirlerini tutmaması olarak tanımlanmaktadır. Kelimenin İngilizce karşılığı olarak conflict kelimesi Latince conflictus kelimesinden türemektedir. Conflictus birbirine vurmak ya da karşı gelmek anlamlarına gelmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, 2).

Bir başka sözlük terimi olarak, toplumda bulunan kişi ya da gruplar arasıda meydana gelmekte olan anlaşmızlıklar, uyumazlıklar, münakaşalar, çatışmalar ve çekişmeler olarak tanımlanmaktadır. Çatışma organizmanın birbirleriyle bağdaşmamakta olan birçok dürtü ya da nesne ile karşı karşıya kalınma durumu olarak da tanımlanabilmektedir. Çatışma herkesin zaman zaman yaşamakta olduğu bir engellemedir (Altındal, 2014, 4-5).

Örgütsel yaşamda çok çeşitli bireysel ve örgütsel nedenlerden ortaya çıkmakta olan çatışma, algılanma yönetilişine, içeriğine, şiddetine göre, iş görenler ve örgütler için hem yararlı hem zararlı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Çatışma stres arasında bulunan bağlantı, genellikle, sanılmakta olduğu gibi bu iki kavram özdeşliğinin ziyadesinde, çatışma durumları, stres olayları meydena gelmesi önemli sebepler arasında yer almaktadır. Çatışmalar, nedenleri ve sebep olduğu değişmeler, stesli durumların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Çatışmalar, başlangıcı, sebepleri ve sonuçları itibariyle izlenmesi mümkün olmakta ve çoğunlukla sürekliliği olmayan bir olaydır. Oysaki stresin önemli özelliklerinden bir tanesi sürekliliğidir (Akyıl, 2013: 18).

Çatışma genel olarak insanlar farklı ilgi, görüş, ihtiyaç ve değer yargısı hususunda yaşamakta olduğu fiziki, duygusal, psikolojik yahut cinsel bir şekilde uyuşmazlık sonucunda yaşanmakta olan bir takım gerginlikler veya anlaşmazlıklar durumu olarak tanımlabilmektedir. Günlük kullanım içerisinde çatışmaya, düşmanlık, kavga, şiddet eğilimi, yada yıkım gibi birtakım anlamlar

yüklenebilmektedir. Çatışma, kişiler ya da gruplar tarafından seçimin yapılabilmesi hususuda zorluk çekmesi ya da zorlanmadan kaynaklı oluşan karar verebilme mekanizmasında dahilinde gerçekleşmekte olan hatalar şeklinde tanımlanabilmektedir.

Çatışma birbirleri ile iletişimde bulunmakta olan insanların iletişim süreçleri ile doğru orantılı olarak doğal bir şekilde var olmaya devam edecek olan bir sonuç olarak da ifade edilebilmektedir. Çatışmanın kaçınılmaz olması, olumlu, yapıcı sonuçlar doğurması kadar performans yönünde de etki gösterebilmesi amacı ile gerekli olduğu gözlenmektedir. Çatışma, genel olarak toplumsal gruplar arasında gelişen ilişkiler, etkinlik ve davranışlar dahilinde oluşan uyuşmazlık sonucunda ortaya çıkmakta olan durum hali olarak da ifade edilebilmektedir (Bozdoğan, 2010, 9).

Kişisel ve sosyal hayatı yöndelndiren örgütler hem bireylerin hem de toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılama işlevini yerine getirmektedirler. Ancak örgütlerde düzenli işleyen bir yapının bulunması her zaman mümkün olmamaktadır. Örgütsel yaşamdaki karmaşıklık, örgütü oluşturan birey ve grupları amaç, inanç, beklenti, amaç, duygu ve tutum düşünce gibi özellikler açısından farklılıklar örgütsel yapı içerisinde çatışmayı meydana getiren unsurlar arasıda yer almaktadır.

İletişimin ve etkileşimin olduğu toplumsal yapılar, bu yapıyı oluşturan bireyler ve gruplar, beklentiler, inançlar ve değerlerde farklılıkların devamlılığı çatışmayı sürekli hale getirmektedir. Çatışmalar, sürekli büyüme ve gelişmenin mevcut olduğu tüm olguların bir parçası olarak görülmektedir. Sosyalleşmenin girdisi olan insan unsuru, bulunduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olmakta ve bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar olması kaçınılmaz olmaktadır (Arslantaş ve Özkan, 2012, 556).

Bir yöneticinin yapması gereken görevlerden en önemlilerinin başında karar verme gelmektedir. Bu süreç kısa bir süre alsa da en zor görevlerden birisi olup önemli kararlar vermek yöneticinin kendine özgü yönetimsel görevidir. Bu türden kararları ancak iyi nitelikteki bir yönetici alabilmektedir. Etkin bir karar alma süreci, unsurların iyi tanımlanması ve sistematik bir süreci içermektedir. Kişiyi etkin bir yönetici yapan unsurlar; kendisinden konumu ve bilgisinin gerektirdiği, örgüt bütünü üzerinde performans ve elde ettiği sonuçlar olumlu ve önemli etkiler oluşturacak

kararların alınmasıdır. Bu kararlar alınırken yönetici bu durumun anlaşılırlık düzeyini arttırmakta ve de karar verebilmeyi kolaylaştırmak amacıyla örgüt içi çatışmalardan yararlanabilmektedir. Bundan dolayı iyi yönetilip yönlendirilmekte olan çatışmalar örgüt açısından öneminin çok büyük olduğu söylenebilmektedir (Çürük, 2012, 5).

Örgüt içerisinde farklı karakterde, anlayışta, değer yargısına, dünya görüşü ve amaçları bulunmakta olan kişilerin yer alması çatışmayı kaçınılmaz bir hale getirmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar iyi yönetilmemesi durumunda örgüt üyeleri motivasyonları olumsuz etkilenmekte ve bundan dolayı verimleri azalmaktadır. Örgüt içerisinde lider ve takipçiler arasında etkileşimin artması, beraberinde örgütsel verimliliği de arttırmakta olduğunu ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Bazı liderler takipçileri ile arasındaki ilişkilerini etkileyebilmek adına belirli kalıplarda çatışma yönetim stillerini uygulayabilmektedirler. Lider ve takipçisi arasında olan ikili ilişki de aynı çatışma yönetiminde olduğu gibi süreç merkezliliğin var olması gerekmektedir. Liderlik süreci adına lider ile üye arasında ki ilişki kilit noktada yerini almış bulunmaktadır (Karcıoğlu, 2011, 338).

Çatışma, toplumsal olarak negatif bir çağrışım yaratmakta olsada çatışma durumları örgütsel yaşamda en doğal halde olduğu unutulmamaktadır. Çoğunlukla negatif olarak algılansa bile çatışmanın varlığı başarı ve gelişim için bir fırsat olmakta, örgütsel çatışma olmaması, örgütsel uyumdan ziyade kayıtsız ve duyarsızlık işareti olarak algılanmaktadır. Çatışma kişileri problem çözmede motive edilerek yaratıcılıkları arttırılmakta ve stratejik kararları geliştirilmektedir. Ancak daha önemlisi, çatışmanın olumlu ya da olumsuz etkileri, çatışmanın nasıl algılanmakta olduğu ve yönetildiğine bağlanmaktadır. Yöneticilerin temel sorumlulukları, çatışmanın olmadığı bir ortam yaratmaktan çok çatışmaları çözmede örgütsel ve bireysel kapasiteyi arttırmaktadır. Bu nedenle yönetici empati kurarak, öngörüde bulunarak, değişimin farkında olma ve olası sonuçlarını belirleyerek, olumlu düşünme, esneklik, sorunları çözme niteliklerine sahip olmasında fayda bulunmaktadır (Gündüz, Tunç ve İnandı, 2013, 276).

1.2. Örgütlerde Çatışma Çeşitleri

Çatışma olgusu, insan yaşantısının her kesitinde olduğu gibi örgütsel bünyede de varlığı inkâr edilemeyen bir olgudur. Çatışmaların, insan yapısında var olan ve

kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin sonucunda ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Bu güdülerin tek tek ya da gruplar halinde ortaya konması da örgütsel çatışmalara yol açmaktadır. Dar anlamda örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplararası anlaşmazlıklar, düşmanlık, ya da bireyin anlaşmazlık algılaması veya bu temelde ortaya çıkan sorunları çözmek için yeteneksizlik olarak görülebilmektedir. Kişisel farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlara ulaştırılacak yollar konusundaki farklılıklar, değer yargılarında farklılıklar, algı farklılıkları, sorunların farklı tanımlamaları vb. bütün bu farklılıklar örgütlerde çeşitli çatışmalara sebep olmaktadır. Bu nedenler tamamen ortadan kaldırılamamakta ve bu sebeple yönetici çatışma olayında bilgi sahibi olmak zorundadır. Başarılı örgütlerde yöneticiler, uyuşmazlıkların mümkün olduğu kadar kontrol edilebilir düzeyde veya ona yakın bir noktada tutabilmektedir. Çünkü yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliği olarak da tanımlanabilmektedir. Ortaya çıkacak çatışmaları örgüt amaçlarına uygun yönetemeyen bir yönetici o örgütte uzun süre kalması şüpheli bir durumdur (Öztaş ve Akın, 2009, 11).

Çatışma türleri dört başlık altında incelenmektedir:

- Fonksiyonel açıdan çatışmalar,
- Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar,
- Taraflara göre çatışmalar,
- Örgüt içerisinde yerine göre çatışmalar olarak sıralanabilmektedir (Çürük, 2007, 7). Bu sınıflandırma Tablo 1.1'de ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır.

Tablo 1.1. Çatışma Kavramının Sınıflandırılması

Çatışmanın Fonksiyonuna Göre	Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Pozisyonuna Göre	Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	Çatışmaya Neden Olan Taraflara Göre
Fonksiyonel Çatışma Fonksiyonel olmayan çatışma	Dikey Çatışma Yatay Çatışma	Potansiyel çatışma Algılanan çatışma Hissedilen çatışma Açık çatışma	İçsel çatışma Kişiler arası çatışma Birey grup çatışması Gruplar arası çatışma Örgütler arası çatışma

Engin. Üngüren 2008. "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.** c.1 s.5: 884.

1.2.1. Fonksiyonel Açıdan Çatışmalar

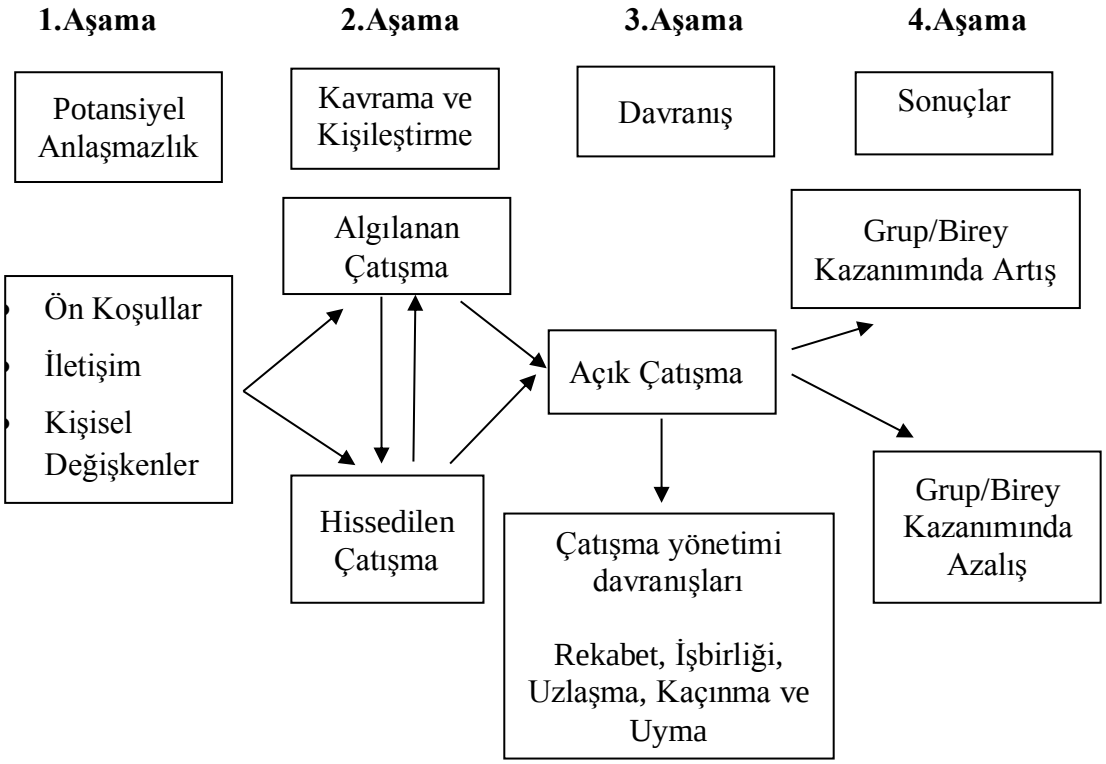
Fonksiyonel çatışma, yeni fikirlere, bilgilere ve problem çözümünde yeni yöntemlere yol açmakta, yanlış inançları ve değerleri, düzeltilmesine yardım etmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşmasına bu çatışmalar katkıda bulunmaktadır. Bu tür çatışmalar, organizasyonda farklı kısımlarda bulunmakta olan problemleri gösterebilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunlar, yöneticiler tarafından dikkat çekilmesini sağlamaktadır. Bu sayede ise organizasyonun içerisinde oluşacak olan yenilikler ve değişimlerin gerçekleşmesi ile organizasyonda yeni bir canlılık oluşumu hususunda da kolaylık sağlanmış olabilecektir (Dişbudak, 2011, 17).

Örgütsel çatışma kavramı yapıcı ve fonksiyonel yönlerini yansıtmaktadır. Bu şekilde bir tanım yapılacak olursa, örgütün dahilinde bulunan iki yahut daha fazla bireyin ya da grubun aralarında az sayıda bulunmakta olan kaynakların paylaşımı ya da gerçekleştirilmiş olan faaliyetler üzerindeki teminin yine aynı birey ve grupların aralarında oluşan statü, amaç, algıda farklılık ve değer yargılarının farklı olmalarından kaynaklı ortaya çıkacak olan anlaşma ya da uyum sorunu olarak da nitelendirilebilmektedir (Eryeşil ve Öztürk, 2016, 140).

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütteki performansın azalmasına, yapılan planlar içerisinde karar alımlarını ya da alınan kararlar sonuçlarının ertelenmesi söz konusu olmaktadır. Bir işletme tarafından belirlenmiş olan hedeflerin erişimini ertelemekte olan ya da belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilebilmesi hususunda herhangi bir katkı sağlamayan çatışmalar şeklinde tanımlanabilmektedir. Ayrıca Klasik yaklaşım ve neo-klasik yaklaşım tarzları da gerçekleşmekte olan çatışmaların tamamını fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde değerlendirmektedirler. Bu bağlamda çatışma, varoluşunun sebebi olarak formal organizasyonun yapsındaki yetersilik olarak hedef göstermektedir. Buna göre ise modern yaklaşımda çatışma fonksiyonel olmama görüşünü ifade ederken bu durumun tüm çatışmaları kapsamadığını da ifade edebilmektedir. Fonksiyonel olmayan çatışma, örgüt amaçlarına ulaşmasını engellemektedir. Çatışma performansı olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütlerde performans dengeli bir düzeyde tutmak amacıyla optimum bir çatışma düzeyi amaçlanmaktadır (Dişbudak, 2011, 17).

1.2.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Diğer bir çatışma sınıflandırma tarzı ise çatışmaları ortaya çıkış şekline göre kategorize etmektedir. Bu sınıflandırmada çatışmalar potansiyel çatışma, algılanmakta olan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde olabilmektedir. Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Organizasyon içerisinde, örnek olarak amaçlar konusunda önemli farklılıklar, kaynaklar kıt olması vs. gibi durumlarda bir çatışmaya neden olabilmekte, çatışma potansiyeli taşıyan durumlar olarak algılanabilmektedir. Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan taraflar arasında bulunmakta olan olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgili olmaktadır. Bazen çatışma, sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkmasının da yüksek ihtimali bulunmaktadır. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki taraflar olay konusunda hislerin ifade edilmektedir. Örnek olarak taraflar, kızgın, patlamaya hazır, kırgın, endişeli, olabilmektedir. Nihayet açık çatışma, çatışma halindeki taraflar fiilen göstermekte olduğu davranışlara işaret etmektedir (Çolak, 2007: 42).



Şekil 1.1. Çatışma Süreci

Hüseyin Yıldızoğlu. **Okul Yönticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki,** Yüksek Lisans Tezi, (Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013), 25.

1.2.3. Taraflara Göre Çatışmalar

Bireysel çatışma, bireyin kendi içinde bulundupu psikolojik çatışmalardır. Bu çatışmanın alt başlıklarından bir tanesi yaklaşma yaklaşma çatışması olarak ifade edilmektedir. Aynı anda istenen birden fazla şeyden birini tercih etme zorunluluğu bulnmaktadır. İkinci alt başlık kaçınma kaçınma çatışmasıdır. İstenmeyen iki kötü tercihten bir tanesinin tercih edilme zorunluluğudur. Bu alanda girmekte olan üçüncü alt başlığa yaklaşma kaçınma çatışması denilmektedir. Bu alt başlıkta bir şeyin aynı anda hem istenen hem de istenmeyen bir durum olması söz konusudur (Meriç, 2012, 12).

Bireylerarası çatışma bireylerin farklı görüş açılarına, hedeflerine, algılama düzeylerine sahip olmaları, aralarındaki iletişim kopukluğunda, aralarında yaşadıkları problemlerde, rekabette vb. durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde en çok karşılasılmakta olan çatışma türüdür. Ast üst çatışmalarından, kurmay komuta yöneticileri arasında yaşanan anlaşmazlıklardan meydana gelen çatışmalardır. Bu tip çalışmalara bireysel farklılıklar neden olmaktadır (Dişbudak, 2011, 11).

Birey ve gruplar arasında çıkan çatışmalar daha çok bireylerin grup tarafından belirli normlara uygulanmaya zorlanmaları ile oluşmaktadır. Grup hedefleri ve normları benimsemekte olan bireyler grup ile çatışma haline gelmektedir (Şahan, 2006, 20).

Gruplar arası çatışmalar örgütlerde en çok rastlanmakta olan çatışma türüdür. Bu çatışmalar da yönetim, yönetici açısından en zor olanıdır. Çünkü yönetici bir gruba dâhil olarak çatışma içinde kalabilmektedir. Çatışmada yönetici hakem rolünde olmasına rağmen izleyeceği çözüm metodu grupları tatmin etmediği durumlarda örgüt faaliyetleri etkilenmektir (Koçel, 2010, 649).

1.2.4. Örgüt İçerisinde Yerine Göre Çatışmalar

Örgüt içerisinde yerlerine göre çatışmalar dikey çatışma, yatay çatışma ve hat-kurmay çatışması olmak üzere üç sınıfta değerlendirilmektedir. Dikey çatışma, ast ile üst arasında gerçekleşen çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar, üstlerin astlarına baskı yapması, azarlaması ve zorlaması vb. nedenleri ile ortaya çıkmaktadır. Oldukça sık karşılaşılmakta olan bu çatışmanın diğer nedenleri yönetim tarzı uygulaması beklentisi arasında farklılıklar, yetersiz iletişim, amaç farklılığı ve değerlerin algılanmasında bazı eksiklikler şeklinde belirtilmektedir. Yatay çatışma, aynı

düzeyde bulunan çalışanlar arasında görülen çatışma türüdür. Bu çatışmalar ortaya çıkma nedenleri; amaç uyumsuzlukları, kaynak kıtlığı, problemlerin çözülememiş olması, kişiler arası problemleri, iletişimin azlığı, koordinasyon sağlanamaması ve örgütsel işleyişin hızlandırılması olarak sıralanmıştır. Hat kurmay çatışması, hat personeliyle kurmay personel arasında görülmektedir. Bu çatışmalar çıkma nedenleri içinden farklı algılamalar ve uyumsuzluk bulunmaktadır. Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi aşırı şekilde kullanması, tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirememesi, alt yöneticilere baskı uygulamaları, olumlu sonuçları kendilerine mal ederken olumsuz sonuçları hat elemanlarına yüklemesi, belirli bir alanda uzmanlaştıklarından bakış alanlarının dar olması gibi konular, hat elemanları ile kurmay elemanlar arasında çatışma doğurmaktadır (Çolak, 2007, 43-45; Meriç, 2012, 12).

1.3. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgütler genelinde belirli seviyelerde ve belirli taraflarca meydana gelmekte olan çatışmaların sebeplerinin bilinir olması, çözümün üretilebilmesi hususunda önem arz etmektedir. Çatışmaların kaynaklarının bir takımı, bireylerin kendilerinde birtakımı, bireylerin aralarındaki ilişkiden bir takımı ise örgütlerin birimleri arasında oluşabilmektedir (Koçel, 2010: 650). Çatışmanın nedenlerini, örgütsel yapı kaynaklı, bireysel davranış kaynaklı ve iletişim kaynaklı olarak sınıflandırılabilmektedir.

Her bir çatışmanın oluşum sebebi ise birbirlerinden farklılıklar gösterebilmektedir. Örnek vermek gerekir ise, amaçların, değerlerin ve ilgi merkezlerinin birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanmakta olan karşılık bulamama gibi bazı nedenler gösterilebilinmektedir. Çatışma konusunda oluşmakta olan farklı kaynak olgusunun var olması gibi, esas oluşum sebebi yetersiz kaynakların paylaşımı ile ilgili olarak ifade edilebilinmektedir. Para, statü, şöhret, zaman gibi kaynakların noksan olması ile çatışmanın kaçınılmaz hal almasına istinaden noksan olan bu kaynakların arttırımının sağlanabilmesi ile çatışmanın da ortadan kalkabileceği de mümkün hale gelebilmektedir. Swingle para gibi hassasiyeti yüksek olan kaynakların yetersizliğinin giderilmesi karşılığında rekabetinde azaltılabilir bir hal alabileceğini, fakat başarı, statü gibi diğer hassasiyet teşkil eden hususlarda ise rekabetin azaltılabilirliğinin kaynak arttırma ile zor elde edilebilir bir durum olacağını, sosyal ve duygusal konularda bir kazananın var olduğunu çünkü bir

taraf kazanırken diğer tarafın ise kaybeden taraf olacağını açıkça belirtmiş bulunmaktadır (Bozoğlan, 2010: 23).

1.3.1. Örgütsel Yapı Kaynaklı Nedenler

Örgüt büyüklüğü personel sayısı, coğrafi alan, mekân büyüklüğü vb. faktörlerle anlatılabilmektedir. Örgüt büyüdükçe yapısallık ve karmaşa artmaktadır. Örgüt büyüdükçe, çalışan sayısı arttıkça yapılan işlerde büyümektedir. Örgüt içerisinde yeni çalışmaların eksikliği hissedilmeye başlamaktadır (Tuğlu, 1996, 34).

Örgütlerde birey veya gruplar kendi statülerini diğerlerinden farklı veya daha üst görmeleri nedeniyle iletişim ve algılama problemleri sonucunda bireyler ve gruplar çatışma yaşamaktadır. Yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmemesi problem çözümlerinde çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Ceylan, 2000, 43).

Birçok örgüt bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir ortam bulunmaktadır. Bu da çatışma ihtimallerini %90'a yükseltmektedir. Bürokratik nedenler çoğunlukla sistem tarafından oluşturulmakta profesyonellik değerleri ile çatışma yaşamaktadır. Biçimsel örgütlerde alt birimler ile arasında çatışmanın ast-üst arasında ilişkilerini içermekte olan bürokratik çatışmadır (Şirin, 2008, 89).

1.3.2. Bireysel Davranış Kaynaklı Nedenler

Örgütler çatışma konusunda zemin hazırlayan bir başka faktör ise kişisel farklılık olarak ifade edilebilmektedir. Bireylerin amaç farklılıkları, değer, tutum yetenek ve bir takım özelliklere sahip olabilmeleri, kişisel çekişimlerin nedenleri olabilmektedirler. Çatışmaya sebebiyet vermekte olan kişisel davranış sebepleri, kişisel ilgi ve hedeflerin farklılık göstermeleri, fikir ayrılıklarının oluşumu, kişilik uyuşmazlıkları engellenme stresi şeklinde ifade edilebilmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, 4).

Örgüt içerisinde personelin veya gruplar arasında en güçlü olma etme çabası çatışmaya yol açabilmektedir. Güç elde etme savaşı sonucunda elde edilen çatışma yapıcıda yıkıcıda olabilmektedir. Eğer yıkıcı olursa örgütsel etkililiği azaltmakta işbirliğini yok etmektedir. Yapıcı olursa, örgütsel etkililiği iş görenler arasında işbirliği ve yaratıcılığı arttırmaktadır. Politik modeller, örgütlerde çatışma

kaçınılmazlığı üzerinde dururken, çatışmalar genelde örgüt içinde güç savaşlarına sebep olduğunu savunulmaktadır (Sarpkaya, 2002, 218).

Bireysel çatışma, kişinin ne yapacağından emin olmadığı, işe ilişkin çelişkili isteklerin mevcut olduğu ya da yapabileceğinden fazlasının istenmesi durumlarında ortaya çıkan ve bireyde rahatsızlık, kızgınlık, baskı altında hissetme gibi duygulara sebep olan çatışmalardır. Örgüt içerisinde bulunan her birey kişisel, farklı ihtiyaç ve tutumlara sahip olmaktadır. Örgütlerde bireyler, maddi ve/veya manevi gereksinimlerini karşılamak doğrultusunda belirli davranışlar sergilemektedirler. Bireyler, davranışlarının sonucunda amaçlarına ulaştıkları zaman bireysel gerginlik ortadan kalkmaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşılamadığında ise çatışma devam etmektedir. Bireysel çatışmalarda bilişsel çelişkiler önemli bir husus olarak görülmektedir. Bilişsel çelişkinin, bireylerin kendilerine özgü tutum, inanç ve değerlerine aykırı düşen durumlarda meydana geldiği ve bireyde rahatsızlık duygusunun ortaya çıktığı belirtilmektedir (Tuğlu, 1996, 22).

1.3.3. İletişim Kaynaklı Nedenler

Kişiler ya da gruplar arasında iletişim eksiklikleri bir diğer çatışmaya neden olmaktadır. Bilgi akışında gecikmeler, filtrelemeler, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması gibi iletişim problemleri birey veya grupları farklı karar ve davranışlara şevk edebilmektedir (Şahan, 2006, 23; Sarpkaya, 2002, 418).

Örgütsel birimler arasında iletişim eksikliği başlı başına örgütsel çatışma nedenleri arasında gösterilmektedir. Anlam zorlukları, belirli bir lisanda konuşmama veya uygun iletişim araçları olmaması sebebiyle ortaya çıkan engellerdir. Ortak sembollerin bulunmadığı ortamlar, anlam güçlükleri kaçınılmaz bir hal almaktadır (Şirin, 2008, 97). Çevresel etkenlerden kaynaklanmakta olan gürültü ve iletişim kanallarında yaşanan teknik bozukluklar gelmektedir. Örgüt içerisinde yazılı, elektronik vb. iletişim kanalları düzgün çalışmaması halinde işlerin aksaması ve bu aksamalar çatışmalara dönüşmesi yüksek ihtimallidir (Şahin, 2016, 27).

Yapılan çalışmalarda kişiler arasında yaşanan iletişim bozuklukları, iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmakta olduğu ama iyi bir iletişim her zaman iş doyumu ortaya çıkartmak için yeterli olmadığı ortaya çıkmaktadır (Yıldız, 2013, 43).

Örgütteki kişiler ve gruplar arasinda gerçekleşen iletişim eksiklikleri önemli bir çatışma kaynağıdır. Kişiler ve gruplar arasında ileti akışında meydana gelen

gecikmeler, iletilerin filtrelenmesini, yanlış anlaşılması iletinin açik olmaması, iletinin algılanmasında farklılıkların bulunması, örgütlerde çeşitli düzeylerde çatışmalara neden olabilmektedir. Örnek olarak; bir okulda başarıyı artırmak amacıyla okul yönetimini, uzmanlardan yararlanarak hazirladigi bir projeyi müdür, öğretmen, öğrenci ve velilere açık ve zamanında bildirilmemiştir. Bu durumda, ortaya çıkan başarısızlık konusunda yönetim projeyi öne sürmekte öğretmenleri eleştirmekte, öğretmenlerse projeyi tam olarak anlayamadıklari için yönetimi suçlamaktadır (Sarpkaya, 2002, 417-418).

1.4. Örgütsel Çatışma Yaklaşımları

İşletmelerde iş kazaları ve meslek hastalıkları daha fazla maruz kalmaktadır. Üretimin ana ayağı olmakta olan mavi yakalı çalışanlar ise; yaşanan teknolojik gelişmelerle büyüyen yeni kuşaklar ve televizyonun ülkemize girişine şahit olmakta olan kuşağın aynı işletme içerisinde ve aynı koşullar altında bulunmasıyla ister istemez klasik yönetim anlayışı yönetilememektedir (Keskindemir, 2016, 1). Klasik ile neoklasiğin, modern yaklaşım karşılaştırılması Tablo 1.2'de verilmektedir.

Tablo 1.2. Geleneksel ve Modern Yaklaşım Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım
Çatışma, kaçınılabilir bir durumdur.	Çatışma, kaçınılmaz bir durumdur.
Çatışmanın ortaya çıkışı; örgüt yapısının oluşturulması ve yönetilmesine yönetimden ötürü kaynaklanmakta ve sorun yaratıcılar tarafından gerçekleşmektedir.	Çatışmanın ortaya çıkışı; amaç farklılıkları, hat ve kurmayların algı, değer ve sorunlara bakış açılarının farklılıkları sonucu gerçekleşmektedir.
Çatışma, örgütün işleyiş düzeninin aksatır ve iş başarısını engellemektedir.	Çatışma, örgütün başarısına katkıda bulunabilirken başarıda azalmaya da neden olabilir.
Çatışmanın ortadan kaldırılması yönetimin esas görevidir.	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimum örgütsel başarıyı sağlayacak şekilde yönetmektir.
Optimum örgütsel başarının sağlanması için çatışmaların ortadan kaldırılması gereklidir.	Optimum örgütsel başarı, makul düzeyde örgütsel çatışma varlığını gerekli kılmaktadır.

1.4.1. Klasik Örgütsel Çatışma Yaklaşımı

Klasik yaklaşım, çatışma kavramının her zaman kötü bir çağrışım yapmakta olduğunu savunmaktadır. Genelde olumsuz algılanmakta olan çatışma şiddet, öfke ve yıkım kelimeleri ile aynı anlamda kullanılmaktadır. 1930-1940 yılları arasında yaygın olmakta olan bu görüşte çatışma istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. Bu yaklaşım dışa açıklığın az olması, güvensizlik, iletişimin azlığı, yöneticilerin sorumluluk almadaki ve çalışanları işe çekmedeki başarısızlıkları gibi nedenlerden dolayı ortaya çıktığını savumaktadırlar (Altındal, 2010, 47-48).

Klasik yönetim düşüncesinde çatışma arzu edilmemektedir. Bu yaklaşıma göre mümkün olduğunda çatışmadan kaçınılmalı ve meydana geldiğinde hızlı bir şekilde çözümlenerek örgüt ortamından uzaklaştırılmalıdır. Bu yaklaşımı başlıca temsil eden bilim adamları Henri Fayol, Max Weber, Luther Gulick ve Frederick Taylor'dur. Bu görüşü savunmakta olanların çatışma çözme konusunda genel tutumları örgüt yapısını, üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlar içerisinde belirlemektir. Ancak klasik görüş temsilcileri hepsi aynı görüşe sahip olmamaktadır. Klasik yönetim anlayışını savunan Mary Parker Follet, çatışmayı zararlı ve kesinlikle ortadan kaldırılması gerekli bir süreç olarak görmemektedir. Bunun aksine Follet, çatışmanın yapıcı bir biçimde yönetilmesini örgüte değer katabilecek bir unsur olarak görmektedir (Konak ve Erdem, 2015, 72).

1.4.2. Neo-Klasik Çatışma Yaklaşımı

Neo klasik çatışma yaklaşımına göre çatışmalar, örgüt içerisinde var olan olgulardır. Bu yaklaşımda örgütler; ihtiyaç, beklenti, istekler, amaçlar, çıkarlar doğrultusunda sürekli çatışma içerisinde olan bireyler ya da gruplardan meydana gelen sosyal bir sistem olarak görülmektedir. Burada çatışmalar tamamıyla ortadan kaldırılamamakta, çatışmaların ve çelişkilerin bulunması normal bir durum olarak karşılanmaktadır (Dişbudak, 2011, 20-21).

Bu yaklaşımda bir taraftan işlevsel bir çatışma bulunurken diğer taraftan çatışma ile personel arasında ortaya çıkmakta olan uyuşmazlık gösterilmekte, çatışma önlenemez ya da en aza indirilemez ise personel arasında farklılıklardan verimlilik düşmesi düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Bu düşünce doğrultusunda benzer özellikler gösteren bireylerden meydana gelen gruplar daha verimli çalışmakta ve çatışmanın çözümlenerek örgütelrde bulunan bireylerin uyumluluklarının artırılması

mümkün olmaktadır (Karip, 2003, 8). Genel olarak geleneksel yönetim teorilerinde örgütler düzenli, koordineli ve çeşitli pürüzlerden arındırılmış şekilde ideal yapı haline getirilirken, davranışçı yaklaşımı savunan yöneticiler ise bu örgüt yapısını mutlu ve sağlıklı bir ekip alışması aracılığıyla sağlamaya çalışmaktadır. Ancak hem geleneksel hem de neoklasik yaklaşım çatışmaların genellikle kaçınılması gerekli olan ve yıkıcı bir yanı bulunan olgular olduğunu düşünme eğilimindedirler (Şentürk, 2006, 9-10).

1.4.3. Modern Örgütsel Çatışma Yaklaşımı

Klasik ve neoklasik yaklaşım yönetim ve işletme problemlerini çözmede yetersiz kalmasından dolayı yeni yaklaşımlar geliştirilme zorunlululuğu ortaya çıkmıştır. İlk iki kuram işletmelerde insan unsuruna farklı ve uç yaklaşımları bu husus hakkında orta bir yolun bulunması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Modern yönetim yaklaşımı klasik ve neoklasik yaklaşımlarının tutum ve önerilerinden yeni bir bakış açısıyla yorumlanmış ve bir sentez çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşıma göre çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Modern örgütsel yaklaşımda çatışma doğal olarak kabul edilmektedir. Başarı için belli ölçüde gerekmekte olduğu savunulmaktadır. Bazı durumlarda çatışma, etkinlik ve verimlilik yaratmakta ve pozitif sonuçlar çıkardığı açıklanmaktadır. Bu görüş çerçevesinde uyumlu gruplar durağan olduğu ifade edilmektedir (Çolak, 2007, 40).

Belirtilen nedenden dolayı değişim, verimlilik, yaratıcılık, yenilikçilik gibi konularda etkin sonuçlar elde edebilmek amacıyla çatışma belli ölçütlerde oluşması teşvik edilmektedir. Ancak çatışma sürekli ve önemli olması amaçlanan olumlu yönlerin oluşmasına engel olarak görülmekte ve bu durumu tersine çevirebilmektedir. Bu nedenle zararlı çatışmalar, en zararsız hale getirilmesi gerekmektedir. Bu görüş diğerlerinden ayıran temel farklılıklar; çatışmanın kaçınılmazlığını kabul etmesi, çatışmaya karşı koymayı açıkça desteklemesi, çatışmayı yönetirken motive etme ve çözüm yöntemlerini tanımlanması ve çatışmayı yöneticilerin esas sorunu olarak görmesidir (Meriç, 2012, 4-5).

Modern örgütsel yaklaşıma göre çatışma, sosyal sistemler açısından yararlıdır ve desteklenmesi gereken bir olgudur. Ancak çatışmanın kontrolden çıkmaması amacıyla iyi yönetilmesi gereklidir. Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımını içeren örgüt teorileri çatışmayı doğal bir olgu olarak görmektedir. Örgütsel başarı

için belirli düzeydeki çatışmanın gerekliliği görüşü savunulmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel etkinliğin artırılabilmesi açısından bireylerin yüksek performans göstermeleri ve yaratıcılıklarını açığa çıkarmaları gerekmektedir. Bu durumun sağlanabilmesi amacıyla ise belirli düzeyde çatışmanın mevcut olması gerektiği belirtilmektedir (Dişbudak, 2011, 21).

Modern örgütsel yaklaşıma göre, örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz olarak ifade edilmekte ve örgütlerin yüksek bir verimlilik ve etkililik ile faaliyet göstermeleri için arzulanmayan bir durum olarak belirtilmektedir. Modern örgütsel yaklaşımda örgütlerde çatışmaların az veya çok olması örgüt açısından zararlı sonuçlar doğurabilmektedir (Konak ve Erdem, 2015, 73).

Ayrıca, bu yaklaşımda çatışma yönetimi, sadece çatışma çözümüyle sınırlı kalmadığı, bireylerin örgüt hedeflerine ulaşmaya çabalamaktayken, onları farklı ve karşıt düşüncelerin ifade edilmeye teşvik etmesi gerektiği, uygun seviyede bir çatışma yönetici tarafından desteklenmesi, söz konusu sisteminin yaratıcılığı, özeleştiri yapma yetenekleri ve yaşamını sürdürebilirliklerini sağlayacağını ileri sürmektedir. Bu anlayış çerçevesinde örgütsel çatışma, etkili bir yönetim göstergesi olmakta ancak iyi yönetilemeyen ve kontrol dışında kalan çatışmalar bireylere ve örgütlere önemli düzeyde zarar verebilmektedir (Şentürk, 2006, 10).

1.5. Örgütlerde Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi kavramı oldukça geniş ve kapsamlı düşünmeyi amaçlamaktadır. Buradaki yönetimi, çatışma düzeyinin kontrol altına alınmasını, örgüt hedefleri doğrultusunda düşürrülmesi ya da yükseltilmesinin iyi bilinmesi anlamına gelmektedir. Çünkü çatışmalar yönetilmesi örgütü daha iyi bir seviyeye taşımak amacıyla bir araç olarak kullanabilmeyi amaçlamaktadır. Çatışmanın negatif sonuçlarını bertaraf etmek amacıyla çatışmanın iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmayı örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yönetmek yöneticilik becerisi gerektirmektedir (Arslantaş ve Özkan, 2012, 558).

Çatışma kaçınılmaz bir gerçek olduğuna göre, yöneticiler örgüt hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, çıkan çatışmalarda faydalanmayı öğrenmeleri ve etkin bir şekilde yönetmeleri gereklidir. Bu açıdan çatışma yönetimi, uzlaşmazlık belirlenen yönde sonuca yöneltmek amacıyla çatışma taraflarını veya üçüncü bir tarafın

eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmaların sona erdirilmesine veya çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilmektedir. Çatışma yönetimi amaçları arasında pozitif, barışçıl ve uzlaşımcı bir şekilde çatışma sonlandırılabileceği gibi, çatışmaya tarafı olan diğer bireylere ya da gruplara üstünlük kurmakla da gerçekleştirilmektedir. Çatışmayı sonuçlandırmak amacıyla çatışma yönetiminde üstünlük kurmak dışında çatışmaya taraf olan birey ya da grupların uzlaşma ya da anlaşması ile sonuçlanması sağlanabilmektedir (Akgün, Yıldız ve Çelik, 2009, 90).

1.5.1. Çatışma Yönetiminin Tanımı

Çatışma yönetimi çatışmanın iyi ve kötü şeklinde ayrımını sağlamakta, çatışmayı bir engel olarak görmekten ziyade çatışmanın farkedilmeyen yararını ve yaratıcı yönünü göstermektedir. Çatışmalar başıboş bırakılması ya da kötü yönetim örgütün etkinliğini ve verimini düşürmektedir. Çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün gücünü arttırmaktadır. Bundan dolayı yöneticiler oluşmakta olan çatışmaları görmezlikten gelmek, ortadan kaldırmak veya çatışmanın hiç gerçekleşmediğini kabullenmekten ziyade çatışmayı yapıcı ve yaratıcı bir kaynak şeklinde görerek iyi yönetmeleri gerekmekte olduklarını bilmeleri gerekmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, 6).

1.5.2. Örgütsel Çatışmada Çözüm Yöntemleri

Çatışma yönetim modellerinin örgütlerde uygulanması sayesinde çatışma düzeyinin kontrol altında tutulması ve çatışmanın olumsuz yönlerinin azaltılması sağlanmaktadır. Tüm çatışma yönetim modelleri işletmenin örgütsel yapısına, yöneticilerin çatışma yönetimine ilişkin yeteneklerine ve şartlarına göre işletme yöneticileri tarafından kullanılabilmekte olduğu belirtilmektedir. Bir yaklaşıma göre çatışma modelleri rekabete dayanmaktadır. Çatışmalara geçici çözümler getirmek ve çatışmalara kalıcı çözümler getirmekte olan modeller olarak üç grupta incelenebilmektedir (Topaloğlu ve Avcı, 2008, 79).

1.5.2.1. S.P. Robbins'e Göre Çözüm Yöntemleri

Robbins'e göre çatışma modelleri potansiyel muhalefet, kavrama ve kişileştirme, davranış ve sonuçlar olmak üzere dört aşamada meydana gelmektedir. Çatışma sürecinde ilk adım çatışmanın doğmasına fırsat sağlayan koşulların var olduğu belirtilmektedir. Bu koşulların doğrudan çatışmaya neden olması gerekmediği

ancak çatışmanın meydana gelmesi için bu koşullardan bir tanesinin gerçekleşmesinin gerekli olduğu savunulmaktadır. Eğer birinci aşama belirtilen koşulların engellenmesini oluşturuyorsa, ikinci aşamada muhalefet potansiyeli ortaya çıkmaktadır. Ön koşullar, ancak bir ya da daha fazla taraf çatışmadan etkilenmesi ve çatışmanın bilincine varması çatışmaya yol açabilmektedir. Çatışma üçüncü aşamada ise bir birey diğer bireyin amaçlarına ulaşmasını engelleyen hareketler yapmakta ve bu hareketler bilinçli bir şekilde oluşmaktadır. Bu çatışma modelinde rekabet, uzlaşma, işbirliği, kaçınma ve uyum davranışları kendini göstermektedir. Bu davranışlar doğrultusunda da çatışma dördüncü yani sonlanma aşamasına ulaşmaktadır (Öztaş, 2005, 42).

1.5.2.1.1. Kaçınma

Çatışmanın tarafları arasında ilgi ve ihtiyacına karşı gösterilmekte olan önem yüksek olmadığı ortamda çatışmadan kaçınma yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem genellikle ilgilenmeme veya negatif bir duyum almak istememe tutumuyla ortaya çıkmaktadır. Kaçınma yöntemi taraflar tarafından durumların iyileştirilmesi amacıyla zaman kazanmak için kullanılmaktadır (Akgün, Yıldız ve Çelik, 2009, 91).

Kaçınma, işbirliğine yanaşmadan çatışmadan kaçma ya da çatışmaya kayıtsız kalma durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu çatışma yönteminde her iki taraf da hedeflerine ulaşamamakta ve sonucunda tarafların hiçbirisi tatmin olmamaktadır. Bu yöntemin, çatışma ile yüzleşmenin negatif etkisinin çatışmayı çözmedeki yararından daha fazla olduğu düşünüldüğü durumlarda; çatışmanın yatışması amacıyla üzerinden belirli bir zaman geçmesi gerekliliği doğrultusunda en uygun yöntem olduğu belirtilmiştir (Aslan, 2008, 307).

Kaçınma yönteminde işletme yöneticileri çatışmaya açık bir şekilde taraf olmamakla birlikta çatışmaya doğrudan bir müdahalede bulunmamaktadır. İşletme çalışanlarının kendi sorunlarını zaman içerisinde çözmeleri düşüncesiyle yöneticiler çatışmayı görmezden gelebilmektedir. Küçük sorunların kendiliğinden çözülebilme olasılığına rağmen çatışmanın nedeni örgüt ve çalışanları için önemli ise çatışmanın şiddetlenme olasılığı ve huzursuzluğun ortaya çıkması da göz önünde bulundurulmalıdır. Kısa vadede faydalı olabilen kaçınma yöntemi uzun vadede çatışmayı çözemeyeceği için örgütsel etkinliğin azaldığı görülebilir. Örnek olarak kamudki yöneticiler çatışmaların kökenini bizzat kendileri araştırmamaktadır. Bu

araştırma için genellikle bir ast görevlendirilerek durum tespitini yapılması ve çözüm yollarını araştırılması amaçlanmaktadır. Kamu yöneticileri "ya kurallara uyarsınız ya da gereğini yaparım, sizi ilk ve son kez uyarıyorum", "işim başımdan aşkın sizinle uğraşamam" gibi söylemlerle çatışmaya doğrudan müdahalede bulunmak istemediğini açık bir şeilde belirtme eğilimi içerisindedirler (Şahin, Emini ve Ünsal, 2006, 556).

Bu yaklaşım kişilerde genellikle çatışmanın nasıl algılandığı ile ilişkilidir. Bazı bireyler çatışmayı hoşgörü çerçevesinde olumlu ve yapıcı karşılamakta, bazı bireyler ise bu davranışın aksine yıkıcı ve olumsuz yaklaşarak çatışmadan kaçınmaktadırlar (Basım, Çetin ve Tabak, 2009, 22).

1.5.2.1.2. Rekabet

Rekabet yönetimi çatışma taraflarından bir tanesinin karşı tarafın isteklerini umursamadan, kendi gereksinimlerini karşılamak amacıyla her yola başvurabileceği durumlarda kullanılmaktadır. Çatışmanın ast-üst arasında ortaya çıkması durumunda üst, astı kendi isteklerine uyması için zorlayabilmektedir. Çoğunlukla yetkici bir anlayışın bulunduğu örgütlerde rekabet yöntemi daha fazla kullanılmaktadır (Ceylan, Ergun ve Alpkan, 2000, 45).

1.5.2.1.3. İşbirliği

İş birliği yöntemi, taraflar arasında çatışma "kazan-kazan" yaklaşımını, işbirlikçi ve çıkarcı davranışları içermektedir. Bu yöntem tarafların tatmin edecek bir yöntemdir. Çatışma tarafları birlikte çalışmak ve çıkarlara yönelik amaçları gerçekleştirmek için çatışmaların kaynağına inmekte, anlaşmazlıklar gerçek sebebini bulmaya çalışmaktadırlar. İşbirliği yöntemine sahip bireylerin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, 9):

- Çatışmaya neden olan problem doğru şekilde incelendiğinde, daha iyi ve daha doğru çözümlerin ortaya çıkacağı düşünülmektedir,
- Fikirleri ifade etmede açık sözlülük ve dürüstlük ön plandadır,
- Diğer bireyler tarafından yardımcı ve dinamik olarak nitelendirilmektedirler.

Bu yaklaşımdan literatürde problem çözme, bütünleştirme, tümleştirme, kazan-kazan ve işbirliği gibi farklı isimlerle bahsedilmektedir. Tümleştirme yönteminde yöneticiler, çatışan tarafları bir araya getirmekte ve çatışma nedenlerini bulmak

konusunda problemin ayrıntılı bir şekilde tartışılması ve çözümlenmesi doğrultusunda uygun bir çatışma ortamı hazırlamaktadırlar. Burada yöneticinin çatışma taraftarlarını uzlaştırıcı bir rolü bulunmaktadır. Çatışmadaki taraflar savundukları ya da uzlaşma sağlayamadıkları düşünceleri açık bir dille ifade etmekte, çatışma sona erene kadar görüşmeler sürdürülmektedir. Bu noktada tümleştirme yöntemini diğer çatışma yönetim tarzlarından ayıran özellik çözüm için tarafların bir araya gelerek birlikte sorumluluk almalarıdır. Bu özellik, taraflar arsındaki iletişimi güçlendirerek yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmaktadır. Tümleştirme yöntemini etkin kullanılabilmesi amacıyla taraflar arasında karşılıklı güvenin, açıklığın ve hoşgörünün bulunması gereklidir (Yıldızoğlu, 2013, 33).

1.5.2.1.4. Uzlaşma

Uzlaşma tarafların isteklerini belirli bir bölümü karşılamaktadır. Bazı durumlarda taraflar karşıt isteklerde bulunabilmekte. Bir kişinin ya da grubun tatmin edilebilmesi diğer kişi ya da grubun isteklerinin tamamen dışlanmasına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda, tarafların isteklerini gerçekleştirmekte ama bazı isteklerinden de vazgeçilmesini gerektirmekte olan uzlaşma yöntemi kullanılabilmektedir. Uzlaşma yöntemi kişilerin isteklerini tam olarak karşılamasa da taraflar karşılıklı anlaşmaları sağlamakta ve insan doğasına uygun bir çözüm olmaktadır (Altındal, 2010, 57).

Uzlaşma modeli, baskı grupları dikkate alınma açısından politik modele benzemekte, fakat son kararı verme yetkisi dağılımı, ast üst ilişkileri bakımından farklılık göstermektedir. Uzlaşma modelinde karar sürecinde bulunmakta olan bireyler istek göstermesi gerekmektedir. Amaçlar üzerinde politik açıdan görüş birliği oluştuğunda değişimin gerçekleşme oranı artmaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, 251).

Uzlaşma stratejisi, çatışma taraflarının beklentilerinin kısmen karşılandığı bir strateji olarak nitelendirilmektedir. Kimi zaman bir tarafın isteklerinin tatmin edilmesi, diğer tarafının isteklerinin bütünüyle kabul edilmemesi olarak değerlendirilebilmektedir. Bu durumda uzlaşma, her iki tarafın da belirli isteklerinin gerçekleştirilebileceği ancak belirli taleplerinden de vazgeçebilecekleri bir çatışma stratejisi olarak tanımlanabilir. Uzlaşma stratejisi, kişilerin taleplerini

karşılamamasına rağmen taraflar karşılıklı anlaşmasına dayanması nedeniyle tercih edilen bir çözüm yöntemidir (Karcıoğlu, Kâhya ve Buzkan, 2012, 81).

1.5.2.1.5. Uyum

Bu çatışma yönetim tarzı, işbirliği yönelerek iddiacı olmayan alana girmektedir. Burada ödün verme söz konusu olmaktadır. Taraflar birbirlerine direnç göstermemektedir. Paylaşmayı ve dayanışmayı içermekte olan uzun vadeli bir çözüm yaklaşımıdır. Bu çözüm yaklaşımı bencilliğe yer vermemektedir. Bireyler birbirlerini desteklemektedir. Bununla birlikte uyma davranışı gösterenler zayıf veya kişiliksiz olarak algılanması söz konusu olmaktadır. Bir konu karşı tarafa olduğu kadar diğer tarafa önemli gelmemesi durumunda, taraflardan birinin kaybedeceğini bilmesi halinde, zaman doğruluğunun olmaması ve uyumunun önemli olması halinde, birlikte bir şey üretmenin kişiler arası farklardan çok daha önemli olması halinde uygulanmaktadır (Meriç, 2012, 28).

Uyma stratejisi, çatışma yönetim sürecinde yer alan taraflardan birinin kendi gereksinimlerinden ya da taleplerinden vazgeçerek karşı tarafın isteklerine uyumluluk göstermesini içermektedir. Ödün verme stratejisi olarak da bilinen bu yöntem, karşı tarafla ilişkilerin korunması ve sürdürülmesi için gereken önemin, tarafın kendi isteklerinden üstün tutması ile sağlanmaktadır. Çatışmada iki taraftan birisi, taraflar arası ilişkinin sürdürülmesine önem verdiğinde karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ya da çözüme gitmek yerine karşı tarafın isteklerini kabul ederek anlaşma yapma alternatifini tercih etmektedir (Karcıoğlu, Kâhya ve Buzkan, 2012, 81).

Özellikle güç mesafesinin fazla olduğu çalışma ortamlarında, ast-üst arasında oluşan meydana gelen çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetim stratejisi olarak belirtilmektedir. Bu strateji sayesinde astlar, üstlerin isteklerine uyum sağlayarak üstlerle ilişkinin bozulmadan sürdürülmesini amaçlanmaktadırlar (Karcıoğlu ve Kâhya, 2011, 342).

1.5.2.2. Blake, Shepard ve Mouton'a Göre Çözüm Yöntemleri

Örgütlerde çatışmayı çözümleme yöntemlerinde ilk sistematik ve analitik şekilde inceleme yapmış olan Blake, Shepard ve Mouton'dur. Bu model; gösterilmekte olan çabanın aktif veya in aktif olması ve çatışmanın taşımakta olduğu riskin yüksek ya da düşük olmasına dayanmaktadır. Bu yöntemde üç temel varsayım

bulunurken bu üç temel varsayım da aktiften pasife doğru üçer alt yönteme ayrılmaktadır (Aslan, 2008, 305). Blake, Shepard ve Mouton'a göre çözüm yöntemleri şu şekilde belirtilmiştir:

- Bir tarafın kazanmaktayken diğer tarafın kaybetmesi,
- Üçüncü bir tarafın hakemliğine başvurmak,
- Çatışmadaki taraflar çözümü zamana bırakmaktadır.

Çatışma ortaya çıkmayabilmektedir. Çıkması durumunda anlaşma olması imkânsızdır. Bu varsayım çatışmadan kaçılabileceğini ve bunun yanında anlaşmanın olmayacağını savunmaktadır.

- Taraflardan biri çatışmadan geri çekilmektedir.
- Tarafların çıkar çatışmalarına karşı ilgi duymamaya başlamakta ve görev tutumları azalmaktadır,
- Çatışma tarafları çatışmayı görmezden gelmektedirler.

Çatışma meydana gelse bile taraflar arasında anlaşma mümkün olmaktadır. Bu varsayım anlaşma ve bağlılığın devam edilebileceği esas almaktadır.

- Taraflar çatışmayı yaratıcı bir şekilde çözmeye çalışmaktadır.
- Taraflar arasında anlaşmazlığı karşılıklı anlaşma ve birbirlerinden ödün vererek çözebilmektedirler.
- Taraflar arasında farklılıklar yumuşatılmakta ve çatışma yatıştırılmaktadır (Çürük, 2014, 31).

Blake ve Mouton bireyler arası çatışmanın yönetim tekniklerini beş gruba ayırmışlardır. Bu çatışma yönetim teknikleri baskı yapma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma ve problem çözme olarak sıralanmaktadır. Bu çatışma çözme stilleri yöneticinin üretim ya da insan odaklı tutumları temel alarak yönetimsel bir sistem oluşturmuşlardır (Şahin ve Aksu, 2015, 675).

1.5.2.2.1. Geri Çekilme

Çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalmakta olan birey veya gruplar çatışma ortamında geri çekilebildikleri ifade edilebilmektedir. Çekilme davranışını genellikle taraflar tehdit edilme duyguları söz konusu olduğunda gerçekleştiği belirtilmektedir. Taraflar birbirleri arasında işbirliği amacıyla fırsat arayıcı olarak görmelerinden

ziyade tehlikeli rakipler olarak algıladıkları ileri sürülmektedir (Bozdeveci, 2016, 20).

1.5.2.2.2. Baskı Yapma

Yönetici, güç ve otoriteyi kullanarak çatışmayı çözmektedir. Bu yöntem taraflar arasında bir anlaşma sağlamak zorunda değildir. Fakat çatışmayı sonlandırabilmektedir. Yönetici bu yöntemi sık sık kullanmamalıdır. Çünkü astların moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır. Öncelikli çatışmalar veya hızlı bir şekilde çözülmesi gerekmekte olan çatışmalarda kullanılması örgüt motivasyonu yönünden daha yararlı olabilmektedir (Seval, 2006, 53).

Taraflar arasında anlaşma sağlanaması kabul edilebilmektedir. Bu durumda da, açık bir çatışma önlenmesi halinde bile sorunu kökenine inilmediği amacıyla mutlak çözüm söz konusu olmamaktadır (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2001, 239).

1.5.2.2.3. Sorun Çözme

Bu yöntemde çatışma üzerinde tam anlamıyla, açık bir şekilde gidilmesi gerekmektedir. Yönetici tarafları bir araya getirmekte, kendisini de katkısıyla konuyu ayrıntılı bir şekilde tartışılması sağlanmaktadır. Bu şekilde taraflar, mevcut durumlarını ve aralarındaki farklılıkları daha net görebilmektedirler. Taraflar, tartışma sonlanana kadar tartışmalara devam etmektedirler. Özellikli iletişim ve veri eksikliğinden kaynaklanan tartışmalar için etkili bir yöntem olmaktadır. Ancak taraflar çok farklı değerlere sahip olduğu durumlarda bu yöntemin sonuç vereceği şüpheli olmaktadır (Koçel, 2010, 656).

Sorun çözme stratejisi, çatışmaya neden olan esas faktörleri bulmak koşuluyla bu faktörleri tamamen yok etmeyi hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda çatışmaya taraf olan kişiler veya gruplar yüz yüze getirilerek anlaşmazlık yaşanan hususlar üzerinde tartışmaların yapılması sağlanmaktadır. Çatışan tarafların anlaşma yapabileckeleri ortak yönleri üzerine odaklanan bu yöntem, çatışan tarafların sorunlarını tanımlama, anlaşmazlık nedenlerinin gözden geçirilmesi, alternatifler sunma olanağı verilmektedir. Dolayısıyla sorun çözme startejisi, örgütlerde çatışmaların kalıcı bir şekilde çözümlenebilmesi açısından en uygun alternatiflerden birisi olarak görülmektedir (Karcıoğlu, Kâhya ve Buzkan, 2012, 81).

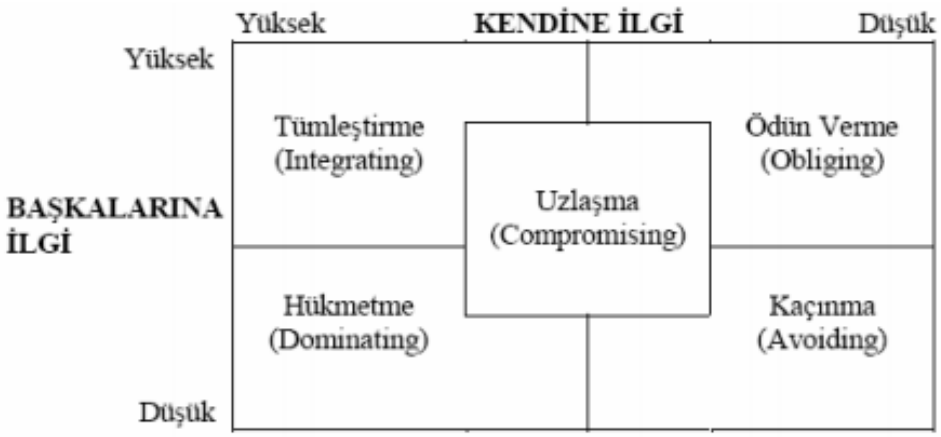
1.5.2.2.4. Yumuşatma

Yönetici çatışmayla alakadar kendi çözüm yöntemini dayatmak yerine, çatışmayı sonlandırmak amacıyla taraflara akılcı öneriler vermekte ve tarafları yumuşatmaya çalışmaktadır (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, 17).

Bu yöntem çatışma yaşayan taraflar arasındaki ortak etkenlerin vurgulanmakta ve öne çıkartılmakta, farklılıklar azımsanarak arka plana atılmaktadır. Bu davranışıyla yönetici, çatışma yaşayan taraflar tarafından farklı yanlarını bir kenara bıraktırılarak onlar dayanışma halinde olmaya teşvik edilmektedir. Yöneticiler çatışmaya taraf olanlar anlaşamadıkları hususlarda başlamak yerine tarafların ortak hususlarıyla çatışmayı açması bir yumuşatma örneğidir. Ancak çatışma ortaya çıkartılan asıl nedenleri üstüne gidilmediği sürece çatışma çözülmüş sayılmamaktadır (Koçel, 2010, 656).

1.5.2.3. Rahim ve Bonoma'ya Göre Çözüm Yöntemleri

Rahim ve Bonoma çatışmanın çözümlenmesi için beş yöntem geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu yöntemler, hem çatışan taraflar için bireysel çatışma çözümü hem de yöneticiler için örgütsel çatışmada çözüm yöntemi olarak kullanılmaktadır.



Şekil 1.2. Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli

Neslihan Şentürk. **İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri**. Yüksek Lisans Tezi, (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006), 28.

Rahim ve Bonoma çatışmaya çözüm yöntemi olarak kendisi ve diğerleri için kaygılanmaktadır. Biricisi kadın ve erkeğin kendisi için yüksek veya düşük seviyede

endişelenmesi, ikincisi ise yüksek veya düşük düzeyde diğerleri için kaygı duymalarıdır. Yönetici ise çatışmanın özelliğine göre uygun yöntemi seçmektedir. Geliştirilmekte olan bu yöntem, bireyin kendisi ve başkaları için endişelenme seviyesini ve bireylerin çatışma durumundaki davranışlarını anlatmaktadır. Bu yöntemler bireyin çatışma sırasında motivasyon yöneliminin bir ifadesi olmaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 7).

1.5.2.3.1. Bütünleştirme

Bireyin kendi için ve karşı tarafın endişelendiği çatışmalarda kullanılmaktadır. Bütünleştirme, taraflar arasında kabul edilen etkin bir çözüme ulaşmak amacıyla açıklığın, karşılıklı fikir alışverişlerinin ve fikir farklılıklarının göz önünde bulundurulduğu yöntemdir. Bu yöntem sorunları çözmeye ve kazan-kazan anlayışına dayanan işbirliğine odaklanmaktadır (Yürür, 2009: 26). Bu yöntemle çatışmayı çatışma yöneticisi, hem kendisini hem de başkalarını ihtiyaçları odaklanarak problemlere yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışmaktadır (Aslan, 2008: 306).

Sonuç olarak, kendilerini ihmal edilecekleri kaygısı yaşamamaları söz konusu olmaktadır. Taraflar arasında, yararlarına karşılıklı bir şekilde üst düzeylere çıkarmaya çaba gösterilmelidir. Bu stilde bireyin, kendisini ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme durumu yüksektir (Gündüz, Tunç ve İnandı, 2013: 645).

Bütünleştirme stili, her iki tarafın gereksinimlerini ortak bir şekilde tümleştiren bir anlaşmaya varmak amacıyla gösterilen çaba olarak tanımlanmıştır. Bütünleştirme stratejisinde taraflar çatışmanın esas nedenleri ve farklılıkları ortaya koymak amacıyla işbirliği çerçevesinde hareket etmektedirler. Taraflar ihtiyaçlarını karşılıklı olarak sağlarken ilişkileri de sürdürmek için çaba göstermektedirler. Genellikle bütünleştirme, tarafların hem kendi taleplerine hem de karşı tarafın taleplerine duyarlılık göstermek anlamına gelmektedir. Çatışmada karşı karşıya gelen taraflar çözümlere ulaşabilmek amacıyla neler yapılabileceğini tartışmaktadırlar. Kısacası bütünleştirme tekniğinde tarafların ortak olarak kabul edebilecekleri çözümlerin tespit edilerek her iki tarafın tatmin duygusunu yükseltmek amaçlanmaktadır (Şentürk, 2006: 29).

Bütünleştirme, tarafların hem kendilerini hem de karşı tarafı yüksek düzeyde önemsedikleri durumlarda tercih edilen bir yöntemdir. Yöntemde tarfların karşılıklı görüşlerinin değerlendirilmesi ile problem çözme stratejisi esas alınmaktadır. Diğer

yöntemlere göre daha fazla zaman alsa bile bütünleştirme uzun vadede örgütler açısından önemli faydalar sağlayabilmektedir (Koçak ve Başkan, 2013: 213).

1.5.2.3.2. Uyma

Bu yöntemin temelinde, endişe, şüphelerin ve çatışmayı ortadan kaldırabilmek amacıyla, bir tarafın yardıma hazır tavırlar gösterilmesini içermektedir. Yardıma hazır birey kendi düşünce ve duygularını başkaları için vazgeçmektedir. İlişkilerin bozulmaması amacıyla çaba göstermektedir. Burada fedakâr, yardımseverlik ve itaat bulunmaktadır. Yardımda bulunmaya hazır olan taraf, karşı tarafın kendine yaptığı düşmanca harekete karşılık olarak daha az düşmanca kimi zaman dostça karşılık vermektedir. Farklılıklar en dibe indirilerek ortak yönler anlatılmaya çalışılmaktadır. İkna çabaları sırasında yönetici, gerektiğinde çözüm sonuçları, tarafın yeni olacaklara kavuşacağını ve destekleneceği sözünü vermektedir (Öztaş ve Akın, 2009, 16).

Farklılıklar vurgulanmadıklarında ve karşı tarafından isteklerin tatmin etmenin önem kazandığı bu yöntemde birey kendine ilişkin beklentileri düşük olmaktadır (Alakavuklar ve Arbak, 2009).

Uyma yönteminde çatışan taraflar arasında genellikle mevcut çatışmayı sona erdirmek için taraflardan birisinin çıkarları diğerinden üstün tutulmaktadır. Bu yöntem, bir tarafın diğerlerinin isteklerine boyun eğmesi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Koçak ve Başkan, 2013, 213).

1.5.2.3.3. Kaçınma

Taraflar birbirlerine daha az endişelendiklerinde başvurulmakta olan yöntemdir. Kaçınma, işbirlikçi olmayan, çatışmadan geri çekilme durumundadır. Bu yöntem çatışma konularını görmezden gelmekte ve bir tarafa bırakma yöntemidir. Bu yöntemde taraflar amaçlarına ulaşamadığında her iki tarafın tatminini de olmamaktadır. Bu yöntem, tarafların yüzleşmesinin çatışmayı çözmeye göre daha çok fayda sağlaması durumunda; çatışma konusunun basit veya gereksiz görülmesi veya çatışmanın çözümlenmesi için belli bir sürenin geçmesi gerektiğinde en uygun yöntem olarak gösterilmektedir (Aslan, 2008, 307).

Bilmezlikten gelmek veya kayıtsız davranmak olarak ifade edilebilen bu yöntem, yöneticilerin doğrudan müdahalesinin olası sonuçlarının belirli olmadığı ya da riskli olduğu durumlarda tercih edilebilir. Kaçınma stratejisinde çatışmanın varlığı

ve ciddiyeti fazla önem değildir ve çatışmanın zamanla kendiliğinden çözüme kavuşacağı düşünülmektedir. Böylece örgütlerde bir çatışmanın olduğunu bilmiyormuş gibi davranma sonucu kimi zaman tarafların birbirlerine karşı anlayış göstererek sorunları çözümleyebilmeleri ve zamanla anlaşmaya varmaları mümkün olabilmektedir. Ancak bu tutum sorunların daha fazla kökleşmesine ve boyutlarının daha fazla genişlemesine de sebebiyet verebilir. Çatışan taraflar birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözümünün yarar sağlayabileceğine inanılmaktadır (Eren, 2010, 575).

2. İZLENİM YÖNETİMİ ve TAKTİKLERİ

2.1. İzlenim Yönetimi Tanımı

Kişinin diğer kişilerde kendisiyle alakalı izlenimlerini yönlendirme girişimleri, izlenim yönetimi davranışları olarak bilinmekte ve psikoloji ile sosyoloji alanlarında, uzun senelerdir tartışma konusu olmaktadır. Psikoloji ve sosyoloji alanlarındaki izlenim yönetimi çalışmaları başalngıcı aynı zamanda ve birbirinden bağımsızdır. İzlenim yönetimi alanı, o dönemlerden bu yana tartışma kaynağıdır. İzlenim yönetimi, bazı yazarlar tarafından seçilmiş olaylar, roller ve bireyler olarak sınırlandırılmıştır. Sınırlayıcı olan bu bakış açısı ile izlenim yönetimi, bireyleri yönlendirmek amacıyla deneme yoluyla oluşturulmuş davranış grupları olarak ifade eilmiştir. Bu düşünce yanlış olan "İzlenim yönetimi esasen kötüdür" algısı ile desteklenmektedir: Bu cümlede izlenim yönetimi etkinliklerinin, bir kişinin diğer kişilerin üzerinde üstünlük sağlamayı hedeflediği, içerisinde aldatıcı davranışların olduğunu ifade etmek istenmiştir (Kasar, 2011, 198).

Literatürdeki tanımlaraışığı göre izlenim yönetimi, sosyal etkileşimlerde kişinin, kabul görülme veya kabul edilebilirlik durumunu artırma ve kabul edilmemekten sakınma gibi güdüler ile kendisine dair diğer kişilerin kafalarında oluşan algıların şeklini, akışını aktif bir şekilde değiştirme girişimi diye ifade edilebilmektedir (Kan, 2011, 8-9).

İzlenim yönetimi, genelde, insanların diğer insanlarda bıraktıkları izlenimleri etkileme çabasında oldukları bir süreç ya da diğerlerine iletilen bilgiler aracılığıyla, onların davranışlarını ve algılamalarını etkilemeye ilişkin girişimler şeklinde tanımlanmaktadır. Sosyal hayatın evrensel bir özelliği olan izlenim yönetiminde, insanlar bir taraftan karşısındaki bireyin izlenimini inceler iken, bir taraftan da kendini olumlu olarak göstermeye çalışmaktadır. İzlenimleri kontrol etme eylemi arkadaş ortamlarında, iş görüşmelerinde, duygusal birlikteliklerde, hatta aile içerisinde olduğu gibi yaşamın tüm evresinde kendini göstermektedir. İzlenim yönetimi kişinin söyledikleriyle, görüntüsüyle ve davranışlarıyla başkalarını etkilemek amacıyla yaptığı girişimlerin tümüdür (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Kaçmar ve Carlson (1994) ise izlenim yönetimini; bir kişinin, diğerlerine kendisine dair izlenimlerini kontrol edebilmek amacıyla belirli bir imajı, bilinçli veya bilinçsiz oluşturma ve sergileme girişimi şeklinde ifade etmiştir (Kılıç ve Doğan, 2011).

İzlenim yönetimi bir kişinin, başkalarının kendisine dair izlenimlerini kontrol edebilme çabası olarak tanımlanmaktadır (Yücel, 2013, 3).

İzlenim yönetiminin literatür incelemesi yapıldığında, yapılan araştırma ve teorilerinin üç bölümden oluştuğu gözlenmektedir. İlk bölümde Goffman ve Jones'un çalışmaları bulunmaktadır. İkinci bölümde sadece ilk çalışmaların genişletilme işleminin yapılıp derinleştirme ileminin yapıldığı ve sosyal psikolojinin odağına alınan çalışmalar bulunmaktadır. Son bölüm ise, izlenim yönetimi teorisinin uygulanabilir ve anlamlı bir sosyal kavram durumuna getirildiği çalışmaları bulundurmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009, 55).

İnsanlar hayatın her bölümünde sosyal etkileşim halindedir. Bu etkileşimler ile kişiler birbirlerine dair olumlu veya olumsuz türlü izlenimlere sahip olmaktadır. bu İzlenimin etkisi, genelde ilişkinin ileri aşamalarında da devam etmektedir. İzlenim yönetimi, kişinin ilişkide belirli bir karakter oluşturmayı ve bu karakteri korumayı hedeflediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Zaidman ve Drory, 2001). Kişinin iş hayatında bıraktığı izlenimler, kişinin kariyeri yönünden çok önemlidir. İşe alım, terfi, ücretlendirme, performans değerleme gibi pek çok konuda, bu izlenimler büyük ölçüde etkilidir. Bırakılan izlenimin iyi olması, çalışma hayatında alınan sonuçların daha iyi olmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda kişilerin olumlu izlenimler sergilemek için bu süreci yönetmektedir. Başka bir deyişle izlenim yönetimi, bireyin diğerlerinin üzerindeki kendisine dair izlenimlerini, kontrol etmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Leary ve Kowalsky, 1990, 34; Ülbeği, Özgen ve Özgen, 2013, 3).

2.2. İzlenim Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi

1514 senesinde Machiavelli'nin yazdığı Prens isimli eserde: "Kötülükler görünüş sayesinde görünmez olur (The vulgar are always taken away by appearence) cümlesiyle olumlu izlenim oluşturmanın önemini belirtmiştir. Kralın kendisinden beklenen erdemlerin tümüne sahip olması gerekli değildir, ancak bunların tümüne sahipmiş gibi izlenim uyandırması gerekmektedir. Bu sebeple insanlar, diğer insanların kendisinden hoşnut olması için çaba sarf etmelidir (Akgün, 2009, 4).

2.3. İzlenim Yönetimi Modelleri

Bir kaynakta "saldırgan, girişken, savunmaya yönelik ve korunmaya yönelik taktikler" olarak yapılan izlenim yönetimi taktikleri sınıflandırması (Schutz, 1998), bir başka kaynakta yalnızca ‘girişken ve savunmaya yönelik’ olarak iki grupta sınıflandırılmıştır (Crane ve Crane, 2004). Girişken taktikleri bu kaynaklarda, “kendini sevdirme”, “örnek davranışlar sergileme”, “niteliklerini tanıtma”, “tehdit etme” ve “kendine acındırma” olarak alt başlıklar ile sınıflandırılmıştır. Savunmaya yönelik taktikleri de “masumiyet”, “sorumluluğu kabul etme”, “olay kabullenme fakat sorumluluk almama”, ve “özür dileyerek sorumluluğu alma ve cezaya razı olma” şeklinde alt başlıklar ile sınıflandırılmıştır. Daha yalın bir sınıflandırmada bu taktikler kendini sevdirme, örnek davranışlar sergileme, niteliklerini tanıtma, kendine acındırma ve tehdit etme olarak belirtilmiştir (Nejat, Tatar ve Şahin, 2006, 3).

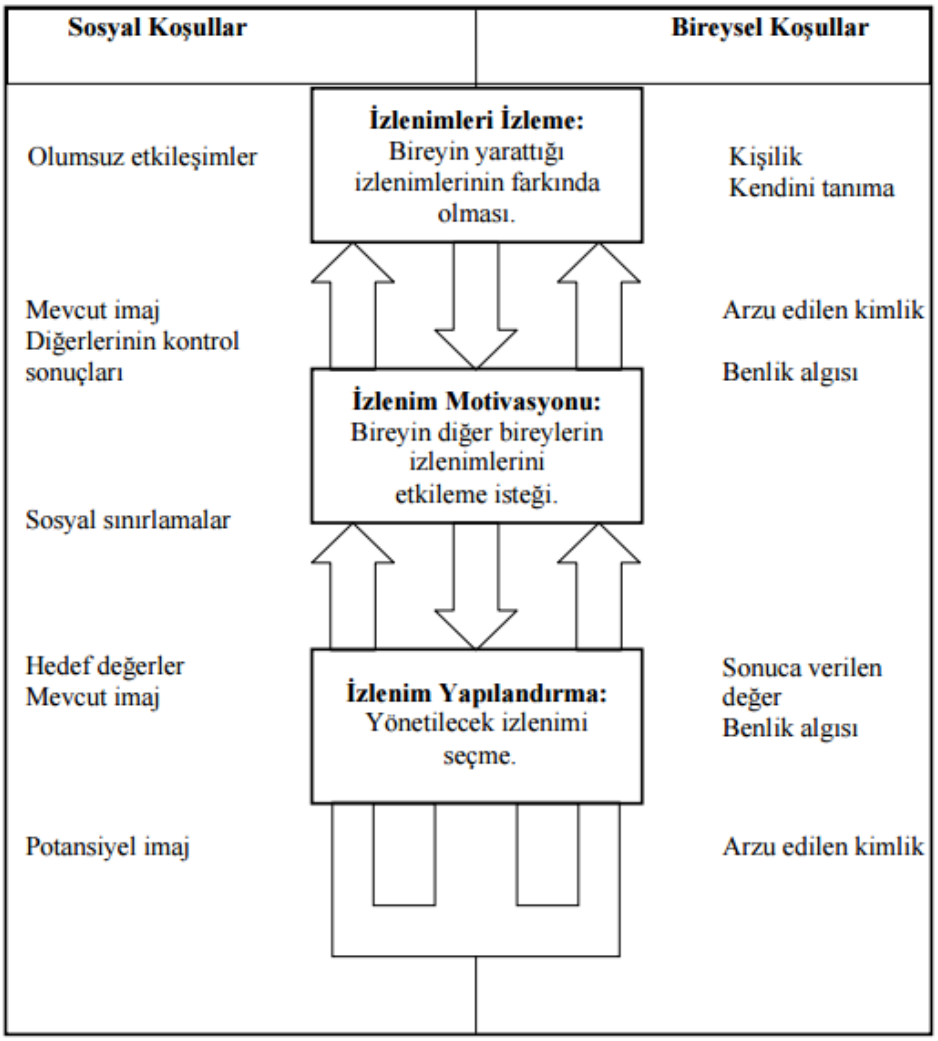
2.3.1. Sibernetik Model

Sibernetik model, sistemleri tekrardan düzenlenme süreci ve davranışıyla ilişkilendirilmekte, karşılaştırma, amaç, etki ve geribildirim olarak dört esas bileşenden oluşmaktadır. Bu modelde karşı tarafın geribildirim ile kişinin istediği sosyal kimlik arasında algılanan farklılıklar sebebiyle izlenim yönetimi motivasyonu meydana gelmektedir. Bu farklılıklar Şekil 3.1’de gözlendiği gibi karşılaştırma sürecinin sonunda belirli olmaktadır. Bu karşılaştırmada kişi, bulunan izlenimi istediği yönde ise kullandığı taktikleri kullanmayı sürdürmekte ve senaryolar sürekli olmaktadır. Bir farklılık mevcut olduğunda alternatif strateji arayışına girilmektedir. Bu süreç senaryo izleme, geliştirme ya da plan yapma ile sonuçlanmakta ve aktör yeniden düzenlendiği taktik temel alınarak hedefin tepkisi bir başka söyleyişle geri bildirimi beklenmektedir. Bu tepki ya da geri bildirim belirli bir algılama süzgeçinden geçmekte, ulaşmak istediği izlenim ile karşılaşmaktadır. Aktörün bu karşılıştırmadan elde etmekte olduğu sonuçlar, bir sonraki adımı ve etkileşim devamını belirlemektedir (Demiral, 2013, 13).

2.3.2. Üç Bileşenli Model

İzlenim yönetimini üç bileşenli modeli Rosenfeld, Giacalone ve Riordan tarafından geliştirilmiştir. İzlenim motivasyonu ve izlenim yapılandırma bileşenlerine, izlenimleri izleme faktörü de eklenerek ortaya çıkarılmıştır. Birey

yarattığı izlenimin farkında olursa ve çoğunlukla bilinçli olarak bu izlenimi yaratırsa, izlenimleri izleme faktörü üç bileşenli modele dahil edilmektedir. Bireyler izlenim yönetimini, kendileri arzu ettikleri yönde götürebilecek ve amaçlarına ulaştırabilecek bir yol olarak görülmektedir. İzlenim yönetimi taktikleri ise bireyin benlik algısına, sahip olmakta olduğu veya olmak istediği kimliğe, izleyicide var olmakta olan değerlere bağlı olarak seçilmektedir. Şekil 2.1'de üç bileşenli model ele alınmaktadır (Demiral, 2013, 17).



Şekil 2.1. İzlenim Yönetiminin Üç Bileşenli Modeli

Özge Demiral, **İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma,** Doktora Tezi (Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), 18.

2.3.3. Örgütsel İzlenim Yönetimi Modeli

Sosyologlar ve sosyal psikologlar son elli yıldır izlenim yönetimi kavramında, izlenim yönetimi davranışları ve bireyleri izlenim yönetimleri davranışlarına güdüleyen hususlar incelemektedirler. Wortman ve Linsenmesier tarafından sosyoloji ve sosyal psikoloji bilimlerin içerisinde izlenim yönetimine ilişkin yapılan araştırmalar sonucu elde edilmekte olan bulguların, örgütsel boyutlarda genelleştirilebilecek olan ifade edilmesiyle birlikte, izlenim yönetimi davranışlarında ilk defa örgütsel davranış bilimcileri tarafında araştırılmaya başlanmıştır. İzlenim yönetimi örgütsel düzeyde incelemekte olan araştırmacıların sayesinde bu davranış kalıpları örgütlerin çalışma düzeninde büyük bir yer edinmiştir. Günümüzde örgüt ortamında bireylerin sergiledikleri izlenim yönetimine ilişkin davranışlar birer etkili örgütsel iletişim aracı olarak kabul edilmektedir. Örgütsel yaşamın bütünlüğünün anlaşılması açısından izlenim yönetimini anlamak gereklidir (Kan, 2011, 27).

2.4. İzlenim Yönetim Süreci

Örgütlerde izlenim yönetimi süreci üç ana unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlar izlenimi inceleme, izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturmadır (Demir, 2003, 85).

2.4.1. İzlenimlerin İncelenmesi

İzlenim yönetiminin ilk aşaması olan izlenim inceleme, bireyin çevresinde bulunan diğer bireylerin kendisine dair algıları ve değerlendirmelerine yönelik davranışları kapsamaktadır. Birey herhangi bir davranışta bulunmadan önce diğerlerinin algı ve değerlendirmelerini incelemektedir. İzlenim yönetimi bu noktada iki yönlü bir iletişim barındırmakta ve kişilerin hedef birey algıları ve beklentilerine göre yapılan geribildirimlerin değerlendirilmesi ile başlamaktadır. Bu durum aynı zamanda kişinin kendisini değerlendirme süreci olarak nitelendirilmektedir.

Kendini değerlendirme, bireyin davranışlarının düzenlemesinde önemli bir role sahiptir. Diğer bireylerden alınan geribildirimlere başvurmak, kişinin amaçladığı ve arzuladığı kimliği oluşturma sürecinde önemli bir değerlendirme olarak belirtilmektedir (Ersoy, 2011, 23).

2.4.2. İzlenim Oluşturmaya Güdülenme

Bireylere yönelik ortaya konulan izlenimlerde diğer bireylerin kendilerine ilişkin algıları, değerlendirme ve tutumları önem kazanmaktadır. Bu durumda bireyler, genellikle çevredeki diğer kişilere karşı belirli bir izlenim oluşturma amacıyla belirli davranışlar göstermek için güdülenmektedirler. İzlenim oluşturmaya yönelik güdülenme, kişilerin diğerleri üzerinde çeşitli izlenimler oluşturmaya teşvik eden durumlar şeklinde tanımlamaktadır (Demir, 2003, 85).

2.4.3. İzlenimin Ortaya Çıkması

İzlenim yönetimi sürecinde üçüncü aşama olan izlenim oluşturma ya da izlenimin ortaya çıkışı, sosyal etki temelinde gelişen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bireyin belirli hedeflere ulaşması ve çevresindeki bireylere diğer bireylerin düşüncelerini ve davranışlarını değiştirmek amacıyla kullandığı taktikleri kapsamaktadır. Uzun yıllardır yapılan çalışmalar sonucunda izlenim yönetimi taktiklerine yönelik yapılan sınıflandırmalara bakıldığında, bu sınıflandırmaların genellikle izlenim oluşturma davranışları temelinde olumlu izlenimler oluşturma ve olumsuz izlenimlerden kaçınma davranışları şeklinde iki sınıfa ayrıldığı görülmektedir (Demir, 2003, 86).

2.5. İzlenim Yönetimi Stratejileri

İşyerindeki ortamın niteliği, çalışanları izlenim yönetimi taktiklerine yönelterek çalışanların istedikleri görevleri elde etmeleri, performanslarına ilişkin olumlu geribildirim almaları ve değerli ödüllere sahip olmakları şeklindeki sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Açmalarına ulaşan çalışanların motivasyon düzeyleri artarak bu kazanımların elde edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması açısından daha olumlu izlenim bırakma ve davranışları kontrol etme eğilimi artmaktadır. Örgütlerde izlenim yönetimi taktikelri kullanılarak müşteriler, rakip işletmeler, devlet, işe alınması planlanan yeni çalışanlar etkilenmeye çalışılmaktadır. Özellikle işe alım sürecinde yapılan görüşmelerde izlenim yönetim davranışı yaygın olarak kullanılmaktadır (Kasar, 2011, 227).

2.5.1. Saldırgan İzlenim Yönetimi Stratejileri

Jones ve Pittman (1982) izlenim yönetimine ilişkin "gözdağı vermek, yağcılık etmek, bireysel reklam, yalvarma ve örnek olma" şeklinde beş unsurlu bir sınıflandırma ortaya atmışlardır (Zivnuska ve diğ., 2004, 630). Ancak, bu beş unsur ilerleyen süreçte Tedeschi ve Melburg'un (1984) sınıflaması ile birleştirilerek saldırgan taktikler adını almıştır (Doğan ve Kılıç, 2009, 70-71).

2.5.1.1. Yağcılık (Kendini Sevdirme)

Yağcılık stratejisi liderler ve yöneticiler gibi örgütlerin yüksek mevkilerineda bulunan kişileri etkilemek amacıyla, düşük mevkilerde çalışanlar tarafından tercih edilen bir stratejidir. Bu strateji çalışanların yöneticiler ile etkileşimin kalitesine yön vermektedir. Liderlere ya da yöneticilere iltifat edilerek kendilerine yardımcı olmak aracılığıyla kendisini sevmesini sağlamaya çalışan kişilerin liderler ve yöneticilerle yüksek kaliteli iletişim kurmaları da kolaylaşmaktadır. Yağcılık stratejisi etkili bir strateji olmakta beraber çeşitli riskleri de barındırmaktadır. Bu davranışın başarısının kime karşı ve nasıl kullanıldığı, muhatap tarafından fark edilme derecesine göre değiştiği belirtilmektedir. Doğru kullanıldığın da, kişilerarası iletişimin ve örgütsel uyumun gerçekleşmesi açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmasına yardımcı olunmaktadır (Ersoy, 2011, 44).

2.5.1.2. Niteliklerini Gösterme (Kişisel Reklam)

İnsanlar genellikle içten davranmakta, sevecen ve hoş sözler söylemekte olan insanları, sevimsiz ve anti patik olanlara tercih etmektedir. Böylece başkaları tarafından sevilmekte, kabul görmek, onaylanmak, hedeflenmekte olan imajı elde etmek istemektedirler. Böylelikle sosyal hayatta oluşturulakta olan samimi imaj birçok avantajdan da fayda sağlayacaklarını düşünmektedirler. Bu nedenle de insanlar, bireysel özellikleri tanıtmak suretiyle, başkaları tarafından yetenekli, bilgili, becerikli, fark edilen sıcakkanlı ve sempatik birisi olmak istenmektedir (Tatar, 2006, 34).

Birey, sevilme duygusu karşısında hissettiği mutluluk sonucunda hem kendisi hem de örgüt için daha olumlu düşünmeye başlamaktadır. Performansında bir artış gözlenmektedir. Niteliklerini tanıtma taktiğini kullanmaktadır. Birey, diğerlerine karşı kendisini daha etkileyici, beceri sahibi, yetenekli, sevilen ve tatlı dilli birisi

olarak göstermek ve sevdirmek istenmektedir. Bu taktik kullanımı kısaca daha çok sinek yakalamak için sirke değil bal gereklidir, felsefesi ile özetlenebilmektedir. Bu şekilde çalışanlar hem diğer bireylerin saygılarını kazanmak hem de terfiyi ya da ücret artışını hak etmiş birisinin imajını yaymayı daha olası kılmaktadırlar. Bu açıdan belirli bir düzeyde başarı gösteren bir çalışanın nitelikleri tanıtma taktiğini kullanması fazla uygun olmamaktadır (Türköz, 2010, 32-33).

2.5.1.3. Örnek Davranışlar Sergileme

Örnek davranışlar sergilemek, örnek birey olmak, örnek teşkil etmek olarak da anılan bu taktik, kullanan birey tarafından diğer bireylere kendisini özverili, erdemli olduğunu ispatlamaya çalışmaktadır (Tatar, 2006, 40). Bu taktiği kullanan birey, çalışma ortamında işi ile özdeşleşmekte, mesai saatlerini gözetmeksizin çalışan, zor işleri sahiplenmekte olan, diğerlerine yardım etmeye yönelik davranışları ön plana çıkarmak suretiyle kendisi özverili çalışan olarak tanıtmak hedeflenmektedir. Aslında öne alınmak istenen izlenim yönetimi davranışı moral ve ahlaki değerlere bağlı kalarak, dürüst, bonkör bir vatandaş olma vurgusunun altı çizilmektedir (Türköz, 2010, 34).

2.5.1.4. Yalvarma (Kendini Acındırma)

Örgüt çalışanları bazı durumlarda kendilerini yoksul, zavallı görünmek doğrultusunda çeşitli eksiklikleri varmış gibi göstermektedir. Burada çalışan, kendisinin içinde bulunduğu kötü durumu veya sahip olduğu zayıflığı amacına/istediğine ulaşmak için karşıdaki kişiyi istismar ederek duygu sömürüsü yapmaktadır. Ancak bu strateji kısa dönemde kazanım sağlamakta olsa da uzun dönemde kişisel saygınlığı kaybedilmesi, mutsuz olma ve ortamdan soyutlanma gibi negatif sonuçlar doğurmaktadır. Durumunun kötü olduğunu sürekli vurgulayan insanlar belirli bir süre sonrasında diğer bireyler tarafından sevimsiz görülmeye başlamakta ve inandırıcılığını kaybetmektedirler. Bu sebeple bu taktik olumsuz bir imaj yaratmaya son derece açık bir strateji olmaktadır (Ersoy, 2011, 46).

2.5.1.5. Gözdağı Verme

Gözdağı vermek, önemini zorla fark ettirmeye çalışma veya yıldırma olarak da tanımlanmakta bu taktiği kullanan bireyler genellikle etkileşimde güçlü yani statü, konum, makam, itibariyle yüksek pozisyonlarda olan tarafta bulunmakta oldukları

belirtilmektedir. Öğretmenlerin öğrencilere, şeflerin işçilere, üstlerin astlara gözdağı verebilecekleri birçok örnek sunulabilmektedir. Gönüllü olmayan ilişkiler olarak da tanımlanabilecek olan bu tip ilişkilerde amirin gücüne karşı koymak ya da cevap verme olanakları oldukça kısıtlı kalmakta ancak polis, jandarma gibi kolluk kuvvetleri silah, teçhizat gibi caydırıcı gücü yüksek malzemeleri ön plana çıkartmakta suç işlemeye niyetli kanun dışı girişimlerde daha olay gerçekleşmeden engellemesi de bir gözdağı verme taktiği kabul edilebilmektedir. Örnek olarak marş söylemek, katı bakışlarla kararlılığını belli etmek, sert komutlar vermek, kendine güvenen bir duruş sergilemek gibi tehlikeyi bertaraf etmek amacıyla etkilemeye yönelik izlenimler bırakılabilmektedir (Türköz, 2010, 35).

2.5.2. Savunmacı İzlenim Yönetimi Stratejileri

Savunmacı stratejiler mevcut bir imajın korunması veya kötü bir imajın daha olumlu bir hale getirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bireylerin kendilerine utanç verecek, imajlarını tehdit edecek zor durumlarda olumsuzluktan kurtulmak için savunmacı bir izlenim taktiği tercih etmektedirler. Bu stratejide iki temel taktik rapor verme ve özür dilemedir. Rapor verme; zor durumlar altında ilgili kişilere açıklama yapmaktır. Rapor verme taktiği de kendi içerisinde "masumluk, bahane bulma ve haklı olma" alt boyutlarında incelenmektedir. Masumluk, çalışanların ortaya çıkan zor durumlar bir ilgilerinin bulunmadığını söylemesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın zor durumla bir ilgisi var ise bahane bulma, diğer bir deyişle "olayın göründüğü gibi olmadığını" açıklama davranışı sergileme eğilimi ortaya çıkmaktadır. Bu noktada çalışan olayla ilişkisinin olduğunu kabul etmektedir. Diğer yaklaşımda ise çalışan olayın sorumluluğunu üstlenmekte ancak kendisinin haklı olduğunu savunmaktadır. Rapor verme dışındaki özür dileme taktiği, bireylerin olumsuz duruma ilişkin dürüst davranarak hatasını düzeltme yolunu tercih ettiği veya cezasına razı olduğu davranıştır. Savunmacı stratejiler hedefi pasif konumda tutmaktadır (Ersoy, 2011, 48).

2.5.2.1. Rapor Verme (Açıklama Yapma)

Rapor verme, kişinin kendisi dışındaki bireylerin olumsuz değerlendirme yapmaları ve bunun bir ceza ile suçlanma olasılığında azaltılması amacıyla olumsuz davranışların açıklanmasında tercih edilen sözlü bir araçtır. Olumsuz durumlar, yaşanan bir başarısızlıkta olumsuz etkileri azaltmayı amaçlayan düzeltici taktikleri

kullanılmasına yol açmaktadır. Genellikle açıklama yapma olarak bilinmekte olan bu eylemler, olumsuz bir olay arkasından gerçekleşen sözlü düzeltilme girişimleridir. Açıklama yapan bireyler, olumsuz olayların ve bu olayların nedenlerini inkâr etmekte mazeretler öne sürmekte ya da onları meşrulaştırmaya çalışmaktadır. Böylece birey açıklama yaptığında davranışların açıklanmış ve haklı çıkarmış olmaktadır. Bireyler açıklamalar ile olumsuz bir olaya ilişkin ödülleri en üst düzeye çıkarmakta, cezaları en aza indirmek amacıyla değerlendirmeleri değiştirmeye çalışmaktadır (Kasar, 2011, 247).

2.5.2.2. Özür Dileme

Bazı durumlarda bir eylem için mazerette bulunmak ya da onu haklı gösterilmesi mümkün olmamaktadır. Bu durumda birey genellikle eylemler için özür dilemeyi tercih etmektedir. Özür dileme, sorumlulukların ya da suçun kabul edilmesi ve pişmanlığın itirafi anlamında kullanılmaktadır. Birey, hedef izleyici, kendisini bağışlamasını sağlamak ve olumsuz tepkileri azaltmaya çalışmaktadır. Bireyler özür dilerken yalnızca olumsuz durumlarda sorumluluğu kabul etmekle kalmamakta aynı zamanda eylemlerin pişmanlığını da dile getirmektedir. Özür dilemenin dört aşamadan oluştuğu saptamıştır. Bu aşamalar; özür dilemeye karar vermek, pişmanlığın ifade edilmesi, zararın telafi edilmesini önerme, kendini cezalandırma ifadeleri ve bağışlanmayı talep etmektir. Özür dilemede birey, olumsuz duruma yol açtığını, bunun yanlış olduğunu kabul etmekte ve bireysel sorumlulukları kabul ettiğini göstermektedir. Özür dileme; pişmanlığı dile getirmek, aslında ne yapılması gerektiğiyle ilgili bir kavramdır. Özür dilemek yaptırımı kabul etmenin sözlü bir ifadesini, davranış konusunda kendini cezalandırmayı, gelecekte çok daha iyi olacağına ilişkin söz verme ve bağışlanmayı dilemeyi içermektedir (Kasar, 2011, 252).

Bahane bulma ya da haklı olma taktikleri mümkün olmadığı bazı durumlar içerisinde bireyler özür dilemeyi tercih edebilmektedir. Özür dileme, bireyin olumsuz duruma yol açtığını ve bunun yanlış olduğun kabul edildiğini göstermektedir (Tatar, 2013, 75).

2.5.2.3. Engel Koyma

Çalışanların düşük performans göstermeleri durumunda suçun dış etkenlere yüklenmesi amacıyla kullanılan en yaygın taktik engel koymadır. Bu taktikle çalışanlar temel olarak başarısızlığı dış etkenlere bağlamakta ve iş süreçlerinde gelecek bir zamanda sonucu belirsiz olan görevlerde düşük performans göstermeleri durumunda engeller oluşturulmaktadır (Ünaldı, 2005, 32).

2.5.2.4. Yadsıma

Yadsıma, bir görevin sonucunda olumsuz bir durumla karşılaşmamaları amacıyla çalışanların bu görev öncesinde ya da sırasında çeşitli mazeretler öne sürmeleridir. Yadsıma, belirli bir amaca yönelik davranıştan doğabilecek şüphe ve olumsuzluktan kaçınmak için kullanılan sözlü bir taktiktir. Bu taktiğe göre olumsuz bir durumla karşılaşmadan önce bireylerin bir çeşit önlem alması gereklidir. Örgüt çalışanlarının bir görevdeki başarısızlık olasılıklarının arttıkça yadsıma taktiğini kullanma eğilimleri de artmaktadır (Ünaldı, 2005, 32).

3. İŞ PERFORMANSI ve OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. İş Performansının Tanımı

Örgütler yüksek düzeyde üretkenlik, etkinlik ve iş doyumu elde etmek amacıyla insan kaynaklarını iş performansıyla optimize etmektedir. Önemli olan insan kaynakları faaliyetlerinin bazılarını oryantasyon, beceri eğitimi, insan kaynakları planlaması, performans değerleme ve kariyer geliştirilmesi gibi örgütsel performans iyileştirilmeleri ve sürdürülmesi ile ilişkili olan unsurlardır. Performans değerlendirmesi kavramı, uzun yıllardır çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performansda büyük ölçüde arttırmakta ve örgütsel hedeflere ulaşılması amacıyla gereken kontrol sağlanmakta bir yönetim sunma potansiyeline sahip olmakta önemli bir çalışan işlevi olarak kabul edilmektedir (Chiu ve diğ., 2005, 132).

Performans kavramı örgütte belirli bir amaç, fonksiyon ya da görev yürütülmesi veya gerçekleştirilmesine ilişkin bir kavram olarak bireyin iş gerekliliklerini gerçekleştirmesi amacıyla sarf ettiği tüm çabalar doğrultusunda elde ettiği başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde iş görenler çalışma davranışları sonucu olarak ifade edilmekte ve yöneticiler için önemli olan performansı, iş görenlerin işini oluşturmakta olan görevlerin hangi ölçüde başarıyla yerine getirdikleri belirtilen çaba, beceriler, rol algısı gibi etkenler tarafından etkilenen, örgütsel amaçlar nicel ve nitel katkıların toplam ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Akyol, 2011, 72).

İş performansına yönelik literatürde farklı tanımlara rastlanması mümkündür. Performans kavramı, çalışanların kendilerine eşdeğer çalışanlara göre işe ilişkin davranışları ve çıktılarının verimlilik düzeyi şeklinde tanımlanırken iş performansı, çalışanların aldıkları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak nitelendirilmektedir. İş performansını çalışanlar kontrol ederek örgütsel hedeflere ulaşmaya katkıda bulunmaktadırlar. Bu doğrultudaki katkı çalışanların her türlü faaliyeti ve davranışını içermektedir. Turizm ve otelcilik gibi hizmet sektörlerinde iş performansının hizmet sunumu açısından somut, bireylerarası duygu ve davranışların ifadesi açısından soyut özellik gösterdiği belirtilmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014, 137).

Performans kavramı, bir hedefin gerçekleştirilme düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Performans, bir işi yapmakta olan bireyin, grubun, çalışma biriminin veya işletmenin o iş vasıtasıyla hedeflere ne düzeyde ulaşabildiğini göstermektedir. Performans, personelin görev süresince ne yapılması gerektiğine dair beklentileri ile gerçekte bu göreve ilişkin ne yaptığını gösteren ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Görevin tamamlanmasına yönelik çalışanların gerçekleştirdikleri her işlem veya eylem performans davranışı olarak nitelendirilmektedir. Bir başka tanımda ise performans, bir görevi gerçekleştiren bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanmakta olan hedefe yönelik neye ulaşabildiği, neyi sağlayabildiği nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Bireysel performans ve grup düzeyindeki performans örgütsel hedefler doğrultusunda bireyi ya da grubu kendisi için belirlediği hedeflere ve standartlara ne düzeyde ulaşılabildiği göstermektedir. Örgütsel performans ise birey ve grupların tümünü kapsayan toplam sistem performansı olarak ifade edilmektedir. Örgütler açısından önceliğe sahip olan performans bireysel performanstır. Bunun nedeni de bir örgütün ancak bünyesinde barındırdığı personelinin ya da grupların gösterdiği performans kadar iyi olabilmesidir (Çöl, 2008, 38-39).

Performans geliştirmeye yönelik olarak algılanan örgütsel destek önemli bir değişken olarak görülmektedir. Örgütsel destek ile performans arasındaki ilişki sosyal değişim kuramı ile açıklanmaktadır. Sosyal değişim kuramı, çalışanlarla örgüt arasında mevcut ancak açık şekilde belirli olmayan beklentilere ilişkin karşılıklı zorunluluk olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar, örgütsel faaliyetlerin kendilerine getirdiği fayda inancı düzeyinde örgüte bağlılık ve yüksek/düşük performans ile karşılık vermektedirler. Bir örgütte çalışanların desteklemek ve onlara yatırım yapmak çalışanlarla sosyal bir değişim başlattıldığı sinyalleri verilmektedir (Turunç, 2010, 189).

Örgütlerde arzu edilen düzeyde bir etkinlik sağlanabilmesi amacıyla performans yönetimi bir zorunluluktur. Performans yönetimi, örgüt içinde öncelikle insan kaynakları olmak üzere beşeri ve maddi tüm kaynakların istenen verimlilik ve etkinlik düzeylerine erişebilme ve bunun devamlılığını sağlama sürecidir. Performans yönetimi sayesinde örgüt çalışanlarında bilgi, yetenek ve mesleki yetkinlik unsurlarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu şekilde örgüt amaçları, planları ve politikaları kapsamında kurumsal performans iyileştirilmektedir. Ayrıca

performans yönetimi ile örgütlerde hem bireysel performans hem de ekip performansı iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Bireysel performans, kişinin kendi iş tanımına uygun şekilde yürümekte olduğu görevleri kendi sınırları içerisinde yapmasıdır. Bireysel performans yönetiminde amaç; çalışanları, kabul ettikleri iş sınırları içinde çalıştırmaktadır. Benzer biçimde performans yönetimi ekip performansını iyileştirerek kurumsal sinernin ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir. Bu iyileştirme faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak performans yönetiminin esas amaçlarındandır. Burada performans yönetiminin bir sonuçtan ziyade süreç olduğu görülmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010, 203).

İş performansı, bireylerin işlerini yerine getirmeleri amacıyla harcadıkları tüm çabaların karşılığında elde ettikleri başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanlar tarafından harcanan çabaların etkinlik düzeyi olan performansın yüksek olması durumunda birey ödüllendirildiğinde iş tatmini artışı gözlemlenir ve iş tatmini de ileride sergilenen performans düzeyini etkilemektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014, 137). İş tatmini ve iş performans ilişkisi sanayi ve örgüt psikolojisi tarihinde dikkat çeken konular arasındadır (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014, 236).

Performans değerlendirme; önceden saptanmakta olan kriterler, örgütün ve çalışanların iş başarımı ölçülmesi, analizi ve geri bildirimlerinin sunulma süreci olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirmenin amacı, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve sürekli geliştirmede etkin role sahip süreçlerin ve bu süreçleri belirleyen çalışanların performans planlamasını yapmaları amacıyla gerekli geri bildirimleri, bilimsel temelde ve katılımcı nitelikteki yöntemlerle oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kendisi ve yetenekleri dışında iş performansına etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler girdinin niteliği, işleme sorunları, iletişim yetersizliği, örgütsel çatışmalar yönetim hataları, çalışan sağlığı ve dış çevre olarak ifade edilmektedir (Altum ve Memişoğlu, 2008, 10).

İş performansında motivasyonun temel yordayıcı olduğu göz önüne alındığında, kendine yönelik olumlu benlik algısına sahip bireylerin yeteneklerinden olan güvenlerinde, işlerini daha iyi yerine getirmekte oldukları makul gözükmektedir (Güzbüz, Erkuş ve Sığrı, 2010, 71).

Performans değerleme çalışanların mevcut performansını ve gelecekteki potansiyelini belirli ölçütlere göre değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir.

Performans değerlendirmenin sonuçları çalışanların terfi etme olanakları, eğitimlerini geliştirmeleri, ücret belirleme gibi insan kaynaklarına yönelik uygulamalarda geniş bir yere sahip olması sebebiyle son yıllarda sıkça işlenen konular arasındadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, 178).

Genel olarak özetlendiğinde, örgütsel performans ve çalışanların performansının belirlenmesi turizm sektörü açısından önemli konular olarak ele alınmaktadır. Bu konularda yapılmakta olan araştırmalarda iş performansı ve iletişim arasında çeşitli ilişkilerinde bulunduğu görülmektedir. Örnek olarak, 40 otel yöneticisi ile yapılmış olan görüşmeler sonucunda, yöneticiler çalışanlar arasında yaşanmakta olan iletişim sıkıntıları belirlenmeye çalışılmıştır (Erkuş ve Günlü, 2009, 13).

3.2. İş Performansının Boyutları

Performans yönetiminde ilk boyut örgüt bütünlüğüne ilişkin algılanan örgütsel performans, diğer boyut ise bireysel performans olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir bakış açısına göre bir işletmede performansın artışı veya azalışı, hem örgütsel boyutta hem de bireysel boyutta değerlendirilmesi gereken bir husustur. İnsanlar iş yaşamlarında belirli konularda görev aldıkları zaman bir ekip içerisinde toplanmaktadırlar. Bu durumda ekip performansı söz konusu olmaktadır. Ancak ekip performansı, yine bireysel performansların bir göstergesi olmaktadır (Özmutaf, 2007, 43).

İş performans kavramı 1990'lı yılların başlarında bağlamsal performans ve görev performansı olarak tanımlanmıştır. 1993 yılında Amerikan Hava Kuvvetlerinde yapılmış olan bir çalışmada, çalışan 421 tamirci yöneticilerce görev, bağlamsal ve toplam performanslar ölçülmüştür. Bu çalışmada işgören, görev tanımında yer almakta olan işler ve buna bağlı eylemlerin yanı sıra çevre ile etkileşim sonucu oluşmakta, çalışanın iş tanımından ayrı gelişmekte olan bir performans boyutu olan bağlamsal performans dahil edilmektedir. Bu haliyle görev performansı ile bağlamsal performans birbirinden ayrılmakta, performansı tanımlayan iki boyut belirlenmiştir (Erkoç, 2015, 14).

Başka bir tanımda ise, iş performansı başlıca iki ölçeği olarak rol performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterilmektedir. Rol performansı, çalışanların

görevlerini şirketin belirlediği standartlar ölçeğine uygun olarak yerine getirmesiyle ilgili olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise, çalışanları resmî görevleri dışında kalan isteklere bağlı doğal davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını beş boyutu olarak başkalarını düşünme, namusluluk, centilmenlik, dürüstlük, ve kibarlık boyutları sayılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları müşteri hizmet kalitesinde gerçekleşen değişim % 36'sını açıkladığı bildirmişlerdir. Ağırlama endüstrisi hizmet ve insan odaklı olduğunda, isteğe bağlı örgütsel vatandaşlık davranışları müşterileri yeniden gelmelerinde çok etkisi bulunmaktadır (Ertan, 2008, 44).

İş performansı değerlendirmelerinde göz önünde bulundurulması gereken husus değerlendirmelerin tarafsız, gerçekçi ve performans odaklı olmasıdır. Değerlendirme sonuçlarının da değerlendirmesi yapılan kişiye açıkça iletilmesi gereklidir. Bu şekilde bireyler, değerlendirme sağladığı geribildirimilerden yararlanmakta, güçlü ve zayıf yanlarını öğrenmektedirler. Ast-üst ilişkileri ve yönetimin otoritesinin zarar görmemesi adına yapılan değerlendirmelerin gizli kalması görüşü savunulsa da bilgilerin açık bir şekilde çalışanlara iletilmesinin motivasyon düzeyini artıracağı ve örgütsel amaçların benimsenmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Yelboğa, 2006, 201).

3.3. İş Performansı Değerlendirmenin Amaçları

Örgütler için iş gören performansını bu kadar önemli olmasında ki neden, örgütlerin kurumsal hedeflere ulaşabilmesi amacıyla çalışanlarını bireysel performanslarındaki artışa ihtiyaçları bulunmaktadır. Çünkü bireysel performans yüksek olan çalışanlarda örgüt içinde performans artıracağı için rekabet gücünü yükseltecektir. Günümüzde örgütler, yoğun rekabet ortamlarında büyümek ve gelişmek amacıyla çalışanları performanslarına yükseltebilmek amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Geliştirilen stratejiler sayesinde örgütler, çalışan personele verilen görevi ne ölçüde yapıp yapmadığını tespit etmektedirler (Gökgöz, 2016, 34).

Performans değerlendirmenin esas amaçları arasından bir tanesi de çalışma performansı ile ilgili bilgi elde etmektir. Elde edilen bilgiler idari anlamda verilecek kararlara da yön vermektedir. Kurum içinde verilecek olan eğitim, terfi, ücret artışları, vb. gibi durumlar performans değerlendirmesinde elde edilecek verilere

göre yapılacağı için, titizlikle yapılamış bir performans değerlendirmesi yol gösterici olmaktadır. Değerlendirme süreci, çalışanlar ile ilgili yapılacak ileriye dönük değerlendirme ve değişiklikler için önem taşımaktadır. Bu uygulama eğitim örgütleri, yüksek lisansı tamamlayan öğretmenleri ek ders ücretlerini daha yüksek olması şeklinde yansıtmaktadır (Duran, 2008, 18-19).

Örgütlerde performans değerlendirme yapılmasının yönetsel amaçları şu şekilde ifade edilebilmektedir:

- Örgütte çeşitli birimlerden en alt birime kadar uzanan personelin başarı düzeyinin ölçümüne imkân sağlayan ortamı yaratmak,
- İşe yerleştirme, aday olma döneminde çalışanların görevlerinin sürdürülmesine karar verme, terfi, teşvik edici ödemeler, ödül-ceza sistemi, ücret artışı ve yer değiştirme gibi birçok fonksiyon ve uygulamalara ait yönetsel kararlar alınması amacıyla ihtiyaç duyulan bilgiyi ve nesnel ölçütleri sağlamak,
- Örgütün amaçları ve ihtiyaçları ile işgörenlerin amaç ve ihtiyaçlarını bütünleştirmek amacıyla gerekli ortamı hazırlamaya katkı sağlamak,
- Örgütün işgücüne ve yönetim potansiyeline ilişkin güvenilir bilgileri elde etmek,
- Örgütün başarı düzeyine ve örgütsel sorunlara ilişkin bilgileri toplamak ve gelecekte meydana gelebilecek sorunların öngörülmesini sağlamak,
- İşgücü politikaları ve programlarının, ödeme sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alımın, aday seçimi ve yerleştirmenin, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının daha etkin kılınmasını sağlamak (Beltekin ve diğ., 2014, 152-153).

Kamu yönetimi için oluşturulmuş performans ölçümü ve yönetimi geliştirme çerçevesi kamu kurumları modern çağa başarılı bir şekilde uyum sağlamakta değerli bir araç olarak görülmektedir (Beltekin ve diğ., 2014, 157).

Performans değerlendirme bir diğer önemli amaçlarından, çalışanları hedeflere ulaştırma noktasında ne derece bir başarı sağladıkları dönüt vermektir. Dönütlerdeki eksikliklerin giderilmesi amacıyla olumlu bir şekilde kullanılmakta olduğu zaman örgüte büyük yararı dokunmaktadır. Çalışanlar hem yaptıkları çalışmalarda artıları görme şansı elde edecekler ve motive olacaklar hem de eksik oldukları noktalarda eğitimle desteklenme şansı yakalayacaklardır. Değerlendirme sonucunda sağlanan

eğitim, çalışanın motivasyonu artmasını ve yaptığı işi benimsemesi sağlanmaktır. Ayrıca çalışanlar artıları ve eksiklikleri mercek altına alınarak değerlendirilerek, bundan sonra dağıtılacak olan sorumluluklar kimlerin ne derece gerçekleştirebileceği yargısına ulaşılmaktadır. Görev dağılımı bu değerlendirme sonuçlarına göre yapılmaktadır (Sönmez, 2014, 22-23).

Bunlardan ilki yönetsel amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada performans çıktıları sonucunda elde edilen bulgular çalışanları ücret yönetimi, tayin terfi kararları ve işten ayırma gibi yönetsel kararlar alınmasında kullanılmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçları örgütün hedefleri saptanmasında ve bu doğrultuda motivasyon ve tatmin oluşturularak ortak kurumsal hedeflerin yönelme aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Performans geliştirmeye yönelen amaçlar, kariyer haritaları çizilmesinde, eğitim planları hazırlanmasında, çalışanların zayıf ve güçlü yönleri ile ilgili rehberlik hizmeti sunumunda ortaya çıkmaktadır (Beyoğlu, 2016, 24).

3.4. Otel İşletmelerinde İş Performansı Değerlendirmenin Önemi ve Faydaları

İşletmeler tarafından performans değerlendirme son derece büyük önem taşımaktadır. İşletmeler geleceği, piyasada rekabet edebilme şansları çalışanları örgüte sağlayacağı fayda ile mümkün olmaktadır. Performans değerlendirme ile işgörenler, yapmış oldukları işe ilişkin geriye dönüşler verilerek, örgütün yararı için işgörenleri performansları arttırmak amaçlanmaktadır. Örgüt içerisinde yapılmakta olan performans değerlendirme sayesinde işgörenler kendi eksiklerin, hataların tespit edilme fırsatı bulmaktadırlar. Böylelikle kendilerinin tespit ettikleri hataları ve eksikleri gidermekte, telafi etme imkânı kazanmaktadırlar (Gökgöz, 2016, 37).

3.5. Otel İşletmelerinde İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Otel işletmelerinde çalışanların performanslarını belirlemek amacıyla geliştirilen birçok yöntem bulunmaktadır. Performans olgusunun ilk ortaya çıktığı dönemde uygulanan yöntemler klasik yöntemler olarak nitelendirilirken uygulamalarda karşılaşılan sorunların çözülmesi ve klasik yöntemlerin eksik yönlerinin giderilmesi amacıyla geliştirilmiş yöntemler de modern yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri örgütler arasında farklılık göstermektedir. Bir örgüt için son derece etkin olan performans değerlendirme

yöntemi diğer örgüt için aynı verimliliği sağlayamayabilir. Bu sebeple her örgütün kabul ettiği ortak bir performans değerleme yöntemi bulunmamaktadır. Örgütlerde performans değerleme çalışanların ve örgütsel yapıların özelliklerine, hedeflere verilen öneme göre seçim yapılarak gerçekleştirilmektedir. Belirtilen özellikler aynı zamanda birden fazla yöntemin kullanılmasını da gerektirebilmektedir. Performans değerleme yöntemlerinden en yaygın olarak bilinen ve kullanılan yöntemler arasında grafik değerlendirme ölçeği, amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlemed yer almaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, 282).

Otel işletmelerinde, işgücünden faydalanabilmek amacıyla birtakım çalışmalar yapıldığından bahsedilmektedir. Bu çalışmaların başlıcaları ise; performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim faaliyetleri olmaktadır. Otel işletmelerinde sonuçların belirlenmesi performansa göre değerlendirme çalışmaları içi işgörenlerin mevcut performans durumları belirlenmekte, performans değerlendirme gereksinimleri işgörenler tarafından sağlanmaktadır. Otel eğitim işletmelerini performansını değerlendirme çalışmalarıyla bağlantılı olarak yürütülmekte olan hizmet içi eğitim faaliyetleri, işgörenlerin işle alakalı eksiklikleri giderilmekte, işgören performansı arttırılması gerekli olduğu beceri, tutum, bilgi ve davranışlar kazandırılmaktadır (Sardarov, 2015, 67-68).

3.5.1. Geleneksel Yöntemler

Geleneksel değerlendirme skalaları kapsamında uygulanan yöntemler, çalışan performansını çeşitli kriterleri barındıran bir skala aracılığıyla ölçülmektedir. Performansın ölçülmesini sağlayan bu kriterler değerlendirme kriterleri olarak tanımlanmıştır. Bu kriterler performansı ölçümlenecek kişinin özellikleri, işe yönelik davranışları ve yapılan işlerin sonuçları olmak üzere üç grupta sıralanmaktadır. Kişilik özelliklerinin ölçülmesini sağlayan faktörler soyut ve gözlemlenebilir olmama nitelikleri nedeniyle performansı değerlendiren kişilerin bazı değerlendirme hataları yapmalarına neden olacaktır. Bu nedenle diğer faktörlerden davranış ve sonuç değerlendirme faktörlerine daha fazla odaklanılması gerektiği önerilmiştir. Geleneksel performans değerleme skalası yönteminin sıkça uygulanmasına karşın, geçerlilik ve güvenirlik düzeylerinin yetersiz olduğu, değerlendiricilerin hata yapmalarına sebep olan bir performans değerlendirme yöntemi olduğu belirtilmektedir. Ancak bu yöntemin kolaylıkla düzenlenmesi, sonuçları puanlarla

ifade edilmesi, çalışanlarla ilgili çeşitli kararlarda rahatlıkla uygulayabilmesi örgüt yönetimlerinin kullanımları açısından uygun görülmektedir (Eryalçın, 2014, 13-14).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine getirilmiş olan bir diğer eleştiri, yöntemin geçmiş performansını vurgulamakta olduğu ve işgören performansını geliştirmekten ziyade kontrol etmeyi amaçlamaktadır. Buna karşılık çağdaş değerlendirme yöntemleri ise yalnız geçmişteki performans ile değil, aynı zamanda gelecekte ki hedefleri de içine almaktadır. Bu bağlamda çağdaş performans değerlendirme, çalışanlara geribildirim sağlamak, örgütsel beklentileri açık olarak paylaşmak, gelişim ihtiyaçları üzerinde durmak, ürün veya hizmetin oluşturulmasına etkide bulunan tüm faktörleri yönetsel kararlara ortak etmeyi de içine almakta olan bir yaklaşım hedeflenmektedir (Taşbaşı, 2013, 17).

3.5.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde iş görenler bir başarı kriteri açısından en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralanmaktadır. Performans değerlemesi yapana kişi en başarılı seçtiği çalışanı işaretleyerek en başa bu kişinin adını yazmakta, daha sonra en başarısız kişiye doğru başarı düzeylerini sıralamaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2002, 92-93). Çalışanlar arasında karşılaştırma amacında olan bu yöntemde tüm çalışanlar, kişisel girişim, işbirliği, tutum gibi birçok özellik açısından en iyi olandan en kötüye doğru sıralanmaktadır. Basit ve kolay uygulanabilir özellikteki sıralama yöntemi, çok sayıda çalışanın olduğu kalabalık başarı farklarını net bir şekilde belirleyemediğinden bu örgütlerde iyi bir performans değerleme yöntemi olarak kabul edilmemektedir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, 35).

İşgören performansı değerlendirilmesinde kullanılmakta olan en eski ve en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayanmakta olan bir yaklaşımdır. Bu yöntemde performans değerlemeye alınan kişilerin isimler, rastgele bir kağıdın sol tarafına yazılmaktadır. Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inanılan kişinin ismi ise kâğıdın sağ tarafına en alta yazılmaktadır. Sonrasında değerlendirici diğer tarafta kalan isimleri tek tek yazılan iki isim arasına yerleştirmektedir. Bu şekilde performanslara göre bir değerleme sırası oluşmaktadır (Karaçınar, 2014, 46-47).

Sıralama yönteminde hangi çalışanın hangi çalışandan üstün olduğu tespit edilirken ne düzeyde üstün olduğu ifade edilememektedir. Çalışanların kriterler temelinde karşılaştırmalarının yapılamaması nedeniyle öznel bir yöntem olarak

görülmektedir. Yirmi kişiden az sayıda olan gruplara uygulanan bu yöntem ile en iyi çalışan ile en kötü çalışanı kolayca belirlerken bu kişilerin başarı düzeylerinin arasında kalan kişilerin performanslarının saptanması mümkün olmamaktadır. Bunun yanı sıra performansı değerlendirilen kişiye sıralamada bulunduğu yerin nedenini açıklamak zordur (Koç, 2011, 29).

3.5.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

Değerleyici personelin ibağında bulunan başarıları veya işletme için tanıdıkları değer bakımında bir sıralamaya tabi tutulması gerekmektedir. Sonunda personel tümünü birbirleriyle karşılaştırarak en iyiden en kötüye doğru sıralanmakdadır. Bu yöntem basit olmakta beraber sıralama için farklı noktalarda bulunan iki personelin birbirlerinden ne düzeyde az veya çok başarılı olduklarını ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Diğer bir yetersizlik ise; yöntemin doğası gereği, yapılmakta olan sıralama listesinin orta kısmını tamamlanmasından sonra bitmektedir. Fazla personel sıralanmasında ikinci defa aynı işlem tekrar edildiğinde sıralama farklı olabilmekte ve güvenilirliğin azalma sorunu gündeme gelmektedir (Özdemir, 2007, 132).

3.5.1.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif sıralama yöntemi yapısı itibariyle çalışan sayısı az olduğu işletmeler için geçerli olmaktadır. Yöntemin uygulanması ilk olarak işletmedeki personel listesi çıkarılarak çalıştıkları bölüme göre ayrılmakta ve daha sonra çalışanlar yönetici tarafından en iyiden en kötüye doğru sıralanmaktadır. Yöneticiler hazırladıkları listede kendilerine göre en başarılı ve çalışan listesinin üstüne, başarısız olanı ise listenin en altına yazılmaktadır. Sonra kalan liste içindeki çalışanlar içinde aynısı yapılmaktadır. Liste bitene kadar işlem tekrarlanmakta çalışanların performans sıralaması yapılmış olmaktadır (Alp, 2016, 70; Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, 35; Şeker, 2011, 36)

3.5.1.1.3. Puan Verme Yöntemi

Genelde “BARS” olarak kısaltılan davranış temel alınarak puanlandırma ölçekleri, performans geliştirme amacıyla yönelim sağlayan ve üstlerin rahat bir şekilde geri bildirim sağlanmasına olanak vermek amacıyla tasarlanmıştır. Bir tür niceliksel performans değerlendirmesidir. Astların sorumlulukları bilen bireyler tarafından iyi ve kötü olarak değerlendirilebilecek olayları belirlemek amacıyla ilk

başta kritik olaylar yöntemi benzer bir yaklaşım uygulanmaktadır. Bu olaylar bir ölçek üstünde iyilik sırasına göre düzenlenmekte ve kümelenmektedir. Bu ek hazırlık adımı, klasik grafik değerlendirme yöntemlerine göre, BARS'ın daha maliyetli ve vakit almakta olan bir yöntem olmasına neden olmaktadır. Klasik puanlandırma formları herkes için geçerli olmaktayken BARS, her bir işe özel olmaktadır. Diğer taraftan, aşağıda listelenmekte olan on performans boyutuna odaklanmakta olan daha kapsamlı BARS örnekleri de bulunmaktadır:

- İşin kalitesi
- Büyüme potansiyeli
- Öğretme yeteneği
- Organizasyon ve planlama yeteneği
- Kişiler arası ilişkiler
- Sorunlar/stresi nasıl yönettiği
- Etkili iletişim
- Verimlilik
- Güvenilirlik
- Uyum sağlama/İş becerisi (Yıldırım, 2014, 15).

Sabit bir toplam puanın, örnek olarak 100 puanı, grupta yer almakta çalışanlara, başarı durumlarına göre dağıtılma durumudur. Bu yöntem, değerleyiciyle çalışanlar arasında nispeten bir karşılaştırma olanağı sağlamakta olduğundan dolayı, hatalı değerlendirmeyi belirli ölçüde önlenmektedir. Bununla birlikte, bu yöntem merkezi değerleme eğilimi hatalarına açık olmaktadır. Yukarıda belirtilen karşılaştırmalı değerleme yöntemleri, çalışanların performans düzeylerinde genel bir kritere dayanmaktadır. Yöntemin global bir değerlendirme yapması nedeniyle değerleme sonuçlarının değerlendirilen kişiye sunulması ve tartışılmasının mümkün olduğu açıklık ilkesinin mevcut olduğu sistemlere kıyasla dah az kullanışlıdır. Bu yöntem daha çok kadrolama ve terfilere ilişkin kararlarda, diğer yöntemlerle beraber sonuçları desteklemek ve kontrol etmek amacıyla kullanılabilmektedir (Özdemir, 2007, 134).

3.5.1.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemi her bir ast, belirli bir kriter üzerinde tek tek diğer her astlara göre değerlendirmekte olduğu için ikili karşılaştırma, genelde zaman

almakta olan bir yöntem olarak görülmektedir. Tüm karşılaştırmalar tamamlandıktan sonra, karşılaştırma içerisinde en iyi olan çalışan ilk sıraya yerleştirilmekte ve diğer çalışanlar, buna göre 2. ve 3. olarak sıralanmaktadır (Yıldırım, 2014, 13).

Bu yöntem, aynı grup içerisinde değerlemeye tabi tutulmakta olan kişileri birbirleriyle ayrı ayrı karşılaştırmaktadır. Bu çerçevede, kişiler adlarının yazılı olduğu kartlar kullanılmaktadır. Önceden belirlenmiş olan çiftler birbirleri ile karşılaştırılması doğrultusunda, değerlendirilecek olan nitelik ve başarı derecesine göre tercih edilmekte olan çalışanlar işaretlenmektedir. Bu işaretler daha sonra toplanmakta ve en çok işareti alandan en az alana doğru sıralanmaktadır (Karaçınar, 2014, 46).

İkili karşılaştırma yöntemi en kolay uygulanabilen ve az zaman alan, ayrıca maliyeti de en az olan değerleme yöntemidir. Bu yöntem genellikle az sayıda çalışanın bulunduğu örgütlerde uygulanmaktadır. Basit sıralama yöntemine göre daha sağlıklı sonuçlar veren ikili karşılaştırma yöntemi her çalışanı diğeriyle tek tek karşılaştırmaktadır. Böylece kişi sayısının artışıyka yapılan karşılaştırmaların sayısı da paralel olarak artış göstermektedir (Kavuzlu, 2007, 26).

Yapılan karşılaştırmada genellikle hangi çalışanın hangi çalışandan üstün olduğu söylenebilmekte ancak ne ölçüde üstün olduğuna dair bir analiz yapılamamaktadır. Ayrıca bu yöntem de sübjektif yönlerin olduğu, yönetici tanıdığı kişileri daha başarılı analiz etmesi ile hataların oluşacağı da belirtilmektedir (Koç, 2011, 30).

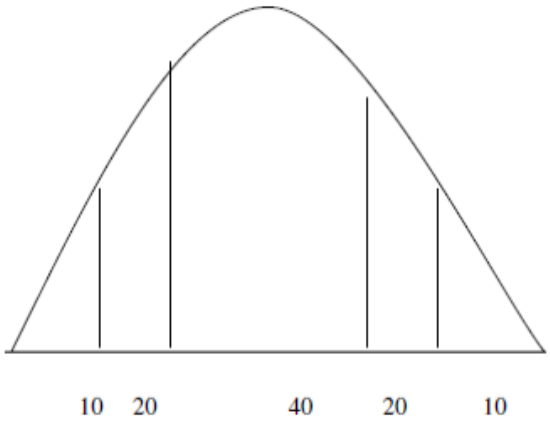
Bu yöntemde çalışanların yetenek ve başarılarının belirli bölümlere ayrılmadan değerlendirilmesi eleştirilmektedir. Her çalışanın kendine özgü niteliklerinin bulunması dolayısıyla bu özelliklerin dikkate alınmadan ve ayrıntılı bir analiz yapılmadan değerlendirilmesi durumunda yetenekler belirsiz kalmakta ve açık bir biçimde tanımlanamamaktadır. Bu yöntemde diğer bir boşluk ise değerlenen kişi hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmemesi veya geliştirilmesi gereken yeteneklerin kendine iletilmeyişinden kaynaklanmaktadır (Eryalçın, 2014, 12).

3.5.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Bu yöntemde personel performansındaki olumlu ya da olumsuzluğu belirlemekte olan iki veya daha fazla ifadeden oluşmakta ve ifade grupları oluşturulmaktadır. Değerlendirici, bu ifade gruplarını hepsini teker teker inceleyerek

her ifade grubunda ifadelerden bir tanesini seçmek sureti ile personel performansını değerlendirmektedir (Solak, 2015, 17).

Zorunlu seçim yöntemi sayısal verilere dayanması nedeniyle değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca uygulanmasının kolay ve ekonomik olması da diğer avantajlarıdır. Zorunlu seçim yönteminin dezavantajı ise çalışanların performanslarını gösteren bir alternatifin olmaması durumunda bile bir seçeneğin işaretlenme zorunluluğunun bulunmasıdır (Eraslan ve Algün, 2005, 97). Şekil 3.1'de sayısal verilere göre örnek bir dağıtım yöntemi görülmektedir.



Şekil 3.1. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Kaynak: Mustafa Şeker. Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, (Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2011), 35.

İşgörenler arasında başarının, performansların, tutumların karşılaştırılması yerine genel birtakım ifadelerin gruplandırılması söz konusu olmaktadır. Zorunlu dağıtım yöntemi ile çok sayıda çalışan yer aldığı organizasyonlar, her bir işgörene özgü performans sonuçları değil, kişiler arasında karşılaştırma yüzdelik dğerlerle tespit edilmektedir. Bu şekilde oluşturulan dağılım yöneticiler tarafından incelendiğinde, yüzdelik dilimlerin ağırlıklı lduğu kısımlara bakılarak işletmeye ait genel performansın değerlendirmesi gerçekleştirilmektedir (Borş, 2010, 100).

Zorunlu dağılım yöntemi kapsamında üstler, asların performans düzeylerinin genelde birbirlerine yakın düzeylerde olduğunu düşünmektedirler. Diğer bir deyişle çalışanların performanslarında belirgin farklılıklar olmamaktadır. Örneğin çalışanların performans dağılımları; %10 en yüksek performans, %25 yüksek performans, %20 orta seviyeli performans, %25 düşük performans ve %20 çok düşük performans şeklinde olabilir.

İşletmelerde bireylerin, kişilik özelliklerine benzer şekilde performans düzeyleri açısından da normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri varsayımından hareket ederek yöneticiler çalışanları farklı derecelere ayırabilmektedir. Büyük işletmelerde çalışan sayısının değişimi ile normal dağılıma yaklaşılması sebebiyle tek düze sonuçlara ulaşılmasını sağlamakta ve çok kullanışlı bir yöntem olmaktadır (Kavuzlu, 2007, 28-29).

3.5.1.3. Grafik Yöntemi

Grafik yönteminde performans değerlemesi yapan kişiler iş niteliğini, teknik bilgiyi, ekip ruhunu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterleri birden beşe kadar puanlayarak en iyi ve en kötü kriterleri belirlemeye çalışmaktadırlar (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, 34). Bu yöntem, belirli bir iş grubunda çalışan kişilerin bireysel başarılarının genel anlamda değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Belirli zaman periyotlarında çalışanların bağlı oldukları yönetici tarafından çalışanların kişilik özellikleri, işteki davranışları ve iş çıktılarının puanlama ile dğerlendirilmesine dayanan sistematik bir yöntemdir (Eraslan ve Algün, 2005, 96; Borş, 2010, 97). Böylece tek tablo içerisinde, çalışanların performans noktaları görülmekte ve diğer çalışanlarla kolayca karşılaştırılmaktadır. Basit görünmesine rağmen bu yöntem ikili karşılaştırma yöntemine benzer şekilde çalışanları bir bütün olarak değerlendirmesi dolayısıyla çok uygun değildir (Kavuzlu, 2007, 28).

Grafik ölçüm yönteminde olumlu değerleme önüne geçmek amacıyla performans değerlendiren kişiye hangi yüksek puana sahip olduğu tam olarak kestirilemeyen belirli ifadeler verilmekte ve performans değerlendiren kişi bunlardan bir tanesini seçmek zorunda bırakılmaktadır. Bu yönteme ilişkin dezavantaj ise kimi zaman performans değerlendirmeye yönelik ifadelerin çalışanları şüphede bırakmasıdır (Şeker, 2011, 35).

Değerleyiciler, ölçekte belirlenmekte olan boyutlar açısından iş gören nitelik ve davranışlarının hangi düzeyde olduğunu belirleyerek değerlendirmeyi yapmaktadır. Ayrıca her derece bir puan değeri bulunmakta olduğundan, değerlendirme sonucunda belirlenen derece puanları toplanmasıyla başarı puanı bulunmaktadır. Ancak burada değerlendirme formunda kullanılmakta olan ifadelerin etkisi değerlendirici kişiler arasında farklılık göstermektedir. Bazı değerlendiriciler için çok iyi görülmekte olan bir performansın diğer diğerlendiriciye göre orta düzeyde ya da yetersiz olması

mümkü olmaktadır. Ayrıca muhtemel diğer bir dezavantaj ise üstlerin, astlara yönelik değerlendirmeler yaparken aşırıdan kaçınmaları ve orta yolu tercih etmeleridir (Şeker, 2011, 33).

3.5.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olaylar, çalışanların becerileri veya sahip oldukları özellikleri yerine performansları açısından önem arz eden davranışlar üzerine odaklanmaktadır (Kızılkaya, 1999, 10). Kritik olay yönteminde kritik olayların önceden belirlenmesi gerekmektedir. Örnek olarak bir satış temslcisinin müşterilere karşı davranış ve tutumu, ekip arkadaşlarına ilişkin olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilmektedir (Akalın, 2005, 31).

Bu davranışlar örnek olarak çalışanın işinde başarılı olması, diğer çalışanlarla işbirliği yapabilmesi, örnek davranışlar sergilemesi gibi istenen; çalışmayı yavaşlatması, verilen eğitimlere ilgisinin olmaması, çalışma arkadaşları ile kavga etmesi gibi istenmeyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Performans değerleme süresince personel olumlu ve olumsuz davranışlarını kritik olaylar olarak yöneticisi tarafından izlenerek kaydedilmektedir. Kaydedilen olayların, personelin çalışması sırasında ne yapmakta olduğna ilişkin bir özettir. Değerleme dönemi tamamlandığında işletmenin insan kaynakları bölümünde her bir çalışana ilişkin kaydedilen bu olaylar örnek olarak işbilgisi, işkalitesi, inisiyatif alma, talimatları izleme, vb. gibi belirli kriterlere göre sınıflanmaktadır (Solak, 2015, 17).

Kritik olay yönteminin ilk kullanımı; İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD hava kuvvetleri bünyesinde çalışan havacıların başarı veya başarısızlıklarına sebep olan önemli etkenlerin izlenerek liste halinde düzenlenmesi şeklinde olmuştur. Bu yöntemde performans değerleyen kişi çalışanları işlerinin başında gözlemlemekte ve çalışanların etkili ve etkisiz yönlerini kayıt altına almaktadır. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelmekte iş gören başarı ya da başarısızlıklar belirleyen olaylardır. Bu çalışanların iş davranışları ve çalışma şartlarına ilişkin tanımlamaları kapsamaktadır. Bu yöntemde değerlendirme, iş gören bağımsızlığı, sadakati gibi kişisel özellikler yerine işe yönelik davranışlara dayanarak gerçekleştirilmektedir (Karaçınar, 2014, 48).

Bu yöntemde, değerlendirme yapacak olan amirler değerlendirme dönemi içinde değerlendirecek her astın başarısını veya başarısızlığını gösteren ilginç olaylar

bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Yöntem savaş sırasında gözlem ve uygulamalardan esinlenimektedir. Savaşta göreve çıkan havacılar başarı veya başarısızlıkları etkili olan kritik olay ve davranışların neler olduğu dikkatle gözlenmiş ve ilgililerle yapılan görüşmeler de yardımıyla kritik olaylar listesi düzenlenmektedir. Daha sonra görevliler, bu liste içinde yazılı kritik olaylara uygun veya aykırı davranışlar saptamak suretiyle değerlendirilmektedir. Bu yöntemde değerlendirme, değerlendirme anında izlenimlerle değil, bütün dönem boyunca yapılmakta olan gözlemler ve somut olaylara dayanmaktadır. Öte yandan kritik olay yönteminde gözlemlenmekte olan olumsuz olaylar ilgilisine hatırlatılması astın davranışları düzeltmesi imkân verilmektedir. Yöntemde sakıncalar da mevcut olmaktadır. Bu yaklaşım, amirden astlara kritik eylem ve davranışlar günlük veya hiç olmazsa haftalık olarak kaydedilmesi istenmektedir. Bu amir açısından fazla yorucu olmaktadır. Öteki taraftan asıl değerlendirme sonuçları dönem sonuna belli olmakta olduğu için astlar kendileri düzeltme imkânları, arada sözlü uyarılar dışarısında geciktirilmiş olmaktadır. Ayrıca, kritik olaylar kişilerin performanslarda ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, dolayı kişiler arası performans farklılıkları ortaya koymak ta ve bu yöntemle kolay gerçekleşmemektedir (Şeker, 2011, 34).

3.5.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde performans değerleyen kişi, çalışanların performansını ve niteliklerini en iyi belirten sözcüğü ya da ifadeyi seçmektedir. Kontrol listeleri, performansta en önemli ve gözlemlenebilir yönleri içermektedir. Böyle bir amaç geliştirilmesi için personelin yaptığı işin ya da performansını bütün önemli yönlerinin tanınması gerekmektedir. Bunun da işe ilişkin tüm unsurların ve çalışanda bulunması gerekli özelliklerin tanımlanmasıyla mümkün olacağı belirtilmektedir. Kontrol listesinde bu özelliklerin davranışsal ifadeler aracılığıyla gösterildiği belirtilmiştir. Değerlemenin sonunda personelin aldığı olumlu işaretlemeler sayılmakta ve bunun sonucunda bir puan elde edilmektedir. Bazı kontrol listelerinde bulunan maddelerin eşit puan olarak belirlendiği ancak bazılarında ise iş performansı açısıdan farklı değerler taşıdıkları düşünülerek bu maddelere daha fazla puan verilmektedir (Solak, 2015, 16-17).

Kontrol listesi yöntemi sorulan her sorunu ayrı değerler ve ağırlıklar bulunabilmektedir. Değerlendirici olumlu veya olumsuz ön yargılı davranmaması

amacıyla soruların değerlerine dair bilgi sahibi olunmaması gerekmektedir. Bu yöntem de zorluk, her iş sınfılandırması açısından farklı sorulara sahip listeleri oluşturmak uzun sürmektedir. Ayrıca, sorular değerlendirmeciler için farklı anlamlar taşıyabilme olasılığı da yüksek olmaktadır. Bu sebeple çalışanların geribildirim almaları açısından zor bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Karaçınar, 2014, 48-49).

3.5.1.6. Davranış Değerlendirme Yöntemi

Davranışsal değerlendirme yönteminde geleneksel skalalara benzer şekilde değerlemeyi yapan kişinin çalışanları standart bir skalada en kötüden en iyiye doğru derecelendirmesi gerekmektedir. Bu yöntemde farklı olarak doğrudan işe ilişkin olduğu savunulan davranışlar tanımlanmaktadır. Bu davranışsal beklentiler performans değerlemesi için kullanılacak bir standart işlevi görmektedirler. Bu tür skalalarda genellikle en üst kısımda "mükemmel", en alt kısımda ise "kabul edilemez" ifadeleri bulunmaktadır. Skala üzerindeki aralıklı noktalara puanlar verilmektedir. Beklenen performans düzeyi gösteren davranışlar bu skala noktaları arasında belirtilmektedir. Değerlemeyi yapan kişi çalışanların davranışlarını gözlemlemekte ve bu davranışları doğru şekilde gösterecek puanlar vermektedir (Solak, 2015, 18).

3.5.2. Modern Yöntemler

Modern performans değerlendirme yöntemleri, klasik performansın değerlendirilmesi yöntemlerini uygulamadaki sakıncaları ortadan kaldırmakta, nesnel değerlendirmeler yapabilmekte ve sergilenen performans ile çalışanın ileride göstermesi mümkün performans potansiyelini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008, 240).

Modern değerleme yöntemi, klasik değerleme yöntemleri yaşanan sorunlar azaltılması ya da ortadan kaldırılma maksadı ile gelitirilmiş yöntemlerdir. Bu yönü ile sadece günümüz gereksinimleri zamansal olarak yakın değil, aynı zamanda; iş ve iş görme usulleri, çalışan, yönetici, değerlendirilecek olan yetkinlikler vb. hususlarda yaşanan değişimin zorunlu olma sonucudur. Bu açıklama yola çıkarak, aşağıda yer almakta olan değerleme yöntemleri, günümüzde her organizasyonu yapısına uygun olduğu çıkarımını yapmak doğru değildir. Günümüz koşullarında, klasik değerleme yöntemlerinden bir tanesi de organizasyon yapısı uygun olan değerleme yöntem

olabilmektedir. Bu tamamıyla, organizasyonel yapıya uyum analizi ile karar verilebilmeyi mümkün kılan çok değişkenli bir değerlendirmedir (Özdemir, 2007, 136-137). Günümüzde sıklıkla kullanılmakta olan değerleme yöntemleri aşağıda özet olarak ele alınmıştır.

3.5.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi

Amaçlara göre yönetim yöntemi, örgütlerde yönetici ve işgörenler ile birlikte belirledikleri amaçları kapsayan, dönem dönem bu amaçlara ulaşıp ulaşmadıklarının birlikte değerlendirildiği bir süreçtir. Bu amaçlar çalışan görevinin net bir şekilde tanımlanması, amaçlara ulaşmak için faaliyet planı oluşturulması, faaliyet planının hakkında iş görene bilgi verilmesi, gerekse düzeltici faaliyetler yapmak ve gelecek için yeni amaçlar bulmaktır. Performans değerlendirme yapılırken de bu amaçlar kullanılmakta ve amaçlara ne derece ulaşıldığı ise karşılıklı olarak belirlenmektedir. Sistem avantajı ise işgörenleri tek tek değerlendirerek gelecek performanslara odaklanması ve performanslara geliştirmek için neler yapacağı konusunda karşılıklı bilgi alışverişi sağlanmaktadır. Amaçlara göre performans değerlendirmesinde hedefler yanı sıra iş hedeflerini, kurum hedeflerini, satış hedeflerini ve kalite hedeflerini gibi amaçlarda olabilmektedir. Performans değerlendirilirken de bu hedeflere ne kadar ulaşıldığına bakılmaktadır. Örnek verilecek olduğunda, satış bölümünün faaliyet gösterdiği bir bölgede satış yöneticisinin belirli bir kotanın üzerine çıkması gibi bir performans hedefi belirlenmektedir. Bu şekilde satış yöneticisinin satış rakamları, onun performans düzeyini göstermektedir (Alp, 2016, 62).

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi davranışlarından çok davranışların sonuçların değerlendirilme durumudur. Bu yöntem yönetici ve işgörenin öncelikle belirli ölçülebilmekte başarı hedefleri yazmaktadırlar. Daha sonra bu hedefler başarılı olup olmadığını değerlendirilmektedir. Bu yöntem genellikle günümüz insan kaynakları yönetiminde amaçların oluşturulması kullanılmaktadır. Buna rağmen yöntem diğer yöntemlerden daha objektif olduğu düşünülmekte olsa bile, belirlenen hedefler açık, gerçekçi ve uygulanabilir olmaması kaygısı taşımakta olan işgören hedeflere ulaşamamaktan korkmaktadır. Bu nedenle kolaylıkla ulaşabileceği hedefler diretebilmektedir. İşgören başarıda bir gelişme sağlamak güçleşebilmektedir.

Hedeflere göre performans değerlemesi avantajları şu şekilde belirtilebilmektedir (Borş, 2010, 108):

- Yöntem işletmelerinde çalışanlar güçleri israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktadır.
- Yöneticiler ve çalışanlar motivasyonları arttırılarak, otokontrolü mümkün kılarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır.
- Yetki devrini kolaylaştırılmaktadır.
- Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlamaktadır.
- Yöneticiler değerlendirmelerde objektif bir ölçme yöntemi sağlamaktadır.
- Daha adil bir ödül sistemi ve terfi planı geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

3.5.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Yöntem mevcut olan performans değerlendirme yöntemleri aksine, iş göreni gelecek performansın tahmin etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla hizmet birimindeki değerlendirici, personele çeşitli olaylar sunmakta ve bu olaylar karşısında ne karar alacaklarını, hangi işlemi yapacaklarını ve bu durumdan nasıl kurtulacaklarıyla ilişkin cevapları elerini istenmektedir. Bunlar sonucuna göre de değerlendirmeler yapılmaktadır (Alp, 2016, 69).

Değerlendirme merkezi eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemektir. Pozisyona atanacak en uygun çalışan saptanması, doğru ve etkin bir performans değerlendirmesini yapmak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır. Seçme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılan değerlendirme merkezleri'nin kullanılmasının temel amacı, adayları güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız bir şekilde saptamaktır. Değerlendirme merkezi sürecinin en önemli özelliği adayları performansların, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemleme olanağı sağlamaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamaları diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında adaylar güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin kapsamlı bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamaları posta kutusu yönteminde, lidersiz grup tartışmasında, iş simülasyon uygulamalarında, yetkinlik temelli mülakatlarında, sunumu ve bazı durumlarda psikometrik testleri kapsamaktadır (Borş, 2010, 107).

Performans değerlendirme ve gelişim dosyalarını değerlendirilmesinde dereceli puanlama anahtarını kullanılması gerekmektedir. Dereceli puanlama anahtarı

literatürde Puanlama Yönergesi, Değerlendirmeye Esas Ölçütler, Değerlendirme Ölçeği, Değerlendirme Formu olarak isimlendirilmektedir. Dereceli puanlama anahtarı, öğrencinin bir çalışmada yapılandırdığı cevapların niteliğini değerlendirmede kullanılmakta olan bir puanlama aracıdır. Dereceli puanlama anahtarları nerede ve ne zaman kullanılacağı düzeye veya konuya bağlı olmaktan çok değerlendirme amacına bağlanmaktadır. Dereceli puanlama anahtarı öğrenciye değerlendirmede kullanılacak olan ölçütler sunarak öğrenciyi süreçten değerlendirme hakkında haberdar etmektedir. Bireysel ve ayrıntılı geri besleme çalışması yapılması olanak sağlanmaktadır. Genel olarak dereceli puanlama anahtarı değerlendirmede en az iki fayda sağladığı söylenebilmektedir. Birincisi; sınavın belirlenmiş ölçütleri ulaşmak için destek, ikincisi; öğrencileri performansları nasıl geliştirileceği ile ilgili dönütler sağlamasıdır (Anıl ve Acar, 2009, 357).

3.5.2.3. Elektronik Performans İzleme Yöntemi

İşyerinde elektronik gözetim konusunda, daha önceleri teorik açıdan gözardı edilmekte olan konularda birini oluşturmaktaydı. Ancak yeni iletişim teknolojileri gözetimi oranı arttırmakta olduğu gibi, gözetim alanı da genişletmiş bulunmaktadır. Böylece, günümüzde iletişim teknolojileri dikkatleri tekrar işyerinde gözetime odaklanmasına yol açmaktadır. Tarihin hiç bir döneminde çalışanlar bu kadar yoğun gözetime maruz kalmadığı belirtilmektedir. Günümüz modern işyerleri için gözetim kelimesi kullanılması güven eksikliği, kuşku ve itaatsizlik gibi olumsuz düşünceler akıllara getirmektedir. Bu durum bir ironi olarak görülebilmektedir. Bunun nedeni, modern işletmelerde güçlendirme, güven ve takım çalışması gibi olumlu davranışlar arttırılmaya çalışılmaktayken, gözetim bu kavramlarla bir çelişki oluşturmasından kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2005, 2).

Günümüzde geçerli olmakta olan gözetimin teknolojiyle olan ilgisine baktığımızda, teknoloji içerdiği gözetim potansiyeli dört bileşenli olduğu görülmektedir. Bu bileşenler de şunlardan oluşmaktadır:

- Teknoloji, çalışanları ne kadar görülebilir yapmaktadır,
- Teknoloji, gözetimi yapan otoriteyi ne kadar görünmez kılmaktadır,
- Ne kadar ayrıntılı ve sürekli kayıt üretebilmektedir,
- Verilerin analizinin ne kadarı yine teknoloji tarafından gerçekleştirilmektedir.

Bu bileşenler son ikisi özellikle önemlidir. Çünkü zor olan verileri toplanması değil, bu verileri analiz etmek amacıyla yönetici harcadığı zaman ve veriler analiz etmenin maliyeti olmaktadır. Bu iki bileşen işletmelerde gözetim kullanımını ve etkililiğini belirlemektedir (Yılmaz, 2005, 3).

İnternet, performans değerlendirmeleri yönetimi sürecinde harcanan çabaların ve yaşanan çekişmeleri azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanları performansları düzenli aralıklarla yöneticiler, bazı zamanlarda da meslektaşları, müşterileri ve astları tarafından değerlendirilmektedir ve çalışanlar performans değerlendirme sonuçları çevrimiçi olarak istedikleri zaman kolaylıkla görebilmektedirler. İnsan kaynakları uzmanları da, teknoloji esasen performans değerlendirme materyallerini dağıtımında yöneticilere ve çalışanlara yardım ettiğini ileri sürmektedirler. Çünkü artık insan kaynakları bölümleri rahatlıkla değerlendirme formları çevrim içi olarak yöneticilere ve çalışanlara sunma imkânına sahip olmaktadırlar. Geleneksel performans değerlendirme sistemi, performans verileri kâğıtlarda bulunan basılı raporlar ile sunulmaktadır. Bu verilere tekrar ulaşılmak istendiğinde de kâğıt halinde raporlara dosyalardan erişilmektedir. Elektronik performans değerlendirme sisteminde ise performans verileri bilgisayarlardan veya örgütte veritabanından erişilebilmektedir. Erişilen bilgiler kullanıcılara ekrandan sunulmaktadır. İsteyen kişiler istedikleri zamanda çevrimiçi olarak değerlendirme sonuçlarına erişebilmektedirler. Performans verileri bulunduğu veri tabanı sürekli olarak güncellenebilmektedirler (Doğan, 2011, 63).

Elektronik ortamda yapılan performans değerlemeleri daha objektif ve çabuk işleyen bir sistem kullanılarak performans verileri elde edilmektedir. Ayrıca günümüzde büyük ölçekli işletmelerde değerlendirme bilgisayarlı sistemler ile yapılması neredeyse kaçınılmaz hale gelmiştir. Uygulamada değerlendirilecek kişilere internet adresi, kullanıcı adı, şifre vb. bilgiler verilmektedir. Çalışanlar bu bilgiler doğrultusunda kendilerinden istenen zaman zarfında, değerlendirmeleri tamamlamaktadırlar (Beyoğlu, 2016, 30).

3.5.2.4. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri arasında yer alan 360 derece geri bildirim süreci, işgörenleri performanslarını çeşitli açılardan değerlendirilmekte, daha dengeli bir görüntü elde edilebilmesi amacıyla çok kaynaklı değerlendirme

sürecininde temelini oluşturmaktadır. 360 derece geri bildirim süreci performans hakkında geribildirim sağlayan bir araçtır. Bu süreç tek başına bir ast tarafından değerlendirmek yerine birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeler bir havuz içerisinde bir araya getirilerek sunduğunda, geribildirim doğruluk ve güvenilirliğini artırmaktadır. 360 derece geri bildirim süreci işgören hakkında diğer kişilerden toplu bilgi sağlamaktadır. Toplu bilginin sağlanması, çalışanların başkaları tarafından ne şekilde değerlendirildiğini göstermekte ve performanslarını geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır (Kara, 2010, 88-89).

360 derece değerleme sistemi ile çalışanların performans bilgileri, işyerinde beraber bulunduğu yöneticilerinden, eşdeğer çalışanlardan, astlardan, iç ya da dış müşterilerden toplanmaktadır. Bu yaklaşımın genellikle gelişim amaçlı kullanıldığı belirtilmektedir. 360-derece performans değerlemede geribildirim, yöneticilerden çalışanlara azanarak geleneksel değerlendirmelerden farklılık göstermektedir. 360 derece geri bildirim sayesinde mesai saatlerinin büyük kısmını astlarıyla geçiren yöneticilerin yetkinliklerinin daha iyi değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir (Kaynak ve Bülbül, 2008, 270).

Bu yöntem, karma değerleme yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerleme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almaktadır. Bu yöntem tüm işgörenler ve yöneticiler hem kendilerin hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunmaktadır. 360 derece değerleme yöntemi işgörenleri değerlemesini içermesi yanı sıra, yöneticileri performansın da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlenmesini içermektedir. Buna ek olarak yöntem, kişinin kendi kendini değerlemesi de içine almaktadır. 360 derece değerleme yaklaşımı farklı değerlemecilerde toplanmış birçok bilgi almak mümkün olmaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006, 35).

360 derece performans değerlendirme ve geri besleme yöntemini geleneksel yöntemlerden ayıran özelliği, çalışanların performanslarına ilişkin bilgileri çalışanlarla gözlemleyebilme fırsatı veren farklı değrlendiricilerdir. Genel olarak 360 derece performans değelendirme sisteminin çalışanlar ve örgütler açısından sağladığı yararlar şu şekilde sıralanmıştır:

- İşlerin oluşturulmasında işten ziyade çalışan odaklı anlayışı mümkün kılmaktadır,

- Farklı mevkilerde ve çok sayıda değerlendiricinin bulunması ile öznel değerlendirme engellenebilmektedir,
- Çalışanların performansının diğer kişilerce nasıl algılandığını ortaya çıkarmaktadır,
- Çalışanlara sağlanan geribildirim sayesinde diğer çalışanlarla karşılaştırma yapabilmeleri sağlanmaktadır,
- Üstlerin, çalışanların sahip oldukları bilgi düzeyi ve becerileri daha iyi bilmelerini sağlamaktadır (Camgöz ve Alparten, 2006, 195).

360 derece değerlendirme yönteminin günümüzde diğer yöntemlere göre daha fazla tercih edilmesinin nedneleri ise şöyle belirtilebilir:

- Performans değerleme sürecinde çalışanların da söz hakkına sahip olması ve yöneticilere değerlendirme imkânı sağlayarak ekip çalışmasını desteklemesi,
- Geribildirim doğruluğunu artırması,
- Yöneticilerin, kendilerini diğer çalışanların gözüyle görmeleri sağlanarak daha iyi bir yönetsel davranış ve tutumun oluşmasına katkıda bulunulması (Koç, 2011, 40).

4. ÇATIŞMA ve İZLENİM YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Çalışmanın Yöntemi ve Kısıtları

Çalışmada çatışma ve izlenim yönetiminin performansa etkilerinin belirlenmesi doğrultusunda literatürde yer alan ölçeklerin kullanılması aracılığıyla anket metodu ve rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışma, KKTC'de yer alan beş yıldızlı otellerle sınırlı tutulmuş ve katılımcıların tümünün anket sorularına içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmıştır.

4.1.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini KKTC'de bulunan 4 adet beş yıldızlı otel oluştururken, örneklem ise bu otellerde çalışan 327 personelden meydana gelmektedir. KKTC'de 13'ü Girne'de, 1'i Gazimağusa'da ve 2'şer adet İskele ve Lefkoşa'da olmak üzere toplam 18 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu otellerin tümüne başvuru yapılmış olmasına rağmen yalnızca 4 adet beş yıldızlı otelden uygulama izni verilmiştir.

4.1.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak 4 bölümden oluşan anket formları kullanılmıştır. Ölçekler beşli Likert şeklinde kullanılan tutum ölçekleri olup, ankete cevap verenin yazılı ifadelere ne derecede katıldığını belirlemek amacıyla düzenlenmiştir.

Anket formunun birinci bölümü araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formunu içermektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süreci, çalışılan departman ve görev değişkenleri temel kontrol değişkenleri olarak seçilmiştir. Daha önce yapılmış araştırmalarda bu değişkenlerin önemli olduğu kanısına varılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde Rahim tarafından geliştirilmiş olan "Örgütsel Çatışma Envanteri II" kullanılacaktır (The Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI II). Ölçek 28 maddeden oluşmakta olup, 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1:Hiç katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum). Ölçek bütünleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçma olarak üzere beş boyutu içermektedir. Ölçeği

oluşturan boyutların hangisinden en yüksek puan alındıysa ilgili tarafın çatışmada kullandığı stratejiyi ifade etmektedir (Üngüren, 2008, 893; Meriç, 2012, 48). Rahim (1983) tarafından geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Niederauer (2006) tarafından yapılmıştır (Gündüz ve diğ., 2013, 648; Eryeşil ve Öztürk, 2015, 145).

Ölçekte tümleştirme alt boyutu 7; ödün verme alt boyutu 6; hükmetme alt boyutu 5; kaçınma alt boyutu ve uzlaşma boyutu da sorudan meydana gelmektedir. Tümleştirme alt boyutu 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 numaralı maddelerle, ödün verme alt boyutu 2, 10, 11, 13, 19, 24 numaralı maddelerle, hükmetme alt boyutu 8, 9, 18, 21, 25 numaralı maddelerle, kaçınma alt boyutu 3, 6, 16, 17, 26, 27 numaralı maddelerle ve uzlaşma alt boyutu 7, 14, 15, 20 numaralı maddelerle ölçülmektedir (Çürük, 2014, 82-83).

Anket formunun üçüncü bölümünde örgütsel bir ortamda işgörenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini belirlemek amacıyla Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen İzlenim Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Jones ve Pittman (1982) tarafından geliştirilen sınıflandırmaya dayanmaktadır. Bu sınıflandırma; niteliklerini tanıtma (self-promotion), kendini sevdirme (ingratiation), örnek olma (exemplification), tehdit etme (intimidation), kendine acındırma (supplication) olarak belirlenmiştir. İzlenim Yönetimi Ölçeği 5'li Likert Tipi Ölçeğine göre hazırlanmış olup, 22 soru içermektedir (Kan, 2011, 79-80). Bolino ve Turnley tarafından geliştirilen ölçek, Basım, Tatar ve Şahin (2006) tarafından, Türkçeye çevrilerek uyarlaması, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır (Oğuzhan, 2015, 137). Bu çalışmada, ölçekte ye ralan faktörlerin güvenirlik değerleri .57 ile .74 arasında, ölçeğin tamamı için α=.82 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan yapı geçerlik çalışmalarında ölçekte yer alan iki faktör "niteliklerini tanıtma"ve "kendini sevdirme" tek faktör altında birleştirilmiş ve "niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma" taktiği (α=.72) olarak yeniden adlandırılmıştır. Ayrıca orijinal faktör yapılanmasında "tehdit etme" olarak yer alan faktörün "kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma" (α=.63) ve "işine sahip çıkmaya çalışma" (α=.57) faktörleri şeklinde ikiye ayrıldığı görülmüştür (Basım ve diğ., 2006, 10).

Ölçekte "Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma" faktörü, 1, 2, 6, 7, 11, 12, 16, 17, numaralı maddelerle, "Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma" faktörü 3, 8, 13, 18 numaralı maddelerle, "Kendine acındırmaya çalışma"

faktörü 5, 10, 15, 20, 22 numaralı maddelerle, "Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma" (tehdit etme) faktörü 4, 9, 21 numaralı maddelerle, "İşine sahip çıkmaya çalışma" faktörü 9, 14 numaralı maddelerle ölçülmektedir. Verilen cevaplara bir ile beşarasında değişen puanlar verilmektedir. Puanlama esnasında ters olarak hesaplanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınacak en düşük puan 22, en yüksek puan 110'dur. Ölçekten alınan yüksek puan, izlenim yönetimi taktiklerini kullanma becerilerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir (Türköz, 2010, 105-106).

Formun dördüncü bölümünde ise çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu iş performansı anketi bulunmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Borman ve diğ., 1995). Görev performansı, örgütlerde bir işgörenin bir işi örgütsel amaçlara uygun şekilde başarıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanırken; bağlamsal performansya da diğer adıyla vatandaşlık performansı bir işin tamamlanmasında ekstra çaba sarf etmek, gönüllü olmak, diğer bireylere işlerinde yardımcı olmak, işbirliği yapmak, örgütsel kuralları ve prosedürleri izlemek gibi çeşitli davranışları içermektedir (Diaz-Vilela ve diğ., 2015, 2). 24 sorulu iş performansı anketinde ilk dört ifade görev performansını ölçmede kullanılırken, geri kalan 20 ifade bağlamsal performansı ölçmektedir (Ertan, 2008, 94).

4.1.3. Hipotezler

Çalışmanın ana ve alt amaçları doğrultusunda ortaya konulan hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

H_0: Otellerde çalışan personel açısından izlenim ve çatışma yönetiminin iş performansına etkisi vardır.

H_1: Otellerde çalışan personel açısından izlenim ve çatışma yönetiminin iş performansına etkisi yoktur.

H_2: Otellerde çalışan personelin yaş değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.

H_3: Otellerde çalışan personelin cinsiyet değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.

H_4: Otellerde çalışan personelin eğitim düzeyi değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.

H_5: Otellerde çalışan personelin işletmede çalışma süresi değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.

H_6: Otellerde çalışan personelin meslekte çalışma süresi değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.

H_7: Otellerde çalışan personelin görev değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.

Çalışmada kullanılan örgütsel çatışma yönetimi ve izlenim yönetimi ölçeklerinin alt boyutlarının performans ölçeği ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan hipotezler ise şu şekilde sıralanabilir:

H_8: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği tümleştirme (bütünleştirme) alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

H_9: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği tümleştirme (bütünleştirme) alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

H_{10}: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği ödün verme alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

H_{11}: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği ödün verme alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

H_{12}: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği hükmetme alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

H_{13}: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği hükmetme alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

H_{14}: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği kaçınma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

H_{15}: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği kaçınma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

H_{16}: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği uzlaşma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

H_{17}: Otellerde çalışan personelin örgütsel çatışma ölçeği uzlaşma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

H_{18}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

H_{19}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

H_{20}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

H_{21}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

H_{22}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği kendini acındırmaya çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

H_{23}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği kendini acındırmaya çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

H_{24}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

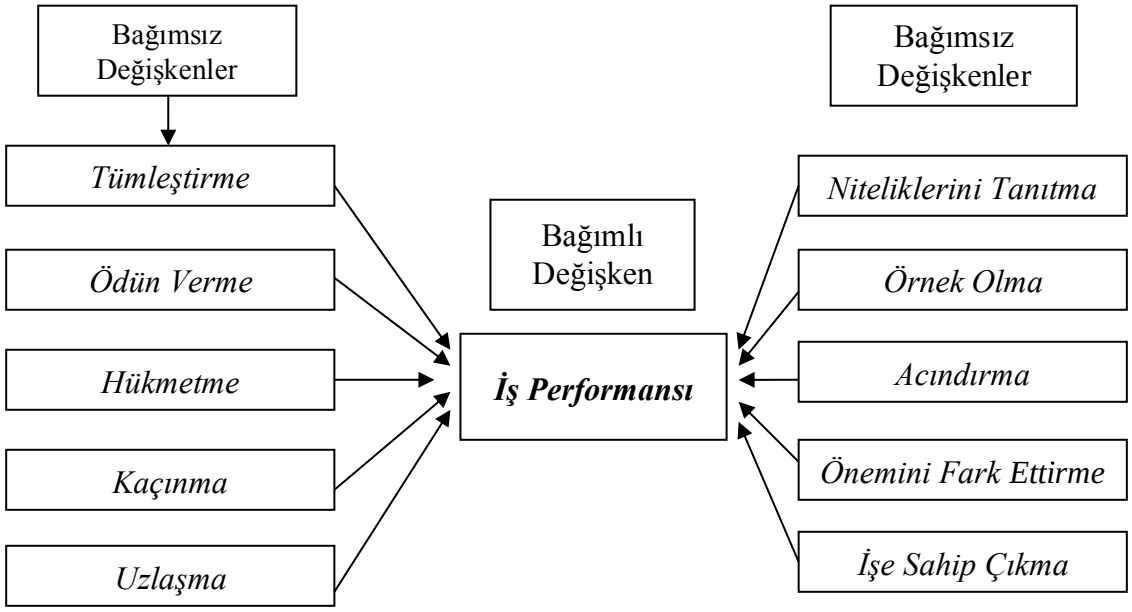
H_{25}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

H_{26}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği işine sahip çıkmaya çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi vardır.

H_{27}: Otellerde çalışan personelin izlenim yönetimi ölçeği işine sahip çıkmaya çalışma alt boyutuna ilişkin tutumlarının iş performansına etkisi yoktur.

Çalışmanın hipotezleri doğrultusunda bağımlı değişken otel personelinin iş performansı olarak belirlenirken; çalışmanın bağımsız değişkenleri sırasıyla çatışma yönetimi alt boyutlarından tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma; izlenim yönetimi altboyutlarından ise niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma, kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma, kendini

acındırmaya çalışma, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma ve işine sahip çıkmaya çalışma olarak kurgulanmıştır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Bağımlı-Bağımsız Değişkenleri ve Tasarımı

4.2. Verilerin Analizi

Tüm SPSS analiz sonuçlarının elde edilmesi IBM SPSS 20 Statistics Data programı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla frekans analizleri ve Duncan çoklu karşılaştırma testi, ölçekler için faktör analizlerinden KMO ve Barlett's testleri, korelasyonlar için ise Pearson korelasyon hesaplaması ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.3. Bulgular

Çalışmanın bulguları sırasıyla betimleyici nitelikteki demografik özellikler, ölçek maddelerinin faktör analizleri ve korelasyonlardan meydana gelmektedir.

4.3.1. Betimleyici Bulgular

Katılımcıların yaş değişkenlerine ait frekanslar Tablo 4.1'de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	Kişi sayısı	Yüzde
18-24 yaş arası	65	19,9
25-30 yaş arası	91	27,8
31-35 yaş arası	73	22,3
36-40 yaş arası	59	18,0
41 ve üzeri	39	11,9
Toplam	327	100,0

Tablo 4.1 incelendiğinde katılımcıların en fazla 25-30 yaş aralığı grubundaki (%27,8) personelden oluştuğu, en az sayıdaki grubun ise 41 yaş üzeri (%11,9) personelden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet değişkenlerine ait frekanslar Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	168	52,5
Kadın	152	47,5
Toplam	327	100,0

Tablo 4.2 incelendiğinde katılımcıların %52,5'inin erkek, %47,5'inin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine ait frekanslar Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Yüzde
İlköğretim	59	18,2
Lise	169	52,0
Ön Lisans	48	14,8
Lisans	31	9,5
Lisansüstü	18	5,5
Toplam	325	100,0

Tablo 4.3 incelendiğinde katılımcıların %52,0'sinin lise, %18,2'sinin ilköğretim, %14,8'inin ön lisans, %9,5'inin lisans ve %18'inin lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin (yaş, cinsiyet ve eğitim durumu) bağımlı değişken olan işletmedeki çalışma süresi üzerine etkileri Tablo 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4.4. İşletmelerde Çalışma Süresi Üzerine Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumunun Etkileri

	df	F	p
Düzeltilmiş Model	47	6,304	0,000
Kesişim	1	2012,379	0,000
Yaş	4	25,672	0,000
Cinsiyet	1	1,706	0,193
Eğitim Düzeyi	4	4,633	0,001
Yaş * Cinsiyet	4	3,570	0,007
Yaş * Eğitim Düzeyi	16	,895	0,575
Cinsiyet * Eğitim Düzeyi	4	1,395	0,236
Yaş * Cinsiyet * Eğitim Düzeyi	14	1,594	0,080
Hata	271		
Toplam	319		
Düzeltilmiş Toplam	318		

İşletmede çalışma süresi üzerine cinsiyet, yaş-eğitim düzeyi interaksiyonu, cinsiyet-eğitim düzeyi interaksiyonu ve yaş-cinsiyet-eğitim düzeyi interaksiyonun anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$). İşletmede çalışma süresi üzerine yaş, eğitim düzeyi, yaş-cinsiyet interaksiyonunun önemli düzeyde bir etkisi bulunmamaktadır ($p<0,05$). Yaş ve eğitim düzeyi için Duncan Çoklu Karşılaştırma Testi uygulandığı zaman tüm yaş gruplarının işletmede çalışma saatleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, buna karşın 2., 3. ve 4. grupta yer alan eğitim seviyelerinin işletmede çalışma süresi üzerine anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 4.5. Meslekte Çalışma Süresi Üzerine Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumunun Etkileri

	df	F	p
Düzeltilmiş Model	47	7,317	,000
Kesişim	1	2057,330	,000
Yaş	4	21,766	,000
Cinsiyet	1	4,018	,046
Eğitim Düzeyi	4	4,772	,001
Yaş * Cinsiyet	4	1,413	,230
Yaş * Eğitim Düzeyi	16	1,800	,031
Cinsiyet * Eğitim Düzeyi	4	,459	,766
Yaş * Cinsiyet * Eğitim Düzeyi	14	4,580	,000
Hata	271		
Toplam	319		
Düzeltilmiş Toplam	318		

Meslekte çalışma süresi üzerine yaş-cinsiyet interaksiyonu ve cinsiyet-eğitim düzeyi interaksiyonunun anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (p<0,05). Buna karşın yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş-eğitim düzeyi interaksiyonu, yaş-cinsiyet-eğitim düzeyi interaksiyonu meslekte çalışma süresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (p<0,05).

Yaş ve eğitim düzeyine göre Duncan Çoklu Karşılaştırma Testi uygulandığında, her yaş grubunda meslekte çalışma süreleri için anlamlı bir etki gözlemlenmez iken, her eğitim seviyesi için meslekte çalışma süreleri arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır (p<0,05). Katılımcıların çalıştıkları departman değişkenine ait frekanslar Tablo 4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları

Çalışılan Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Ön Büro	42	11,1
F&B	110	28,9
Kat Hizmetleri	23	6,1
Muhasebe	25	6,6
İnsan Kaynakları	18	4,7
Diğer	109	28,7
Toplam	327	86,1

Tablo 4.6 incelendiğinde katılımcıların % 11,1'inin ön büro, %28,9'unun F&B, %6,1'inin kat hizmetleri, %6,6'sının muhasebe, %4,7'sinin insan kaynakları, %28,7'sinin de diğer departmanlarda çalıştığı belirlenmiştir. Çalışılan departmana ilişkin yaş, cinsiyet ve eğitim durumunun etkileri ise Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Çalışılan Departman Üzerine Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumunun Etkileri

	df	F	p
Düzeltilmiş Model	47	1,267	,127
Kesişim	1	457,342	,000
Yaş	4	1,456	,216
Cinsiyet	1	,006	,937
Eğitim Düzeyi	4	1,048	,383
Yaş * Cinsiyet	4	1,312	,266
Yaş * Eğitim Düzeyi	16	1,311	,189
Cinsiyet * Eğitim Düzeyi	4	,461	,764
Yaş * Cinsiyet * Eğitim Düzeyi	14	,947	,509
Hata	271		
Toplam	319		
Düzeltilmiş Toplam	318		

Çalışılan departman üzerine, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş-cinsiyet interaksiyonu, yaş-eğitim düzeyi interaksiyonu, cinsiyet -eğitim düzeyi interaksiyonu ve yaş-cinsiyet-eğitim düzeyi interaksiyonu gibi tüm interaksiyonların önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Duncan Çoklu Karşılaştırma Testi uygulandığı zaman yaş ve eğitim düzeyinde yer alan her grup için çalışılan departmanın önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Katılımcıların çalıştıkları görev değişkenine ait frekanslar Tablo 4.8'de yer almaktadır.

Tablo 4.8. Katılımcıların Çalıştıkları Görevlere Göre Dağılımları

Çalışılan Görev	Kişi sayısı	Yüzde
Üst Düzey Yönetici	12	3,2
Departman Müdürü	20	5,3
Departman Şefi	41	10,8
Çalışan	240	63,2
Stajyer	14	3,7
Toplam	327	86,1

Tablo 4.8 incelendiğinde katılımcıların %3,2'sinin üst düzey yönetici, %5,3'ünün departman müdürü, %10,8'inin departman şefi, %63,2'sinin çalışan, %3,7'sinin stajyer olduğu görülmektedir. Çalışılan göreve ilişkin yaş, cinsiyet ve eğitim durumunun etkileri ise Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Çalışılan Görev Üzerine Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumunun Etkileri

	df	F	p
Düzeltilmiş Model	47	4,723	,000
Kesişim	1	3876,056	,000
Yaş	4	7,133	,000
Cinsiyet	1	9,940	,002
Eğitim Düzeyi	4	8,499	,000
Yaş * Cinsiyet	4	4,369	,002
Yaş * Eğitim Düzeyi	16	1,325	,181
Cinsiyet * Eğitim Düzeyi	4	,933	,445
Yaş * Cinsiyet * Eğitim Düzeyi	14	1,815	,036
Hata	271		
Toplam	319		
Düzeltilmiş Toplam	318		

Çalışılan görev üzerine, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş-cinsiyet interaksiyonu ve yaş-cinsiyet-eğitim düzeyi interaksiyonu gibi interaksiyonların önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Buna karşın yaş-eğitim düzeyi interaksiyonu ve cinsiyet eğitim düzeyi interaksiyonunun çalışılan görev üzerine önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($p<0,05$).

Duncan Çoklu Karşılaştırma Testi uygulandığı zaman, 2. ve 3. gruptaki yaşa sahip olanlar arasında çalışılan görev açısından anlamlı bi fark yok iken, diğer gruplarda yer alan yaşlara sahip olan bireylerin çalışılan görev üzerine anlamlı bir etkisi olmaktadır ($p<0,05$). Eğitim düzeyleri karşılaştırıldığı zaman ise, 3. ve 4. gruptaki eğitim düzeylerine sahip kişiler için çalışılan görev açısından anlamlı bir fark gözlemlenmez iken, diğer gruplarda yer alan bireyler için anlamlı bir fark olmaktadır ($p<0,05$).

4.3.2. Değişkenler Arası Bulgular

Korelasyon analizlerinden önce çalışmanın ölçeklerine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

Gerçekleştirilen faktör analizinde KMO ve Barlett's testi analizine göre sonuç 0.861 bulunduğundan verilerin faktör analizine uygun olduğu yorumu yapılabilir. Gerçekleştirilen faktör analizinde, bu verilen kümülatif olarak %59.051'lik kısmının 7 adet faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Faktör analizi sonuçlarında bazı sorularda birbirlerine çakışma görülmüştür. Bu çakışmalar birbiri ile ilişkili ortak bir boyutu ölçüyor olabilirler. Ancak, çakışma değerleri çok baskın olmadığından ankette yer alan sorular analizden çıkarılmamıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Çatışma Yönetimi Ölçek Maddelerinin Faktör Sayısını Belirleme ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri Testi

Bileşenler	İlk Öz-değer			Yüklerin Kareler Toplamı Çıkarımı			Yüklerin Kareler Toplamı Rotasyonu
	Toplam	Değişim (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Değişim (%)	Kümülatif (%)	Toplam
1	7,418	26,493	26,493	7,418	26,493	26,493	3,817
2	2,669	9,532	36,025	2,669	9,532	36,025	4,416
3	1,662	5,936	41,961	1,662	5,936	41,961	3,445
4	1,489	5,317	47,278	1,489	5,317	47,278	3,823
5	1,263	4,510	51,788	1,263	4,510	51,788	3,058
6	1,027	3,669	55,457	1,027	3,669	55,457	1,170
7	1,006	3,594	59,051	1,006	3,594	59,051	2,709
8	0,906	3,237	62,288				
9	0,877	3,132	65,420				
10	0,821	2,931	68,351				
11	0,807	2,884	71,235				
12	0,752	2,687	73,922				
13	0,727	2,597	76,520				
14	0,696	2,487	79,006				
15	0,632	2,257	81,263				
16	0,614	2,192	83,455				
17	0,542	1,937	85,392				
18	0,498	1,780	87,172				
19	0,462	1,651	88,823				
20	0,454	1,623	90,446				
21	0,432	1,544	91,989				
22	0,399	1,427	93,416				
23	0,368	1,315	94,731				
24	0,341	1,216	95,947				
25	0,316	1,130	97,077				
26	0,293	1,048	98,125				
27	0,286	1,021	99,146				
28	0,239	,854	100,000				

Belirtilen 7 faktörün altında hangi maddelerin toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini görebilmek için tüm maddeleri Direct Oblimin rotasyonuna tabi tutmamız gerekmektedir. Maddelere döndürme uygulandıktan sonra elde edilen sonuç Tablo 4.11'de gösterilmektedir.

Tablo 4.11. Çatışma Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi)

Bileşenlerin Döndürülmüş Matrisi							
	Bileşenler						
	1	2	3	4	5	6	7
16	0,686				-0,351		
12	0,607						
14	0,572						
15	0,530						
5	0,525				0,403		
10	0,415			-0,367			
7	0,362						
13		-0,721					
3		-0,699					
17		-0,689					
6		-0,626					
11		-0,611	-0,357				
18			-0,761				
9			-0,709				
8			-0,654				
25		-,0311		-,0450			
22				-0,739			
24				-0,734			
23				-0,701			
4					0,700		0,339
2					0,679		
1					0,639		
21				-,316		0,636	
19		-0,317				-0,489	
20							0,669
28							0,544
27							0,529
26		-0,339					0,430

Döndürülmüş faktör analizi tablosunda faktör yükü için kesim noktası olarak 0,30 değeri alınmıştır. Kısacası tabloda 0,30 değerinin altında faktör yükleri çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre 28 değişken, faktör analizi sonucunda 7 temel faktöre indirgenmiştir.

Elde edilen veriler ile Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda Cronbach's alpha değeri 0.889 elde edilmiştir. Diğer bir deyişle elde edilen veriler ve faktör değerlerinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12. Çatışma Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha (Standardize Verilere Göre)	Örnek Sayısı
0,898	0,903	28

İzlenim yönetimi ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analizinde KMO ve Barlett's testi analizine göre sonuç 0.912 bulunduğundan verilerin faktör analizine uygun olduğu yorumu yapılmaktadır. Gerçekleştirilen faktör analizinde, bu verilen kümülatif olarak %56.311'lik kısmının 4 adet faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Faktör analizi sonuçlarında bazı sorularda birbirlerine çakışma görülmüştür. Bu çakışmalar birbiri ile ilişkili ortak bir boyutu ölçüyor olabilirler. Ancak, çakışma değerleri çok baskın olmadığından ankette yer alan sorular analizden çıkarılmamıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 4.13'te yer almaktadır.

Tablo 4.13. İzlenim Yönetimi Ölçek Maddelerinin Faktör Sayısının Belirleme

Bileşen	İlk Öz-değer			Yüklerin Kareler Toplamı Çıkarımı			Yüklerin kareler toplamı
	Toplam	Değişim (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Değişim (%)	Kümülatif (%)	Toplam
1	8,439	38,359	38,359	8,439	38,359	38,359	6,916
2	1,637	7,443	45,802	1,637	7,443	45,802	2,390
3	1,242	5,645	51,447	1,242	5,645	51,447	1,277
4	1,070	4,864	56,311	1,070	4,864	56,311	7,072
5	0,949	4,314	60,625				
6	0,837	3,807	64,432				
7	0,781	3,550	67,982				
8	0,717	3,258	71,240				
9	0,683	3,103	74,343				
10	0,669	3,042	77,385				
11	0,604	2,747	80,132				
12	0,544	2,473	82,604				
13	0,482	2,190	84,794				
14	0,476	2,164	86,958				
15	0,461	2,095	89,053				
16	0,413	1,878	90,932				
17	0,411	1,867	92,799				
18	0,374	1,701	94,500				
19	0,373	1,695	96,196				
20	0,339	1,541	97,736				
21	0,271	1,233	98,969				
22	0,227	1,031	100,000				

Belirtilen 4 faktörün altında hangi maddelerin toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini görebilmek için tüm maddeleri Direct Oblimin rotasyonuna tabi tutmamız gerekmektedir. Maddelere döndürme uygulandıktan sonra elde edilen sonuç Tablo 4.14'te gösterilmiştir.

Tablo 4.14. İzlenim Yönetimi Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu

Bileşenlerin Döndürülmüş Matrisi				
	Bileşenler			
	1	2	3	4
13	0,780			
19	0,759			
22	0,753			
20	0,651			
21	0,607			
18	0,593			
15	0,451			-0,338
17	0,444			-0,337
4	0,352			
2		0,800		
1		0,783		
3	0,350	0,500		
14	0,403		0,730	
6				-0,766
11				-0,765
7				-0,706
8				-0,663
10				-0,657
16			0,426	-0,627
12				-0,571
9				-,505
5			-0,351	-0,381

Döndürülmüş faktör analizi tablosunda faktör yükü için kesim noktası olarak 0,30 değeri alınmıştır. Kısacası tabloda 0,30 değerinin altında faktör yükleri çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre 22 değişken, faktör analizi sonucunda 4 temel faktöre indirgenmiştir.

Elde edilen veriler ile Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda Cronbach's alpha değeri 0.889 elde edilmiştir. Diğer bir deyişle elde edilen veriler ve faktör değerleri güvenilirdir.

Tablo 4.15. İzlenim Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	(Cronbach's Alpha Standardize Verilere Göre)	Örnek sayısı
0,913	0,917	22

İş performansı ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analizinde, KMO ve Barlett's testi sonucu Cronbach's alfa katsayısının 0.908 bulunması nedeniyle verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Gerçekleştirilen faktör analizinde, bu verilerin kümülatif olarak %64.175'lik kısmının 5 adet faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Faktör analizi sonuçlarında herhangi bir çakışma görülmüştür. Faktör analizi sonuçları Tablo 4.16'da yer almaktadır.

Tablo 4.16. İş Performansı Ölçek Maddelerinin Faktör Sayısını Belirleme ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri Testi

Bileşenler	İlk Öz-değer			Yüklerin Kareler Toplamı Çıkarımı			Yüklerin Kareler Toplamı
	Toplam	Değişim (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Değişim (%)	Kümülatif (%)	Toplam
1	9,544	39,768	39,768	9,544	39,768	39,768	7,207
2	2,014	8,393	48,161	2,014	8,393	48,161	5,226
3	1,522	6,340	54,502	1,522	6,340	54,502	4,996
4	1,322	5,506	60,008	1,322	5,506	60,008	6,547
5	1,000	4,167	64,175	1,000	4,167	64,175	1,387
6	0,903	3,764	67,939				
7	0,810	3,377	71,316				
8	0,745	3,105	74,421				
9	0,633	2,637	77,058				
10	0,601	2,505	79,562				
11	0,581	2,421	81,983				
12	0,527	2,196	84,180				
13	0,493	2,056	86,236				
14	0,466	1,940	88,176				
15	0,434	1,808	89,984				
16	0,395	1,646	91,630				
17	0,382	1,591	93,220				
18	0,318	1,325	94,545				
19	0,279	1,162	95,707				
20	0,267	1,110	96,818				
21	0,214	,893	97,710				
22	0,197	,823	98,533				
23	0,196	,818	99,351				
24	0,156	,649	100,000				

Belirtilen 5 faktörün altında hangi maddelerin toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini görebilmek için tüm maddeleri Direct Oblimin rotasyonuna tabi tutmamız gerekmektedir. Maddelere döndürme uygulandıktan sonra elde edilen sonuç Tablo 4.17'de yer almaktadır.

Tablo 4.17. İş Performansı Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu

Bileşenlerin Döndürülmüş Matrisi					
	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
15	0,850				
14	0,838				
16	0,792				
13	0,766				
17	0,736				
12					
24		-0,778			
23		-0,751			
21		-0,735			
22		-0,699			
20		-0,460			
1			0,817		
2			0,740		
3			0,727		
4			0,703		
5			0,530		
8				0,900	
7				0,851	
10				0,713	
9				0,711	
11				0,588	
6					
18					0,767
19					0,441

Döndürülmüş faktör analizi tablosunda faktör yükü için kesim noktası olarak 0,40 değeri alınmıştır. Kısacası tabloda 0,40 değerinin altında faktör yükleri çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre 24 değişken, faktör analizi sonucunda 5 temel faktöre indirgenmiştir.

Elde edilen veriler ile Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda Cronbach's alpha değeri 0.928 elde edilmiştir. Diğer bir deyişle elde edilen veriler ve faktör değerleri güvenilirdir.

Tablo 4.18. İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	(Cronbach's Alpha Standardize Verilere Göre)	Örnek Sayısı
0,928	0,931	24

Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplaması yapılmıştır.

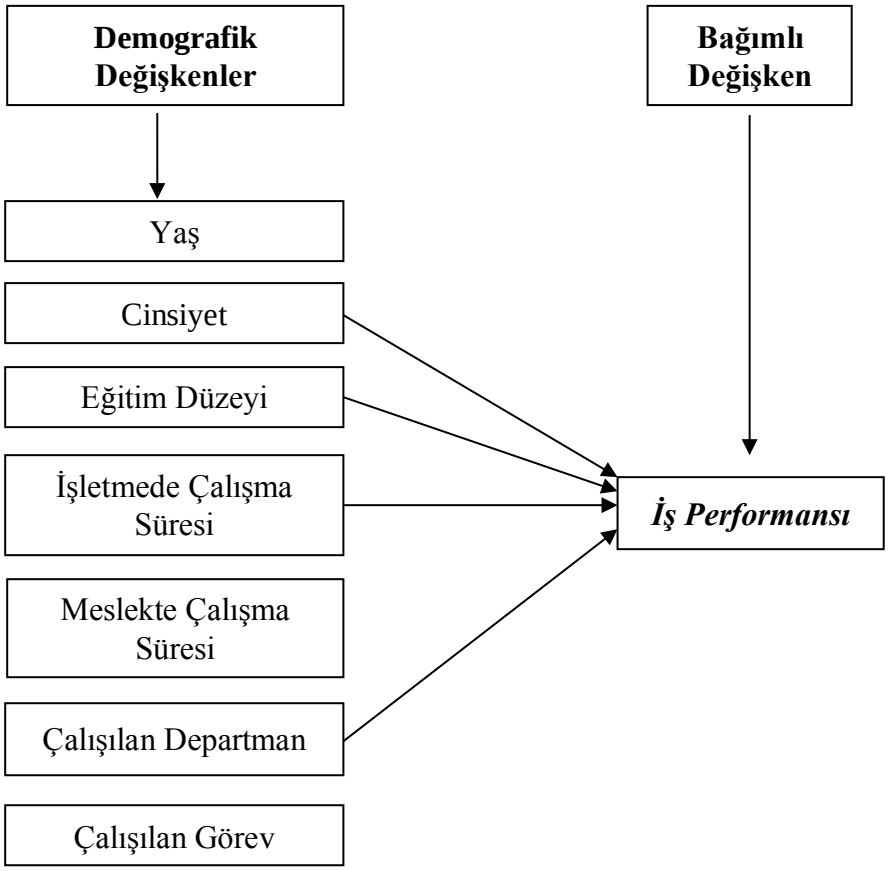
Her bir çalışılan ölçek için yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, çalışılan departman ve çalışılan görev gibi demografik özelliklerin korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapmaları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.19'da yer almaktadır.

Tablo 4.19. İş Performansı Ölçeği Üzerine Demografik Değişkenlerin Etkileri

	İş Performansı Ölçeği			
Demografik Özellikler	**Ortalama**	**Standart sapma**	**Korelasyon katsayısı**	**Anlamlılık Değerleri**
Yaş	2,74	1,29	-0,114*	0,039
Cinsiyet	1,48	0,50	0,032	0,564
Eğitim Düzeyi	2,32	1,05	-0,023	0,678
İşletmede Çalışma Süresi	2,44	0,87	-0,087	0,117
Meslekte Çalışma Süresi	2,6	0,92	-0,167**	0,002
Çalışılan Departman	3,59	1,95	-0,010	0,859
Çalışılan Görev	3,69	0,81	0,117*	0,035

*Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)
** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

İş performansı ölçeği üzerine demografik değişkenlerden cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi ve çalışılan departman önemli bir etkiye sahipken (Şekil 4.2); yaş, meslekte çalışma süresi ve çalışılan görevin iş performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır ($p<0.05$).



Şekil 4.2. İş Performansı ile Anlamlılık Gösteren Demografik Değişkenler

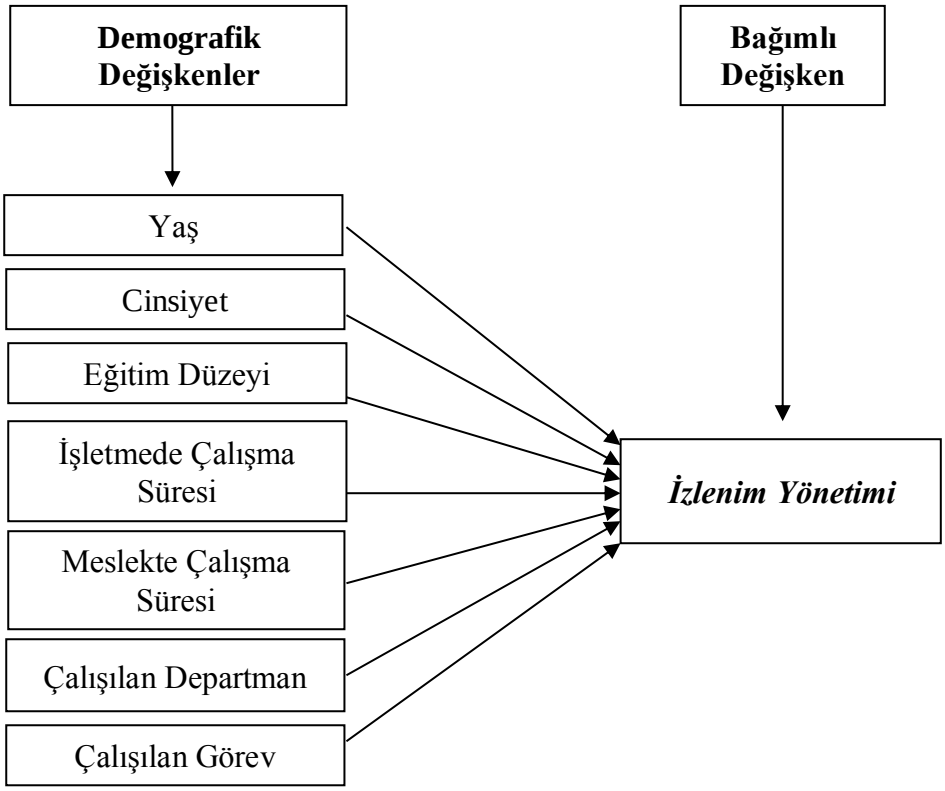
İzlenim yönetimi ölçeği üzerindeki demografik değişkenlerin etkisine Tablo 4.20'de yer verilmiştir.

Tablo 4.20. İzlenim Yönetimi Ölçeği Üzerine Demografik Değişkenlerin Etkileri

	İzlenim Yönetimi Ölçeği			
Demografik Özellikler	**Ortalama**	**Standart sapma**	**Korelasyon katsayısı**	**Anlamlılık Değerleri**
Yaş	2,743	1,292	-0,046	0,404
Cinsiyet	1,475	0,500	0,068	0,224
Eğitim Düzeyi	2,323	1,053	-0,060	0,278
İşletmede Çalışma Süresi	2,440	0,873	0,004	0,942
Meslekte Çalışma Süresi	2,602	0,924	-0,034	0,537
Çalışılan Departman	3,593	1,951	-0,039	0,485
Çalışılan Görev	3,688	0,811	-0,002	0,969

*Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)
** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

İzlenim yönetimi ölçeği üzerine demografik değişkenlerin hepsi anlamlı bir etkiye sahiptir (p<0.05). Diğer bir deyişle tüm değişkenler izlenim yönetimi ölçeğini etkilemektedir (Şekil 4.3).



Şekil 4.3. İzlenim Yönetimi ile Anlamlılık Gösteren Demografik Değişkenler

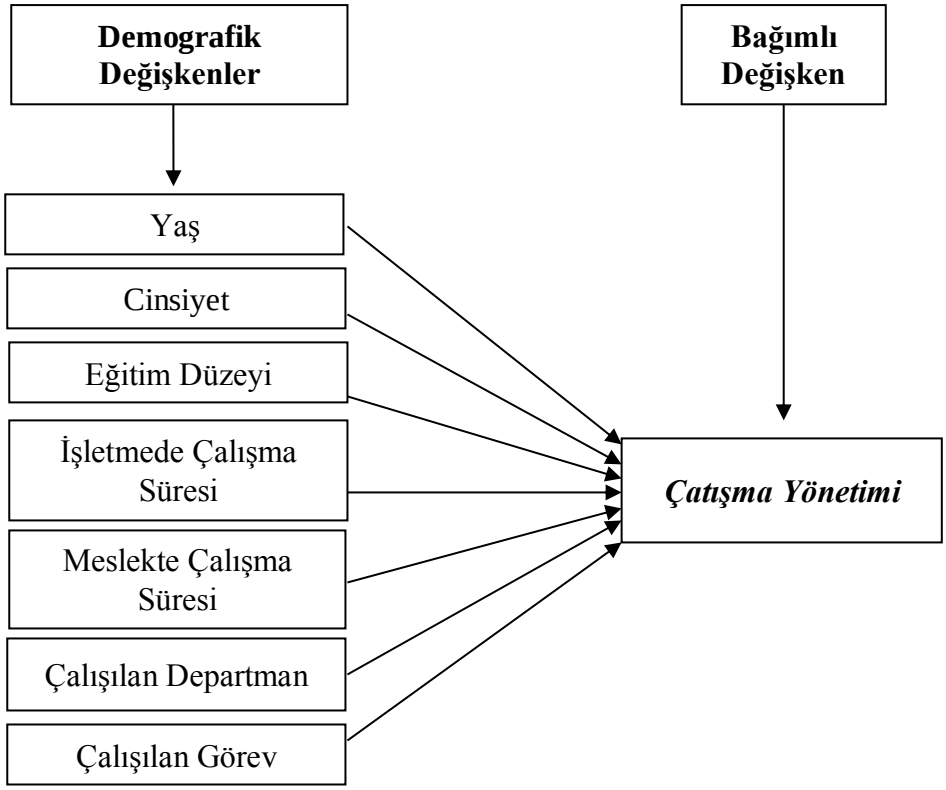
Örgütsel çatışma ölçeği üzerinde demografik değişkenlerin etkisi ise Tablo 4.21'de yer almaktadır.

Tablo 4.21. Örgütsel Çatışma Ölçeği Üzerine Demografik Değişkenlerin Etkileri

	Örgütsel Çatışma Ölçeği			
Demografik Özellikler	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Korelasyon Katsayısı**	**Anlamlılık Değerleri**
Yaş	2,743	1,292	-0,011856222	0,831
Cinsiyet	1,475	0,500	0,007372432	0,895
Eğitim Düzeyi	2,323	1,053	-0,023165068	0,677
İşletmede Çalışma Süresi	2,440	0,873	0,005924908	0,915
Meslekte Çalışma Süresi	2,602	0,924	-0,093645656	0,091
Çalışılan Departman	3,593	1,951	0,061793424	0,265
Çalışılan Görev	3,688	0,811	0,083691872	0,131

*Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)
** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Örgütsel çatışma ölçeği üzerine demografik değişkenlerin hepsi anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0.05$). Diğer bir deyişle tüm değişkenler örgütsel çatışma ölçeğini etkilemektedir (Şekil 4.4).



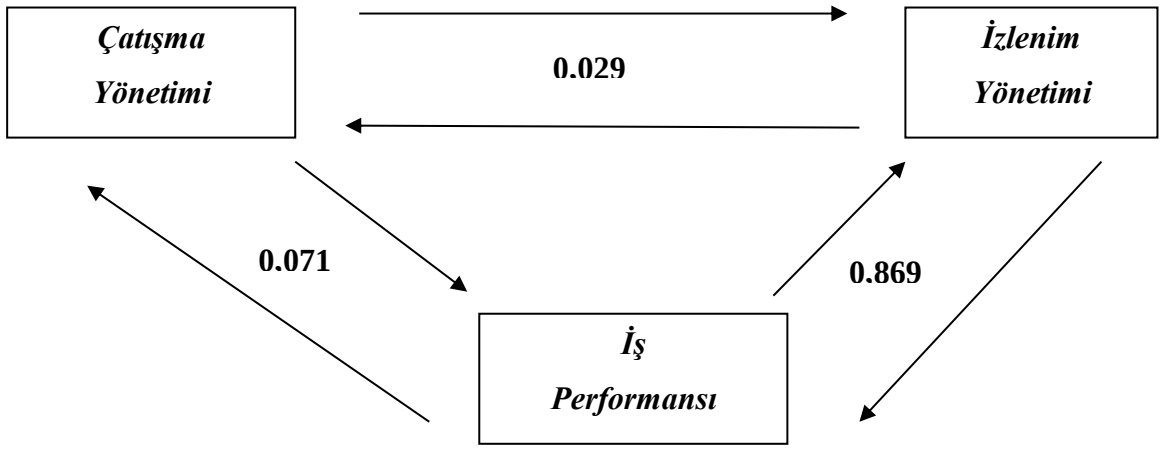
Şekil 4.4. Çatışma Yönetimi ile Anlamlılık Gösteren Demografik Değişkenler

Belirlenen sonuçların anlamlılığı açısından tüm ölçekler arasındaki korelasyonun belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.22'de gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Ölçeklerin Birbiri İle İlişkileri ve Anlamlılık Değerleri

	Örgütsel Çatışma Ölçeği		İzlenim Yönetimi Ölçeği		İş Performansı Ölçeği	
Ölçekler	**Korelasyon Katsayısı**	**Anlamlılık Değerleri**	**Korelasyon Katsayısı**	**Anlamlılık Değerleri**	**Korelasyon Katsayısı**	**Anlamlılık Değerleri**
Örgütsel Çatışma Ölçeği	1,000		-0,121*	0,029	0,100	0,071
İzlenim Yönetimi Ölçeği	-0,121*	0,029	1,000		-0,009	0,869
İş Performansı Ölçeği	0,100	0,071	-0,009	0,869	1,000	

*Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)



Şekil 4.5. Ölçekler Arasındaki Korelasyonlar

Tablo 4.22'de yer alan veriler incelendiğinde örgütsel çatışma ölçeğinin izlenim yönetimi ölçeği ve iş performansı ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. İzlenim yönetimi ölçeğinin örgütsel çatışma ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, iş performansı ölçeği üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0.05$).

Demografik özelliklerin ölçekler üzerindeki etkilerinin nicel bir şekilde belirlenebilmesi için Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen değerler aşağıda yer almaktadır. Regresyon analizden bağımlı değişkenler örgütsel çatışma ölçeği, izlenim yönetimi ölçeği ve iş performansı ölçeğidir.

Gerçekleştirilen regresyon analizinde, çalışma kapsamında yer alan değişkenler analizlere, temel kişisel özelliklerden daha durumsal nitelik taşıyan değişkenlere doğru dahil edilmişlerdir.

Tablo 4.23. Örgütsel Çatışma Ölçeğini Etkileyen Demografik Faktörlere Göre Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi

	Örgütsel Çatışma Ölçeği		
Demografik Özellikler	**β**	**F**	**R^2**
			0,24
Yaş	0,127	0,173	
Cinsiyet	0,069	0,074	
Eğitim Düzeyi	-0,066	0,023	
İşletmede Çalışma Süresi	0,049	0,027	
Meslekte Çalışma Süresi	-0,144	0,133	
Çalışılan Departman	0,177	0,514	
Çalışılan Görev	-0,055	0,056	

Örgütsel çatışma ölçeği çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde demografik özellikler bu ölçeği oldukça küçük sayılabilecek bir regresyon katsayısı ile açıkladıkları görülmektedir (R^2 = 0,24). Denklemde en büyük katsayı çalışılan departmana aittir. Diğer bir deyişle örgütsel çatışma ölçeğini etkileyen en önemli demografik değişken çalışılan departmandır.

Tablo 4.24. İzlenim Yönetimi Ölçeğini Etkileyen Demografik Faktörlere Göre Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi

	İzlenim Yönetimi Ölçeği		
Demografik Özellikler	**β**	**F**	**R^2**
			0,279
Yaş	-0,151	1,885	
Cinsiyet	0,097	2,168	
Eğitim Düzeyi	-0,233	3,979	
İşletmede Çalışma Süresi	0,167	1,768	
Meslekte Çalışma Süresi	-0,077	0,366	
Çalışılan Departman	-0,033	0,099	
Çalışılan Görev	-0,113	0,591	

İzlenim yönetimi ölçeği çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde demografik özellikler bu ölçeği oldukça küçük sayılabilecek bir regresyon katsayısı ile açıkladıkları görülmektedir (R^2 = 0,279). Denklemde en büyük katsayı işletmede çalışma süresine aittir. Diğer bir deyişle işletmede çalışma süresi izlenim yönetimi ölçeğini etkileyen en önemli demografik değişkendir.

Tablo 4.25. İş Performansı Ölçeğini Etkileyen Demografik Faktörlere Göre Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi

	İş Performansı Ölçeği		
Demografik Özellikler	**β**	**F**	**R^2**
			0,226
Cinsiyet	0,013	**0,03**	
Eğitim Düzeyi	-0,176	**1,499**	
İşletmede Çalışma Süresi	-0,080	0,853	
Çalışılan Departman	-0,059	0,378	

İş performansı ölçeği çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde demografik özellikler bu ölçeği oldukça küçük sayılabilecek bir regresyon katsayısı ile açıkladıkları görülmektedir (R^2 = 0,226). Denklemde en büyük katsayı cinsiyet değişkenine aittir. Diğer bir deyişle cinsiyet değişkeni, iş performansını etkileyen en önemli demografik özelliktir.

Çalışmanın tüm bulguları göz önünde bulundurulduğunda test edilen hipotezlerin kabul ya da reddedilme durumları Tablo 4.26'da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotez	Uygulanan Testler	Sonuç
Otellerde çalışan personel açısından izlenim ve çatışma yönetiminin iş performansına etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizleri	KABUL
Otellerde çalışan personelin yaş değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	RED
Otellerde çalışan personelin cinsiyet değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	KABUL
Otellerde çalışan personelin eğitim düzeyi değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	KABUL
Otellerde çalışan personelin işletmede çalışma süresi değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	KABUL
Otellerde çalışan personelin meslekte çalışma süresi değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	RED
Otellerde çalışan personelin görev değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	RED
Otellerde çalışan personelin çalıştığı departman değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	KABUL

SONUÇ

Günlük yaşamda bireylerin bir arada bulundukları ortamda değer, algı ve amaç farklılıkları gibi nedenler sonucunda çatışmaların örgütsel anlamda kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Örgütlerde bilişim teknolojileri ve küreselleşme etkileriyle hızlı bir değişim görülmekte ve bu farklılaşmada çatışmaları tetiklemektedir. Bir örgütün yapısı, demografik özelliklerinin çeşitlilik göstermesi ve aynı ortamı farklı ya da benzer amaçlarla farklı ya da benzer yöntemlerle paylaşmaları çatışmaların doğasını oluşturmaktadır.

Bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimin yaşamın her alanında etkin olduğu ve bireyin davranışlarını etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin sergiledikleri davranışlar diğer insanlar üzerinde bir etki bırakmakta ve kendileri hakkında bir izlenim oluşturmaktadır. Sergilenen davranışlar sonucunda elde edilen izlenimler, birey ve etkilemek istenen kişi ya da gruplar arasındaki ilişkiyi yönlendirmektedir. İzlenim yönetimi olarak incelenen bu davranışlar, sosyal yaşam gibi örgütsel yaşamda da ast-üst-müşteri ilişkilerinde uygulanan taktikleri oluşturmaktadır.

Belirtilen küreselleşme ve örgütsel çevredeki değişimler sonucu çalışanlar aynı örgüt içinde pek çok uygulama ve rutinle karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar arasında diğer bir önemli etkileşim, yönetici ve çalışan arasındaki performans değerlendirme süreci olarak belirtilebilir. Performans değerlendirme süreci, çalışanlar ve çalışan-yönetici arasındaki davranışlardan etkilenmekte ve çalışanların üstlerini etkilemek için izlenim yönetimine başvurmalarına yöneltmektedir.

Bu çalışma amaçları doğrultusunda yapılan analizler sonucunda otel işletmelerinde çatışma ve izlenim yönetimlerinin iş performansına etkileri şu şekilde sıralanmıştır:

- Demografik değişkenlere göre ankete katılan otel personelinin 25-30 yaş aralığı grubundaki personelin çoğunluğu (%27,8) oluşturduğu,

- Katılımcılar arasında erkeklerin kadınlara göre %52,5 oran ile daha yüksek oranda olduğu,
- Katılımcıların yarısından çoğunun (%52,0) lise mezunu olduğu belirlenmiştir.

Demografik değişkenlerin birbiri ile ilişkisi açısından elde edilen çalışma sonuçlarına göre;

- İşletmede çalışma süresinin cinsiyet ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülürken ($p<0,05$); tüm yaş gruplarının işletmede çalışma süresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ancak lise, lisans ve önlisans mezunu olmanın işletmede çalışma süresi ile anlamlı bir etkileşimde bulunduğu sonucuna varılmıştır ($p<0,05$).
- Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi meslekte çalışma süresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($p<0,05$).
- Çalışılan departman değişkenine göre ise yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve bu değişkenler arasındaki diğer tüm etkileşimlerin önemli bir etkisinin bulunduğu gözlemlenmiştir ($p<0,05$).
- Çalışılan görev ise yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı şekilde değişmektedir ($p<0,05$). Çalışılan görevde otel personelinin 18-24 yaş ve 25-30 yaş arasındaki kesimi arasında bir fark bulunmazken eğitim düzeyine göre de ön lisans ve lisans mezunları arasında bir fark gözlenmemiştir. Diğer grupların meslek değişkeni açısından farklılıkları bulunmaktadır.

Temel amaç doğrultusunda demografik değişkenlerin çatışma, izlenim ve iş performansı açısından ve ölçeklerin kendi arasındaki değerlendirmeleri sonucunda;

- Çatışma yönetimi değerlendirmesinde demografik değişkenlerin tümü anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0.05$).
- İzlenim yönetimi değerlendirmesinde demografik değişkenlerin tümü anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0.05$).
- İş performansı değerlendirmesinde demografik değişkenlerden cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi ve çalışılan departman önemli bir etkiye sahipken, yaş, meslekte çalışma süresi ve çalışılan görevin iş performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır ($p<0.05$).
- Örgütsel çatışma ölçeği ile izlenim yönetimi ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, izlenim yönetimi ölçeğinin iş performansı ölçeği ile arasında anlamlı bir etkileşim olduğu görülmüştür ($p<0.05$).

Bu analizler sonucunda çatışma yönetiminin iş performansına etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı, izlenim yönetiminin ise iş performansına etkisinin bulunduğu kanısına varılmıştır. Bu anlamlı ilişki doğrultusunda yapılan çoklu regresyon analizinde ise izlenim yönetiminde otel personelinin işletmede çalışma süresi, iş performansında ise cinsiyetin en önemli belirleyiciler arasında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda alt ölçeklere ilişkin H_{18}, H_{20}, H_{22}, H_{24} ve H_{26} hipotezlerinin bu çalışma açısından kabul edilebileceği söylenebilir. Çalışmanın ana hipotezi olan H_0'ın ise çatışma ölçeğinin iş performansı ile anlamlı bir ilişkisi olmaması dolayısıyla reddedildiği belirtilebilir.

İzlenim yönetiminde işletmede çalışma süresinin artışı ile işletmede çalışanları-yöneticileri ve rutin olarak sezonlarda otele kalış için gelen müşterileri tanıma, aynı işletmede bilgi ve deneyim düzeyinin yükselmesi ile bu kişilerin istekleri ve tutumlarını daha yakından deneyimleme şansı gibi etkenler sonucunda otel çalışanlarının daha iyi bir izlenim bırakabildiği açıklanabilir.

İş performansı açısından ise turizm sektörünün hizmet odaklı ve iş yükü nispeten ağır bir sektör olması nedeniyle erkeklerin çoğunlukta yer aldığı ve iş performansının kadınlara göre genellikle daha yüksek olduğu belirtilebilir. Performans değerlendirmesinde otel yöneticilerinin farklı departmanlarda çalışan gruplar için farklı performans değerlendirme yöntemlerini bir arada kullanmaları önerilmektedir. Bunun nedeni ise otellerde kalan misafirlere bırakılan izlenim, ast ve üstlere karşı gösterilen tutum ve iletişim becerileri gibi kişisel özellikler ya da misafirlere gösterilen yardımseverlik, samimiyet ve minnettarlık gibi davranışsal özellikler departmanlar arasında farklılık göstermektedir. Örneğin önbüroda ya da F&B departmanında çalışan bir kişinin muhasebede çalışan bir kişiye göre daha davranışsal özelliklerin göz önünde bulundurulduğu bir performans değerlendirmesi yapılması gereklidir. Bunun nedeni de önbüro ve F&B çalışanlarının müşterilerle daha sık yüzyüze gelmesi ve iletişim halinde olmasıdır. Bunun dışında bazı yöneticilerin çalışan davranışlarını farklı algılaması ve yorumlaması, çalışanlarının müşteri memnuniyeti yaratmasına rağmen otel yönetimi tarafından belirlenen davranış normları dışına çıkması, iş sürecinin genelini dikkate almadan doğrudan sonuca yönelik performans değerlendirmesi yapılması hatalı performans sonuçlarına sebebiyet verebilir.

Otellerde çalışanların sıkça konuklarla temas halinde olması dolayısıyla müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde çalışanların eğitimi en öenmli konuların arasında yer almaktadır. Çalışanları eğitmede temel amaç, yüksek bireysel performanstan faydalanarak çalışma kapasitesini artırmak ve buna paralel olarak hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamaktır. Bir müşteride oluşturulan izlenimin olumlu hale dönüştürülmesi ile memnuniyet sağlanması amacıyla alınan eğitimin benimsenmesi gerekmektedir. Alınacak hizmet içi eğitimler kapsamında; müşterilerin yalnızca anlık kazanç kaynağı olarak görülmemesi, müşteri şikâyetlerine karşılık hızlı ve çözüm odaklı yaklaşımlara özen gösterilmesi, müşterilerin gerekinimlerini anlayarak onlara değerli olduklarını hissettirme ve bağlılığı sağlama, çalışanların ve yöneticilerin müşterilere gerekli vakti ayırmaları gibi hususların ele alınması önerilebilir. Ayrıca çalışanlar ve yönetciler, işin gerektirdiği bilgi ve becerilerinin gelişiminde ve sürekli değişen teknolojiye uyum sağlama onularında sürekli eğitime tabi tutulmalıdır. Teknik ve mesleki bilgi ve beceriler dışında çalışanların kendi aralarında işbirlikçi bir ekip çalışmasına teşvik edilmesi de işletme içinde kaynaşmayı sağlayan diğer bir önemli eğitim hususudur.

Turizm sektöründe hizmetiçi eğitimin gereklilikleri; çalışanlara gerekli bilgi ve deneyimi kazandırmak, çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanarak daha kaliteli hizmetin verilmesine katkıda bulunmak, turizm faaliyetlerine ilişkin sorunlara çözüm bulmak, teoride edinilen bilgilerin uygulamaya geçirilmesini sağlamak, yeni mezunların sektörüne uyumunu hızlandırmak ve nitelikli personel açığını kapatmak şeklinde özetlenebilir.

İş başında eğitim yöntemi aracılığıyla çalışanlar gerçek çalışma koşullarında işin nasıl yapılacağını öğrenmektedir. Yeni işe başlayan bir kişinin deneyimli bir çalışan ile eşleştirilmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Stajlar da benzer şekilde çalışma koşullarına uyum sağlama, sorumluluk kazandırma, işin tanıtılması gibi konularda fayda sağlayabilecek bir hizmet içi eğitim yöntemidir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sayesinde çalışanların işe ilişkin eksikliklerinin giderilmesi, çalışanların teknik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerinin arttırılması ve kendilerine olan öz güvenlerinin kazandırılarak motivasyonlarının artması sağlanarak etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi sağlanabilir.

Çatışma yönetimi açısından bakıldığında otel işletmelerinin farklı kültürel ve kişilik özelliklerine sahip çalışanlardan meydana gelmesi dolayısıyla çatışmaların

kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Bu nedenle otel yöneticilerinin çatışmaları azaltmaya çalışmaları yerine çatışmalarla nasıl yaşanması gerektiğini öğretmeleri önerilebilir. Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların çok boyutlu özellikte (yatay-dikey, birey-grup ve grup-örgüt arası) olması nedeniyle çatışma türlerinin doğru şekilde sınıflandırılarak otel yöneticilerinin çatışmanın türüne göre farklı stratejiler belirlemeleri önerilmektedir. Özellikle sezonluk çalışan otel işletmelerinde aynı personel kadrosunun bir araya gelememesi diğer bir deyişle sürekli farklı personel sirkülasyonunun olması, bu yeni çalışanların işletmeye uyum sağlama çabaları çatışmaları artırabilecek bir unsurdur. Ayrıca performans değerlendirme ile çatışma ilişkilendirilecek olduğunda, personel performansının objektif şekilde değerlendirilmesi ve ödüllendirmenin bu sonuçlara göre yapılmasının işletmelerde bireysel ve örgütsel nedenlere bağlı çatışmaları azaltabileceği düşünülmektedir.

Belirtilen unsurlar dışında turizm sektöründeki yöneticilerin kaçınma ve taviz verme gibi çatışmaları erteleyen veya işletmeye gerekli katkıyı sağlamayacak yöntemlerden uzak durmaları önerilmektedir. Burada insan kaynakları departmanına da yönetici istihdamı konusunda önemli bir görev düşmektedir. Sorumluluk alabilen, dışadönük ve ulaşılabilir özellikteki yöneticilerin işe alım sürecinde tercih edilmesinin çatışmaların çözümlenmesi açısından fayda sağlayabileceği savunulabilir.

KAYNAKLAR

Akalın, Ş. (2005). *Satış personeline yönelik performans değerlendirme ölçeği geliştirilmesi ve psikometrik özelliklerinin belirlenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Akça, C. ve Gülsün E. (2006). Hastane çalışanlarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile ile yaşadıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi***.** *9*(2), 126-153.

Akgün, N., Yıldız, K. ve Çelik, D. (2009) Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 9*(1), 89-101.

Akgün, T. (2009). *İzlenim yönetimi taktikleri ile iş performansı değerleme puanları arasındaki ilişki: bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akyıl, M. F. (2013). *21. Yüzyılda Geliştirmekte Olan Ülkelerde Mavi Yakalı İşgörenlerin Stres Kaynakları ve Örgütsel Yaşama Yansımaları Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alakavuklar, O. N. (2007). *Interpersonal conflict handling styles: the role of ethical approaches*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Alp, G. (2016). Konaklama *İşletmelerinde çalışanların streslerinin bireysel performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Altındal, H. (2010). *Çatışma yönetimi ve denizli belediyesi'nde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Antia, K. D., Xu (Vivian) Z. & Gary L. F. (2012). Conflict Initiation, Resolution, and Outcomes In Franchise Channel Relationships: The Role of Regulation. *Journal of Marketing Research. 50*(5), 577-589.

Antonioni, D. (1998). Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management***.** *9*(4), 336-355.

Arslantaş. H. İ ve Metin Ö. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20*(2), 555-570.

Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11), 599-617.

Bansal, P. & Geoffrey K. (2006). Seeing is (not) believing: managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics.* (67), 165-168.

Barry, R. S & Thomas W. B. (2001). Strategically controlling information to help friends: effects of empathy and frendship strenght on beneficial impression management. *Journal of Experimental Social Psychology***.** (37), 351-372.

Barucha, Y., Russell W, Colleen M. & Sarah W. (2016). Career and work attitudes of blue-collar workers, and the impact of a natural disaster chance event on the relationships between intention to quit and actual quit behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. *25*(3), 459-473

Basım, H. N., İlker T. ve Şahin N. H. (2006). İzlenim yönetiminde kendilik algısı, kontrol odağı, mesleki hedeflere ulaşma ve stres: bir kamu sektörü örneği". *Türk Psikoloji Dergisi. 21*(58), 1-14

Basım, H. N. ve İlker T. (2006). Kamuda izlenim yönetimi: karşılaştırmalı bir çalışma". *Amme İdaresi Dergisi. 39*(4), 225 244.

Beğenirbaş, M. ve Turgut E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. *16*(3), 131-149.

Beltekin, N., Şahin Özdemir, B., Yılmaz G., Akkalkan H. ve Cemaloğlu N. (2014). Sürekli gelişim için e-performans yönetim sistemi: bir model önerisi. *Eğitim Bilimleri Araştırmları Dergisi Uluslararası E-Dergi*. *4*(1), 149-170.

Beyoğlu, A. (2016). *Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi, Değerlendirme Süreci ve Bir Uygulama Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Bhat, A.B., Rangnekar, S. & Barua, M.K. (2013). Organizational conflict scale: reexamining the ınstrument". *IUP Journal of Organizational Behavior*. *12*(1), 7-23.

Bolino, C. M., Jose A. V., Bele ́N B. & William H. T. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behaviour*. (27), 281-297.

Bolino, C. M. & William H. T. (1999). Measuring impression management in organizations: a scale development based on the jones and pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*. *2*(2), 187-206.

Bolino, M. C. & William H. T. (2003). Counter normative impression management, likeability, and performance ratings: the use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*. (24). 237-250.

Bolino, M., Anthony K. & Denise D. (2014). The impact of impression management over time. *Journal of Managerial Psychology*. *29*(3), 1-35.

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, personnel selection in organizations***.** New York: Jossey-Bass.

Borman, W.C., White, L.A. & Dorsey, D.W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*. (80), 168-177.

Borş, D. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Stresin Çalışan Performansına Etkileri: Belek'teki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Bozoğlan, B. (2010). *Balkan Ülkeleri Üniversite Öğrencilerinin Çatışma Ve Şiddete İlişkin Farkındalık Düzeyleri İle Çatışma Çözme Stilleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Camgöz, S. M. ve Alpertekin, N. (2006). 360 Derece Performans Degerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*. *13*(2), 191-212.

Ceylan A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2011). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. *12*(1), 39-51.

Ceylan, A. ve Yıldırım H.U. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. *7*(1), 48-58.

Chen, J.-C., Colin S. & Jun-Yao H. (2006). Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, And Job Performance Of Accounting Professionals İn Taiwan And America. *Leadership & Organization Development Journal***.** *27*(4), 242-249.

Chen, J. C. & Colin S. (2008). The Impact of Locus of Control On Job Stress, Job *Performance* and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal***.** *29*(7), 572-582.

Çarıkçı, H. İ. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***.** *1*(9), 153-170.

Çatalsakal, S. (2016). *How Trait Mindfulness İs Related To Job Performance And Job Satisfaction: Self-Regulation As A Potential Mediator*. (Master Thesis). Middle East Technical University. Ankara.

Çelik, L. M. (2008). *Voice behavior of blue collar employees: the mediating role of psychological empowerment*. Koç University Graduate School of Social Sciences, Istanbul.

Çolak, M. (2007). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. *9*(1), 35-46.

Çürük, R. (2004). Organizasyonlarda çatışma ve çatışma yönetiminde liderlik üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Samsun.

De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*. (22), 645-668.

Dechurch, A. L. & Michelle A. M.. (2001). Maximizing the benefits tasc conflict: the roll of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*. *12*(1), 4-22.

Demir, K. (2003). Türkiye'deki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi***.** (33), 82-107.

Demir, M. (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekânın etkisi: konaklama işletmelerinde işgörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi***.** *11*(2), 199-211.

Demiral, Ö. (2013). İzlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel sonuçlara etkisi üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.

Demiral, Ö. (2016). İzlenim yönetiminin olumsuz örgütsel sonuçlara etkisi ve performans değerlemenin aracılık rolü: türkiye'deki lider şirketlerden ampirik bulgular. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***.** *9*(1), 43-66.

Demorah, M. K. (1987). Corporate ombudsman and organization conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*. *31*(4), 673-691.

Díaz-Vilela, F. L., Rodríguez, N. D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E. & Rosales-Sánchez, C. (2005). Relationships between contextual and task performance and ınterrater agreement: are therea any?. *Plos One*. *10*(10), 1-3.

Dişbudak, T. (2011). Örgütlerde çatışma yönetimi: bankacılık sektöründe Kocaeli örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Doğan, S. ve Selçuk, K. (2009). Örgütlerde izlenim yönetimi davranışı üzerine kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. *23*(3), 53-83.

Erkılınç, M. (2011). The ınfluence of transformational leadership behaviors on organizational change management. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Erkuş, A. ve Günlü. E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. *20*(1), 7-24.

Eryalçın, S. A. (2011). Performans değerlendirme yöntemlerinin eleştirisel gözden geçirilmesi ve en uygun yöntemin tespiti için ahp-topsis uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2015). Çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisi: selçuklu belediyesi örneği. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. *18*(1), 137-154.

Gavcar, E., Atıl Bulut, Z. ve Engin, K. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerleme sistemleri ve uygulama alanları (Muğla ili örneği). *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. *13*(2), 31-45.

Goffman, E. (1995). *The Presentation of Self In Everyday Life***.** University of Edinburg. England.

Gökgöz, S. (2016). Lider üye etkileşiminin algılanan iş performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Guadagno, R.E. & Robert B.C. (2007). Gender differences in ımpression management in organizations: a qualitative review. *Sex Roles*. (56), 483-494.

Gündüz, B., Tunç, B. ve İnandı Y. (2013). Okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*. *10*(1), 641-660.

Günel Duran, Canan. (2008). *Ortaögretim Okulu Ögretmenlerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri (Isparta İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Gürbüz, Sait, Ahmet Erkuş, Ünsal Sığrı. (2010). İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. *2*(1), 69-76.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. *9*(2), 174-190.

Gwal, R. (2015). tactics of ımpression management: relative success on workplace relationship.*The International Journal of Indian Psychology***.** *2*(2), 37-44

Hackman, J.R. & Greg, R.O. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology***.** *60*(2), 159-170.

Higgins, C.A., Timothy A.J. & Gerald R.F. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior***.** (24), 89-106.

Hunter, E.J. & Ronda F.H. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance". *Psychological Bulletin***.** *96*(1), 72-98.

Jain, A.K. (2012). Moderating effect of ımpression management on the relationship of emotional ıntelligence and organizational citizenship behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*. *13*(2), 86-107.

Joanne, Y.-K. L., Chidambaram L. & Carte, T. (2008). Impression management and leadership emergence in virtual settings: the role of gender and media. *Working Papers on Information Systems***.** *8*(22), 1-29.

Kâhya, C. (2013). Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? iş tatminin aracılık etkisi". *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*.*2*(3). 34-46.

Kan, N. (2011). İzlenim yönetiminin performans değerlendirme üzerindeki etkisi: akdeniz bölgesi'nde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.

Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. *11*(1), 87-97.

Karaçınar, H. (2014). İşletmelerde kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Karcıoğlu, F. ve Kahya, C (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***.** *15*(2), 337-352.

Karcıoğlu, F., Kahyai C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, *26*(1),77-91.

Kasar, A. (2011). *Örgütiçi kişilerarası iletişimde ikna ve izlenim yönetimi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Katz, N.H. & Flynn, L.T. (2013). Understanding conflict management systems and strategies in the workplace: a pilot study. *Conflict Resolution Quarterly*. *30*(4).

Kavuzlu, F. (2007). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirme ve performansa dayalı ücret sistemi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keskindemir, S.T. (2016). *İş sağlığı ve güvenliği düzenleme ve uygulamalarına ilişkin kuşaklar arası farklılıklara dair mavi yakalı çalışanlar özelinde manisa ilinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Kızılkaya, S.G. (1999). *İş yaşamında stres ve performansa olan etkisi: endüsride karşılaştırmalı bir araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, Ö. (2011). *360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Koçak, S. ve Atanur Başkan, G. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (44), 212-224.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği***.** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Krisanic, K. (2008). Motivations and impression management: predictors of social networking site use and user behavior. (Mastery Thesis). The Faculty of The Graduate School At The University of Missouri-Columbia.

Leary, R.M. & Robin M.K. (1990). Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*. *107*(1), 34-47.

Leung S., Lee C. & John C. (2015). Impression management through minimal narrative disclosure in annual reports. *The British Accounting Review*. *47*, 275-289.

Long, M.D., Michael D.B., Colquitt, J.A., Outlaw R. & Dhensa-Kahlon. R.K. (2015). What will the boss think? the ımpression management ımplications of supportive relationships with star and project peers. *Personnel Psychology*. *68*, 463-498.

Mcfarland L., Yun, G., Harold, C. M., Viera Jr. V. & Moore. L. G. (2005). An examination of ımpression management use and effectiveness across assessment center exercises: the role of competency demands. *Personnel Psychology*. *58*, 949-980.

Mcfarland, A. L., Ryan, A. M. & Kriska, D. S. (2003). Impression management use and effectiveness across assessment methods. *Journal of Management***.** *29*(5), 641-661.

Meriç, F. (2012). *İşletmelerde çatışma yönetimi: Gaziantep organize sanayi bölgesinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.

Meydan, C. H. (2011). Örgütsel ortamda tükenmişliğin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. *6*(2), 287-307.

Morris M. W., Williams K. Y., Leung L., Larric R., Mendoza M. T., Behatnagar D., Li J., Kondo M., Lou J. L. & Hu J. C. (1998). Conflict management style: accointing for cross - national differences. *Journal of Internatinal Business Studies*. *29*(4), 729-748.

Mitzi, M., Weiss M., Massey A. P. & Song M. (2001). Getting ıt together: temporal coordination and conflict management ın global virtual teams. *The Academy of Management Journal*. *44*(6), 1251-1262.

Morris, J. H, Steers R. M. & Koch J. L. (1979). İnfluence of organization structure on role conflict and ambiguity for three occupational groupings. *The Academy of Management Journal*. *22*(1), 58-71.

Nidenaurer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

Oğuzhan, T. (2015). *Algılanan etik iklim boyutları, lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Öztaş, U, Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. *1*(1), 9-24.

Ohbuchi K. I., Fukushima O. & Tedeschi J. T. (1999). tedeschi. cultural values ın conflict management goal orientation, goal attainment, and tactical decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. *30*(1), 51-71.

Özdemir, İ. (2007). *Performans değerlendirme yöntemleri; performans değerleme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik araştırma ve model önerisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri***.** *11*(1), 229-247.

Özmen, F. ve Aküzüm C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi***.** 2(2), 65-75.

Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi.Ü. İktisadi ve İdari BilimlerDergisi. 8*(2), 41-60.

Özutku, H. Ağca V. ve Cevrioğlu E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesiİktisadiveİdari Bilimler Dergisi*. *22*(2), 193-210.

Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*. *12*(2), 196-320.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. *13*(3), 206-235.

Robbins P. S., Timothy A. J. (2013). *Organizational Behavior*. 15. Bs. USA: Pearson Education.

Robbins, S., Judge. T.A., Millett, B. & Boyle, M. (2013). *Organisational Behavior***.** Australia.

Rogers, L. D. & Joseph M. (1976). organizational antecedents of role conflict and ambiguity ın top-level. *Administrative Science Quarterly*. *21*(4), 598-610.

Rozell, J. E. & David E. G. (2003). The effects of leader ımpression management on group perceptions of cohesion, consensus, and communıcation. *Small Group Research***.** *34*(2), 197-222

Ryan, K. M. (2010). *Exploring younger workers' metastereotypes in relation to ımpression management behavior at work*. (Doctor Thesis). George Mason University, USA.

Sandy J. W., Robert C. L.. (1995). Effects of ımpression management on performance ratings: a longitudinal study. *Academy of Management Journal. 38*(1), 232-260.

Sardarov, E. (2015). *Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sarpkaya, R. (2002). Egitim Örgütlerinde Çatisma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (31), 414-429.

Schutz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: a taxonomy. *The Journal of Psychology*. *132*(6), 611-628.

Sevim, Ülkan. (2015). *Örgütlerde mobbingin iş performansına etkisinde iş aile yaşam çatışmasının aracılık rolü: eğitim sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Shan-Kou Chiu, J., Wen-Chiang C., Chifang Lu F. & San-Jen L. (2006). The linkage of job performance to goal setting, team building and organizational commitment in the high-tech ındustry in taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning***.** 130-142.

Sigler, T.H. & Christine M. P. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management.* (5), 27-52.

Slabbert, A.D. (2004). Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*. (41), 83–92

Solak, Bilal. (2015). *Bağımsız Denetçilerin İş Yükünün İş Performanslarına ve Denetim Kalitesine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, A. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergis*i. (1), 1-19.

Sönmez, Ebru. (2014). *İlk Ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle Performansları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

Şahin, Fatma Nur. (2006). *Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin İş Performansı Üzerine Etkileri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Şeker, Mustafa. (2011). *Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama,* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Şentürk, Neslihan. (20069. *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış. 10*(2), 539-557.

Taşbaşı, Bayram. (2013). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Tatar, Selma. (2013). *İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Terrell, K. & Linchi K. (Lingzhi Guo). (2011). Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective of a Social Networking Site.

Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13*(2), 75-92.

Topaloğlu, C. (2005). Otel İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. 3*(4), 1-27.

Topçu Ersoy, Hatice. (2011). *İzlenim Yönetiminin Kurum İmajına Etkileri.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tuğlu, Ayhan. (1996). *Örgütsel Çatısma ve Yönetimi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Turunç, Ö. ve Mazlum Ç. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar ÜniversitesiÜ İİBF İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 17*(2), 183-206.

Tutar, H. ve Altınöz, M.. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi. 65*(2), 195-218.

Türköz, Tolga. (2010). *Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Olan Uygulamalı Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Birimleri Enstitüsü.

Tüzünkan, Demet. (2007). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Yöneticilerin Müdahale Teknikleri: Thomas Modeline İlişkin Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ülbeği, İ.D., Mimaroğlu Özgen, H. ve Özgen, H. (2013). Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 22*(2), 1-14.

Üngüren E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 1*(5), 880-909

Vinchur, J. A., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. ve Roth, P. L. (1998). A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Sales People. *Journal of Applied Psychology. 83*(4), 586-597.

Way, K.A., Jimmieson, N.L. ve Bordia, P. (2016). Shared Perceptions of Supervisor Conflict Management Style A Cross-Level Moderator of Relationship Conflict and Employee Outcomes. *International Journal of Conflict Management. 27*(1), 25-49.

Yazıcıoğlu, Zeynep. (2011). *The Effect of Impression Management Tactics On The Perception of the Interviewer in Terms of The Applicants Desirability*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 8*(2), 196-211.

Yıldırım, Yusuf. (2014). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Başarısı Üzerindeki Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Yöneticilerine Yönelik Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, Kemal. (2012). *Mavi Yakalı Çalışanların İş Doyumu Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 21*(1), 233-249.

Yıldızoğlu, Hüseyin. (2013). *Okul Yönticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yücel, İ. (2013). Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi.* (35), 1-20

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10*(1), 23-42.

Zaidman N. & A. Drory. (2001). Upward Impression Management in The Work Place Cross-Cultural Analysis. *International Journal of Intercultural Relations.* (25), 671-690.

Zettler, I., Hilbig, B.E., Moshagen, M. & de Vries, R.E. (2015). Dishonest Responding Or True Virtue? A Behavioral Test Of İmpression Management. *Personality and Individual Differences.* (81), 107-111.

Zivnuska, S., Kacmar, K.M. Witt, L.A., Carlson, D.S. & Bratton, V.K. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics On Job Performance. *Journal of Organizational Behavior.* (25), 627-640.

EKLER

EK 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu anket formu beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların izlenim ve çatışma yönetim yaklaşımlarının iş performansına etkilerini ölçmek amacıyla gerçekleştirilecektir. Anket ortalama 20 dakika sürmektedir. Araştırmadan elde edilecek veriler Yüksek Lisans Tezi kapsamında bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Anketi dolduran kişilerin kimliği sorulmamaktadır. Lütfen tercih ettiğiniz seçeneğe X işareti koyunuz. Ankete verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederiz.

Ahmet Mithat GÖKER
Yakın Doğu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız

18-24 ☐ 25-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41 ve üzeri ☐

2. Cinsiyetiniz

Erkek ☐ Kadın ☐

3. Eğitim Düzeyiniz

İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐

4. İşletmede Çalışma Süreniz

1 Yıldan Az ☐ 1-5 Yıl ☐ 5-10 Yıl ☐ 11 Yıl Üzeri ☐

5. Meslekte Çalışma Süreniz

1 Yıldan Az ☐ 1-5 Yıl ☐ 5-10 Yıl ☐ 11 Yıl Üzeri ☐

6. Çalıştığınız Görev

Üst Düzey Yönetici ☐ Departman Müdürü ☐ Departman Şefi ☐

Çalışan ☐ Stajyer ☐

EK 2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki anket sorularının doğru ya da yanlış şeklinde bir cevabı bulunmamaktadır. Yalnızca cümlelere katılım düzeyiniz belirlenecektir. Lütfen tercih ettiğiniz seçeneğe X işareti koyunuz.

		Tümüyle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Hiç Katılmıyorum**
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.					
2	Genellikle iş arkadaşlarımın gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.					
3	Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.					
4	Görüşlerimi iş arkadaşlarımın görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.					
5	Sorunların tüm iş arkadaşlarımın beklentilerini karşılayacak biçimde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.					
6	İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
7	Çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.					
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.					
9	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
10	Genellikle iş arkadaşlarımın dileklerini göz önüne alırım.					
11	İş arkadaşlarımın dileklerine boyun eğerim.					
12	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.					
13	İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.					
15	Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.					
16	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.					
17	İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18	İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.					
19	Genellikle iş arkadaşlarımın önerilerine uyarım.					
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.					

EK 2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ (Devam)

		Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
21	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.					
22	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.					
23	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.					
24	İş arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26	İnciten durumlara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.					
27	İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.					
28	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					

EK 3. İZLENİM YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları hangi sıklıkta yaptığınızı belirtiniz. İfadelere ilişkin tercih ettiğiniz sütuna (X) işareti koyunuz.

		Hiçbir Zaman	**Nadiren**	**Ara sıra**	**Genellikle**	**Her Zaman**
1	İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim.					
2	Cana yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.					
3	Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.					
4	Vazifemi yapmama yardım edecekse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm.					
5	İnsanların işimi bitirmeme yardım etmelerini sağlamak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranırım.					
6	İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum.					
7	Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımın özel yaşamlarına ilgi gösteririm.					
8	İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.					
9	İş arkadaşlarımın, eğer benimle yakın olmazlarsa, işlerinin zorlaşacağını hissetmelerini sağlarım.					
10	Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya şefkatini elde etmeye çalışırım.					
11	İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.					
12	İyi bir insan olduğumu düşünmeleri için meslektaşlarımı başarılarından dolayı överim.					
13	Kendimi işe adamış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim.					
14	Vazifemi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim.					
15	Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yapabilirim.					
16	İnsanların, başarılarımın farkına varmalarını sağlarım.					
17	Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar yaparım (iltimas geçerim).					
18	Kendimi işe adamış görünmek için gece/hafta sonları işyerine giderim.					
19	İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim.					
20	Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.					
21	İstenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarımı tehdit edebilirim.					
22	Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.					

EK 4. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ (Çalışanlara Yönelik)

		Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
2	İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.					
3	Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
4	İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.					
5	İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.					
6	Turizmi sevdiğimi düşünüyorum.					
7	Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.					
8	Müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
9	İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.					
10	Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.					
11	Amirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum.					
12	İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.					
13	Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.					
14	Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.					
15	Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.					
16	Sağlık kurallarına uyduğumu düşünüyorum.					
17	İçten, yardımsever ve samimi olduğumu düşünüyorum.					
18	Sabırlı olduğumu düşünüyorum.					
19	Anlayış ve hoşgörüye sahip olduğumu düşünüyorum.					
20	Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum.					
21	Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.					
22	İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.					
23	Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.					
24	Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Mithat Göker 1985 yılında Mersin'de dünyaya gelmiştir. İlköğretim, ortaöğretim ve lise eğitimini Mersin'de tamamlamıştır. 2005 yılında Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık bölümüne giriş yapmıştır.

Bu bölümden 2012 yılında mezun olduktan sonra yine aynı yıl Yakın Doğu Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Master Programı'na başlamıştır. 2017 yılında Master programını tamamlamıştır.