

## **ÇATIŞMA VE İZLENİM YÖNETİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: KKTC TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**Ahmet Mithat Göker**

İnsan Kaynakları Yönetimi, Yakın Doğu Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

E-posta: amithatgoker@gmail.com

**Mustafa Sağsan**

Yakın Doğu Üniversitesi

E-posta: mustafa.sagsan@neu.edu.tr

### **Özet**

*Bu çalışmada KKTC’de bulunan beş yıldızlı otellerdeki personelin çatışma ve izlenim yönetimi tutumlarının iş performansına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Rastgele örneklem modeli ile seçilen 327 otel personeline “Örgütsel Çatışma Envanteri-II”, “İzlenim Yönetimi Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” kapsamında anket soruları uygulanmıştır. Çalışma bulgularına göre; katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi ve çalışılan departman değişkenlerinin iş performansı ile anlamlı ilişkisi olduğunun belirlenmesiyle birlikte ( $p<0.05$ ), izlenim ve çatışma yönetimi ölçeklerinin de tüm demografik değişkenler ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Ayrıca otel personelinin örgütsel çatışma tutumlarını etkileyen en önemli değişken çalışılan departman iken; izlenim tutumları için bu değişken işletmede çalışma süresi, iş performansında ise cinsiyet olarak bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma Yönetimi, İzlenim Yönetimi, İş Performansı.

**Alan Tanımı:** İşletme (İnsan Kaynakları Yönetimi)

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

### **Abstract**

*The purpose of this study is to determine the effects of conflict and impression management attitudes on the job performance of staff in five star hotels in TRNC. “Organizational Conflict Inventory-II”, “Impression Management Scale” and “Job Performance Scale” were applied to 327 hotel staff selected by random sampling model. According to the study findings; all demographic variables were significantly related to the impression and conflict management scales ( $p<0.05$ ), while gender, education level, working period and department variables were found to be significant to job performance ( $p<0.05$ ). Moreover, the most important variable affecting the organizational conflict attitudes of the hotel staff was department while working period and gender were the most important variables for impression attitudes and job performance, respectively.*

**Keywords:** *Conflict Management, Impression Management, Business Performance.*

**JEL Code:**M12

### **GİRİŞ VE LİTERATÜR TARAMASI**

Çalışmada KKTC’deki beş yıldızlı otellerde çalışan personelin izlenim ve çatışma yönetimine ilişkin davranışlarının iş performanslarına etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Otellerde çalışan personelin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süresi ve personelin görev değişkeninin izlenim, çatışma ve iş performansına etkilerinin belirlenmesi şeklindedir.

### **1. ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

Çatışma olgusu; sosyoloji, psikoloji ve yönetim alanlarında tartışma konusu olan, farklı kişisel özelliklere ve değerlere sahip bireylerin bir arada bulunduğu sosyal

bir yapı olan örgütlerin etkinlikleri açısından önemli bir çalışma alanıdır. Günümüzde örgütlerin insan odaklı yaklaşımlar ile faaliyetlerini sürdürmeleri nedeniyle literatürde çatışma yönetimine ilişkin pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir (Pondy, 1967; Morris vd., 1998; DeDreu vd., 2001; Rahim, 2002; Slabbert, 2004; Tüzünkan, 2007; Topaloğlu ve Avcı, 2008; Ceylan vd., 2011; Bhat vd., 2013; Robbins vd., 2013; Way vd., 2016). Çatışma kavramı karşıt olma veya uyumsuzluk, geçimsizlik gibi etkileşim şekilleri olarak ifade edilmektedir. Genel anlamda çatışma, bir bireyin ya da grubun önemseydiği herhangi bir olgunun diğer bireyler ya da gruplar tarafından olumsuz etki olarak algılandığı durumda başlayan süreç olarak tanımlanmıştır (Robbins vd., 2013: 368). Dar anlamda ise çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında, tutarsız amaçların, tavırların davranışların ve duyguların yol açtığı zıtlık, geçimsizlik ve anlaşmazlıklardır (Pondy, 1967: 296). Örgütlerde yöneticiler örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuran, yeni fikirler ortaya koyan ve yaratıcılığı teşvik eden, birey ve grup kimliklerinin oluşturulmasına katkı sağlayan fonksiyonel çatışmaların artışı isterken; olumsuz sonuçlara neden olan, örgüt kaynaklarını ve enerjisini boşa kullanımına sebep olan, psikolojik ortamı tehdit ederek grup birliğini bozan, düşmanlık ve saldırganlık davranışlarını teşvik eden fonksiyonel olmayan çatışmaları azaltmak istemektedirler (Ceylan vd., 2011: 41).

Yöneticilerin en önemli sorumlulukları arasında olan çatışmaların yönetimi hususunda farklı stratejiler ortaya koyulmuştur. Rahim ve Bonoma (1979) çatışma tarafların bütünleşme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma olmak üzere beş temel strateji uyguladıklarını öne sürmüştür. Bütünleşme stil, problem çözme üzerine işbirliğine dayalı bir biçimde odaklanmaktadır. Bu stile sahip bireyler doğrudan çatışma ile yüzleşmekte ve başkalarının ihtiyaçlarına olduğu kadar kendi ihtiyaçlarına da odaklanarak sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışmaktadırlar (Lee, 2008: 13). Uyma stili, farklılıkların çözümünde ve diğer tarafın endişelerini gidermek için ortak noktaları vurgulamaya çalışmakla ilgilidir. Uyma, iki kişinin anlaşamadığı bir durum için uygun bir stratejidir, ancak bir karar alınması gerekmektedir. Uyma stili de işbirlikçidir ancak işbirliğine dayalı tarzdan farklı olarak dolaylı ve pasif özelliktedir (Saeed vd., 2014: 217). Hükmetme tarzı, kişinin ya da grubun kendisine ilişkin yüksek, diğerleri için düşük bir kaygıyı ifade etmektedir. Bu stile sahip bir kişi, hedefini gerçekleştirmek veya kazanmak için genellikle diğer tarafın ihtiyaçlarını görmezden gelerek her şeyi yapabilmektedir. Bu stil, kimi zaman popüler ve

önemli olmayan, dayatmaya çalışılan hızlı kararların alınmasında kullanılabilir (Gonçalves vd., 2016: 727). Kaçınma stili, bir tarafın kendi kaygılarını ve başkalarının kaygılarını tatmin etmedeki başarısızlığı ifade etmektedir (Anjum vd., 2014: 96). Kaçınma genellikle, bireyin her iki tarafın çıkarlarına da çok az ilgi duyduğunda ortaya çıkmakta ve daha sonra durumdan sessiz olarak ya da hiçbir şey yapmadan çekilmeye karar vermektedir (Samra vd., 2015: 8). Son olarak uzlaşma, kişinin kendisi ve başkaları için kaygının orta noktasını belirtmekte; bu durum bireyin kendi hedefleri ve diğerlerinin hedefleri arasında buluşmaya çalıştığını göstermektedir. Karşılıklı ödün verilerek kabul edilebilir bir karara varmakla bağlantılı olan uzlaşma, her iki grubun da bir şeylerden vazgeçmesini gerektirmektedir (Choi, 2017: 377).

Çatışma yönetimi konusuna benzer şekilde izlenim yönetiminin de işletme literatüründe önemli bir geçmişinin olduğu gözlemlenmektedir (Leary ve Kowalski, 1990; Wayne ve Liden, 1995; Bolino ve Turnley, 2003; Higgins vd., 2003; Zivnuska vd., 2004; Basım vd., 2006; Bolino vd., 2006; Kacmar vd., 2007; Lim vd., 2008; Yazıcıoğlu, 2011; Bolino vd., 2014; Long vd., 2014; Gwal, 2015; Demiral, 2016). İzlenim yönetimi en genel anlamıyla bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme çabası olarak tanımlanmaktadır (Leary ve Kowalski, 1990: 34). İzlenim, “bireyin zihninde bazı öğelerin etkileşimi sonucunda oluşan bir imge” olarak ifade edilirken; izlenim yönetimi bireylerin diğer kişiler üzerinde bıraktıkları izlenimleri, etkilemeye çalıştıkları bir süreç veya başkalarına aktarılan bilgiler yoluyla onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak belirtilmiştir (Yücel, 2013: 3). Sosyal bir yapı olan örgütlerde bireyler, özellikle ast-üst ilişkilerinde olumlu veya olumsuz çeşitli izlenimler yaratmaktadırlar. İzlenim yönetimi, bir kişinin belirli bir kimliği oluşturmak ve bu kimliği korumak istediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu hedef, hem sözlü hem de sözsüz davranışları stratejik olarak sergileyerek, diğer kişilerin gözünde izlenim yönetimi uygulayan kişiyi daha cazip kılmaya yöneliktir (Zaidman ve Drory, 2001: 671). Örgütsel yaşantıda izlenim yönetimi işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme, terfi gibi konularda ön plana çıkmaktadır. İyi bir izlenim bırakmış olmak çalışma yaşamında daha iyi sonuçlar almaya katkıda bulunabilmektedir (Ülbeği vd., 2013: 3). Bu açıdan bireylerin olumlu izlenimler sergilemek amacıyla bu süreci yönetme gerekliliği oluşmaktadır (Leary ve Kowalski, 1990: 34).

## 2. İZLENİM YÖNETİMİ

İzlenim yönetimi stratejileri incelendiğinde farklı sınıflandırmaları yapıldığı görülmektedir. Jones ve Pittman (1982) “gözdağı vermek, yağcılık yapmak, bireysel reklam, kendini acındırma, örnek olma” şeklinde beş unsuru barındıran bir sınıflandırma ortaya koymuşlardır (Zivnuska vd., 2004: 630; Kacmar vd., 2007: 16). Tedeschi ve Melburg (1984) ise saldırgan ve savunmacı izlenim taktikleri olmak üzere iki boyutlu bir sınıflandırma yapmışlardır (Doğan ve Kılıç, 2009: 70). Wayne ve Ferris (1990) ise izlenim yönetimini yönetici odaklı, kişisel odaklı ve iş odaklı olarak sınıflandırmışlardır (Wayne ve Liden, 1995: 243).

Saldırgan izlenim yönetimi stratejilerinden yağcılık, kişilerin gözlemciler tarafından hoşça gitme niteliği kazanmaları amacıyla iyilik yapma davranışları kullanmasıyla oluşmaktadır. Birey karşıdaki kişinin istediği şekilde davranarak ya da onları överek sevgisini kazanmaya çalışmak ön plandadır (Lewis ve Neighbors, 2005: 470). Örnek davranışlar sergileme başkalarına yardım etmek, kendi çıkarlarını arka planda tutma veya benzer davranışlarda bulunmak, ahlaki açıdan layık görünme arzusunu temsil etmektedir (Schütz, 1998: 614). Kişisel reklam ise bireyin kişisel başarılarına dikkat çekerek bir konuda yetkin olduğunu göstermesidir. Başarılı performans sergilemek veya geçmişte bu tür performansları iddia etmek, izleyicilere yeterlilik izlenimini aktarmak anlamına gelmektedir (Drory ve Zaidman, 2007: 293). Gözdağı vermek, bireylerin güçlerini ya da cezalandırma yeteneklerini tehlikeli ve güçlü görünmek adına uyguladıkları davranıştır. Gözdağı vermek, bireylerin baskı altında zorlanmaları durumunda karşı tarafı zorlayabileceklerini, yoluna çıkan kişilerle agresif bir şekilde baş edebileceklerini veya meslektaşlarına söz geçirmek amacıyla zorlayıcı davranış gösterebileceklerini bildiren bir izlenim yönetimi taktiğidir (Bolino ve Turnley, 2003: 238). Kendini acındırma taktiği ile insanlar, zayıf yönlerini ve eksikliklerini vurgulayarak diğer kişilerin acıma duygusunu harekete geçirmek ve onlardan destek-yardım istemektedir. Bu taktik büyük sorumluluklardan kaçınmak ve başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak amacı da gütmektedir (Basım ve Tatar, 2006: 235).

Savunmacı taktiklerden mazeret (bahane) bulma, gerekçelendirme (rapor verme) ve özür dileme ise bir imajını korumak ya da onarmak için kullanılmaktadır (Peeters ve Lievens, 2006: 208). Rapor verme; zor durumlarda ilgili kişilere açıklama yapılırken kullanılan stratejidir. Bazı durumlarda mazeret öne sürmek ya

da haklı göstermek mümkün olmayabilir (Doğan ve Kılıç, 2009: 75). Bahane bulma taktiğinde, birey olumsuz durumla ilgisinin olduğunu kabul etmekte, ancak olayın görüldüğü gibi olmadığını açıklamaya çalışmakta diğer bir değişle sorumluluğu dış faktörlere yüklemektedir (Tsai vd., 2010: 131). Özür dileme taktiği, bireyin olumsuz duruma ilişkin dürüst davranması ve bu durumu düzeltmeye çalışması veya cezasına razı olmasıdır (Bolino ve Turnley, 1999: 189). Özür dilemede birey olumsuz bir olayın sorumluluğunu kabul ederek işleri doğru yapmak ve gelecekte daha iyi bir şey yapmaya söz vermektedir (Tsai vd., 2010: 131).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini KKTC’de bulunan 4 adet beş yıldızlı otel oluştururken, örneklem ise bu otellerde çalışan 327 personelden meydana gelmektedir. 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.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak 4 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümdeki demografik form; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süreci, çalışılan departman ve görev değişkenleri temel kontrol değişkenlerini içermektedir.

Anketin ikinci bölümünde Rahim tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Çatışma Envanteri II” (The Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI II) kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır ve 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1:Hiç katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum). Ölçek bütünleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma olarak üzere beş boyutu içermektedir (Üngüren, 2008: 893). Rahim (1983) tarafından geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Niederauer (2006) tarafından yapılmıştır (Eryeşil ve Öztürk, 2015: 145).

Anket formunun üçüncü bölümünde örgütsel bir ortamda iş görenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini belirlemek amacıyla Bolino ve Turnley

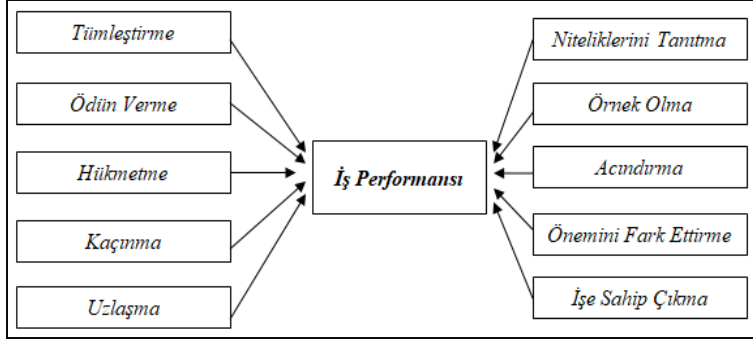
(1999) tarafından geliştirilen İzlenim Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Jones ve Pittman (1982) tarafından geliştirilen sınıflandırmaya dayanmaktadır. Bu sınıflandırma; niteliklerini tanıtmaya (self-promotion), kendini sevdirmeye (ingratiation), örnek olma (exemplification), tehdit etme (intimidation), kendini 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 uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçekte yer alan faktörlerin güvenilirlik değerleri .57 ile .74 arasında, ölçeğin tamamı için  $\alpha=.82$ 'dir (Basım vd., 2006: 10).

Formun dördüncü bölümünde ise çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu iş performansı anketi bulunmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Borman vd., 1995). Görev performansı, örgütlerde bir işgörenin bir işi örgütsel amaçlara uygun şekilde başarıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanırken; bağlamsal performans ya 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 vd., 2015: 2). 24 sorulu iş performansı anketinde ilk dört ifade görev performansını ölçmede kullanılırken, geri kalan 20 ifade bağlamsal performansını ölçmektedir.

### **3.3. Hipotezler ve Araştırma Modeli**

Çalışmanın bağımsız değişkenleri sırasıyla çatışma yönetimi alt boyutlarından tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma; izlenim yönetimi alt boyutlarından 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 1: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Tasviri**



H<sub>0</sub>: Otellerde çalışan personel açısından izlenim ve çatışma yönetiminin iş performansına etkisi vardır.

### 3.4. Veri Analizi

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

### 3.5. Bulgular

Çalışmanın bulguları sırasıyla betimleyici nitelikteki demografik özellikler, ölçek maddelerinin faktör analizleri ve korelasyonlardan meydana gelmektedir. Katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin frekanslar Tablo 1'de yer almaktadır.



**Tablo 1: Demografik Değişkenler**

<b>Yaş</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
18-24 arası	65	19,9
25-30 arası	91	27,8
31-35 arası	73	22,3
36-40 arası	59	18,0
41 ve üzeri	39	11,9
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	168	52,5
Kadın	152	47,5
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
İlköğretim	59	18,2
Lise	169	52,0
Ön Lisans	48	14,8
Lisans	31	9,5
Lisansüstü	18	5,5
<b>Çalışılan Departman</b>		
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
<b>Çalışılan Görev</b>		
Üst Düzey Yönetici	12	3,2
Departman Müdürü	20	5,3
Departman Şefi	41	10,8
Çalışan	240	63,2
Stajyer	14	3,7
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1 Yıldan Az	42	12,9
1-5 Yıl	148	45,2
5-10 Yıl	95	29,0
11 yıl ve üzeri	42	12,9
<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>		
1 Yıldan Az	36	11,0
1-5 Yıl	127	38,9
5-10 Yıl	103	31,5
11 yıl ve üzeri	61	18,6
<b>Toplam</b>	<b>327</b>	<b>100</b>

Tablo 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 %52,5'i erkek, %47,5'i ise kadınlardan oluşmuştur. Katılımcıların %52,0'si lise, %18,2'si ilköğretim, %14,8'i ön lisans, %9,5'i lisans ve %18'i lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %11,1'i ön büro, %28,9'u F&B, %6,1'i kat hizmetleri, %6,6'sı muhasebe, %4,7'si insan kaynakları, %28,7'si de diğer departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcıların %3,2'si üst düzey yönetici, %5,3'ü departman müdürü, %10,8'i departman şefi, %63,2'si çalışan, %3,7'si stajyerdir. Katılımcıların %12,9'u işletmede 1 yıldan az, %45,2'si 1-5 yıl, %29,0'ı 5-10 yıl, %12,9'u 11 yıl ve üzeri süreyle çalışmaktadır. Katılımcıların %11,0'ı meslekte 1 yıldan az, %38,9'u 1-5 yıl, %31,5'i 5-10 yıl, %18,6'sı 11 yıl ve üzeri süreyle çalışmaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda çatışma yönetimi, izlenim yönetimi ve iş performansı ölçeklerine ilişkin Cronbach's alpha katsayıları sırasıyla 0.889, 0.913 ve 0,928'dir.

**Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Bulguları**

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Faktör Sayısı
Çatışma Yönetimi	0,889	28
İzlenim Yönetimi	0,913	22
İş Performansı	0,928	24

Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplaması yapılmıştır. Kullanılan her ölçek için yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, çalışılan departman ve çalışılan görev özelliklerin korelasyon katsayıları, ortalamaları, standart sapmaları ve anlamlılık düzeyleri hesaplanmıştır.

**Tablo 3: İş Performansı Ölçeği Üzerine Demografik Değişkenlerin Etkileri**

Demografik Değişkenler	İş Performansı Ölçeği		
	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon Katsayısı
Yaş	2,74	1,29	-0,114
Cinsiyet	1,48	0,50	0,032
Eğitim Düzeyi	2,32	1,05	-0,023
İşletmede Çalışma Süresi	2,44	0,87	-0,087
Meslekte Çalışma Süresi	2,6	0,92	-0,167
Çalışılan Departman	3,59	1,95	-0,010
Çalışılan Görev	3,69	0,81	0,117

İş performansı ile demografik değişkenlerden cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi ve çalışılan departman anlamlı bir ilişkiye sahip değilken; yaş, meslekte çalışma süresi ve çalışılan görevin iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).

**Tablo 4: İzlenim Yönetimi Ölçeği Üzerine Demografik Değişkenlerin Etkileri**

İzlenim Yönetimi Ölçeği			
Demografik Özellikler	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon Katsayısı
Yaş	2,743	1,292	-0,046
Cinsiyet	1,475	0,500	0,068
Eğitim Düzeyi	2,323	1,053	-0,060
İşletmede Çalışma Süresi	2,440	0,873	0,004
Meslekte Çalışma Süresi	2,602	0,924	-0,034
Çalışılan Departman	3,593	1,951	-0,039
Çalışılan Görev	3,688	0,811	-0,002

İzlenim yönetimi ölçeği üzerine demografik değişkenlerin tümünün anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5: Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği Üzerine Demografik Değişkenlerin Etkileri**

Örgütsel Çatışma Ölçeği			
Demografik Özellikler	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon Katsayısı
Yaş	2,743	1,292	-0,011
Cinsiyet	1,475	0,500	0,007
Eğitim Düzeyi	2,323	1,053	-0,023
İşletmede Çalışma Süresi	2,440	0,873	0,006
Meslekte Çalışma Süresi	2,602	0,924	-0,093
Çalışılan Departman	3,593	1,951	0,061
Çalışılan Görev	3,688	0,811	0,083

Çatışma yönetimi ölçeği üzerine demografik değişkenlerin tümünün anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ). Demografik özelliklerin ölçekler üzerindeki etkilerinin nicel bir şekilde belirlenebilmesi için Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen değerler aşağıda yer almaktadır (Tablo 6).

**Tablo 6: Ölçekleri Etkileyen Demografik Faktörlere Göre Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi**

Demografik Özellikler	Örgütsel Çatışma		İzlenim Yönetimi		İş Performansı	
	$\beta$	F	$\beta$	F	$\beta$	F
Yaş	0,127	0,173	-0,151	1,885		
Cinsiyet	0,069	0,074	0,097	2,168	0,013	0,03
Eğitim Düzeyi	-0,066	0,023	-0,233	3,979	0,176	1,499
İşletmede Çalışma Süresi	0,049	0,027	0,167	1,768	-0,080	0,853
Meslekte Çalışma Süresi	-0,144	0,133	-0,077	0,366		
Çalışılan Departman	0,177	0,514	-0,033	0,099		
Çalışılan Görev	-0,055	0,056	-0,113	0,591	0,059	0,378

Örgütsel çatışma ölçeği çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde demografik özellikler bu ölçeği oldukça küçük sayılabilecek bir regresyon katsayısı ile açıkladıkları görülmektedir ( $R^2=0,24$ ). Denklemden en büyük katsayı çalışılan departmana aittir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel çatışma ölçeğini etkileyen en önemli demografik değişken çalışılan departmandır. İzlenim yönetimi ölçeği çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde demografik özellikler bu ölçeği oldukça küçük sayılabilecek bir regresyon katsayısı ile açıkladıkları görülmektedir ( $R^2=0,279$ ). Denklemden en büyük katsayı işletmede çalışma süresine aittir. Diğer bir ifadeyle, işletmede çalışma süresi izlenim yönetimi ölçeğini etkileyen en önemli demografik değişkendir. İş performansı ölçeği çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde demografik özellikler bu ölçeği oldukça küçük sayılabilecek bir regresyon katsayısı ile açıkladıkları görülmektedir ( $R^2=0,226$ ). Denklemden en büyük katsayı cinsiyet değişkenine aittir. Diğer bir ifadeyle cinsiyet değişkeni, iş performansını etkileyen en önemli demografik özelliktir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada otel işletmelerinde görev yapan personelin çatışma ve izlenim yönetimi yaklaşımlarının iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. 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 ( $p<0.05$ ).

Yapılan 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.

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.

İş performansı açısından 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 özelliklerin ya da misafirlere gösterilen yardımseverlik, samimiyet ve minnettarlık gibi davranışsal özelliklerin departmanlar arasında farklılık göstermesidir.

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.

## 5. ÖNERİLER

Tüm yaş gruplarının işletmede çalışma süresi üzerine anlamlı etkiye sahip olmadığı sonucundan yola çıkılarak; 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.

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

Anjum, Muhammed Adeel, Jahanvash Karim & Zainab Bibi. “*Relationship of Values and Conflict Management Styles*”, Business Review. 9:1, January-June 2014, 92-103.

Basım, H. Nejat ve İlker Tatar, “*Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*”, Amme İdaresi Dergisi. 39:4, Aralık 2006, 225-244.

Basım, H. Nejat, İlker Tatar ve Nesrin Hisli Şahin. “*İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği*”, Türk Psikoloji Dergisi. 21:58, 2006, 1-14.

Bhat, Aruna B., Santosh Rangnekar & Mukesh Kumar. “*Organizational Conflict Scale: Reexamining the Instrument*”, Journal of Organizational Behavior. 12:1, 2013, 7-23.

Bolino, C. Mark & William H. Turnley. “*Counternormative Impression Management, Likeability, and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting*”, Journal of Organizational Behavior. 24:2, Mart 2003, 237-250.

Bolino, C. Mark, Anthony C. Klotz & Denise Daniels. “*The Impact of Impression Management Over Time*”, Journal of Managerial Psychology. 29:3, 2014, 1-35.

Bolino, Mark C. & William H. Turnley. “*Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy*”, Organizational Research Methods. 2, 1999, 187-206.

Bolino, Mark C., Jose A. Varela, Belen Bande & William H. Turnley, “*The Impact of Impression Management Tactics On Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior*”, Journal of Organizational Behavior. 27, 2006, 281-297.

Borman, C. Walter & S.J. Motowidlo, “*Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Personnel Selection in Organizations*”, New York: Jossey-Bass, 1993.

Choi, Yeju. “*Conflict-Handling Behaviors of Korean Immigrants in the United States*”, Conflict Resolution Quarterly. 34:4, Summer 2017, 375-407.

De Dreu, K.W. Carsten, Arne Evers, Bianca Beersma, Esther S. Kluwer & Aukje Nauta. “*A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace*”, Journal of Organizational Behavior. 22, 2001, 645-668.

Díaz-Vilela, F. Luiz, Naila Delgado Rodríguez, Rosa Isla-Díaz, Dolores Díaz-Cabrera, Estafania Hernández-Fernaud & Christian Rosales-Sánchez. “*Relationships Between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any?*”, Plos One. 10:10, 2005, 1-3.

Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. “*Örgütlerde ‘İzlenim Yönetimi Davranışı’ Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23:3, 2009, 53-82.

Drory, Amos & Nurit Zaidman. “*Impression Management Behavior: Effects of the Organizational System*”, Journal of Managerial Psychology. 22:3, 2007, 290-308.

Eryeşil, Kemalettin ve Mehtap Öztürk. “*Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği*”, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi. 18:1, 2015, 137-154.

Gonçalves, Gabriela, Marta Reis, Cátia Sousa, Joana Santos, Alejandro Orgambidez-Ramos & Peter Scott. “*Cultural Intelligence and Conflict Management Styles*”, International Journal of Organizational Analysis. 24:4, 2016, 725-742.

Higgins, A. Chad, Judge, Timothy A. & Gerald R. Ferris. “*Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis*”, Journal of Organizational Behavior. 24:2003, 89-106.

Jones, E. Edward & Thane S. Pittman. “*Toward A General Theory of Strategic Self-Presentation*”, in: Jerry Suls, (Ed.), Psychological Perspectives on the Self. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1982, pp.231-262.

Leary, R. Mark & Robin M. Kowalski. “*Impression Management: A Literature Review and Two Component Model*”, Psychological Bulletin. 107:1, 1990, 34-47.

Lee, Kim Lian. “*An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees’ Satisfaction*”, International Journal of Business and Management. 3:9, September 2008, 11-25.

Lewis, A. Melissa & Clayton Neighbors. “*Self-Determination and the Use of Self-Presentation Strategies*”, The Journal of Social Psychology. 145:4, 2005, 469-489.

Peeters, Helga & Filip Lievens. “*Verbal and Nonverbal Impression Management Tactics in Behavior Description and Situational Interviews*”, International Journal of Selection and Assessment. 14:3, September 2006, 206-222.

Pondy, R. Louis. “*Organizational Conflict: Concepts and Models*”, Administrative Science Quarterly. 12:2, 1967, 196-320.

Rahim, M. Afzalur. “*A measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*”, Academy of Management Journal. 26:2, 1983, 368-376.



Saeed, Tahir, Shazia Almas, M. Anis-ul-Haq & GSK Niazi. “*Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles*”, International Journal of Conflict Management. 25:3, 2014, 214-225.

Samra, Rawan Abu, Ibrahim Almallah, Khaled Tuguz & Andrea Caputo. “*An Exploratory Study of the Impact of Cultural Intelligence on Conflict Management Styles: Evidences from Jordan*”, Paper presented at the 15th Annual Conference of the European Academy of Management, 17-20 June 2015, Warsaw, Poland.

Schütz, Astrid. “*Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy*”, The Journal of Psychology. 132:6, 1998, 611-628.

Tedeschi, James T. & V. Melburg. “*Impression Management and Influence in the Organization*”, in: S.B. Bacharach & E.J. Lawler, (Eds.), Research in the Sociology of Organizations. Greenwich, CT: JAI Press, 1984, pp.31-58.

Tsai, Wei-Chi, Tun-Chun Huang, Chih-Yun Wu & I-Hsuan Lo. “*Disentangling the Effects of Applicant Defensive Impression Management Tactics in Job Interviews*”, International Journal of Selection and Assessment. 18:2, June 2010, 131-140.

Ülbeği, İlsun Didem, Hande Mimaroglu Özgen ve Hüseyin Özgen. “*Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22:2, 2013, 1-14.

Wayne, Sandy J. & Gerald R. Ferris. “*Influence tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor- Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study*”, Journal of Applied Psychology. 75, 1990, 487-499.

Wayne, Sandy J. & Robert C. Liden. “*Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study*”, The Academy of Management Journal.38:1, February 1995, 232-260.

Yücel, İlhami. “*Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*”, Akademik Bakış Dergisi. 35, Mart-Nisan 2013, 1-20.

Zaidman, Nurit & Amos Drory. “*Upward Impression Management in the Work Place Cross-Cultural Analysis*”, International Journal of Intercultural Relations. 25, 2001, 671-690.

Zivnuska, Suzanne, K. MicheleKacmar, L.A. Witt, Dawn S. Carlson & Virginia K. Bratton. “*Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics On Job Performance*”, Journal of Organizational Behavior. 2:25,2004, 627-640.