



Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillерinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Haluk TANRIVERDİ, Orhan AKOVA, İbrahim ÇİFÇİ

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, İstanbul

Özet

Konaklama işletmelerinin asli açılışlarını gerçekleştirmeden, hazırlık süreci içerisindeki işten ayrılma eğilimleri ile karşılaşması küresel rekabetin ağır yaşandığı günümüz turizm endüstrisinde işletmeleri daha faaliyete geçmeden büyük maliyetler içerisinde bırakmakta, planlanan açılış tarihlerini sektöre uğratmakta ve kaliteli iş gören bulma sıkıntısı içerisinde sokabilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin organizasyon yapısında işgönerlerin birbirleriyle olan ilişkilerini etkileyebilecek bazı olumsuz tutumların yöneticiler tarafından kontrol altına alınması, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesine katkı sağlayabilir. Bu çalışmada, İstanbul'da henüz inşaatı yeni tamamlanmış beş farklı otel zincirine ait açılış-otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik tarzları, liderlerin çatışma ortamında kullandıkları çözüm stilleri ve işgönerlerin işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki durumunun olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada bu amaçla veri toplamak için bir anket formu oluşturulmuş ve ilişkisel tarama metodu kullanılmıştır. Açılış otel işletmelerinden geri dönüşümü sağlanan 130 anket çalışma kapsamında değerlendirilmeye alınmıştır. Elde edilen veriler ışığında katılımcıların demografik özellikleri ortaya konulmuş, önermeler faktör analizine tabi tutulmuş, Spearman Korelasyon Testi ve Doğrusal Regresyon Testi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, açılış otel işletmelerinde liderlerin iş birliği ve uzlaşma stillerini daha fazla kullandıkları ve dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma niyetine negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, turizm endüstrisindeki işletmelerin genel sorunlarından biri olan işten ayrılma niyetinin açılış-otel işletmelerinde düşük olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Açılış Oteli, Liderlik Tarzları, Çatışma Yönetim Stilleri ve İşten Ayrılma Niyeti

The Effect of Transformational, Transactional, Laissez-Faire Leadership Types and Conflict Management Styles on Intention to Leave in Opening Hotels

Abstract

The fact that accommodation enterprises facing intention to leave during the opening phase even before their essential business opening, causes enterprises to burden heavy costs, impedes planned opening dates and distresses enterprises in terms of finding skilled employees in today's global and highly competitive tourism industry. Therefore, if some negative attitudes having the potential to affect relationships among employees are controlled by managers, this might help the enterprise to sustain its existence in a competitive business environment. The aim of this study is to determine whether there is a relationship among managers' leadership types, their conflict management styles and employees' intention to leave in opening hotel enterprises of recently constructed five different hotel chains in Istanbul. Accordingly, a survey has been developed in order to collect data and relational screening method has been utilized. 130 valid surveys responded by opening hotel enterprises have been taken into consideration. The data obtained are set forth in the light of the participants' demographic characteristics; propositions were subjected to factor analysis and Spearman's correlation tests together with linear regression test were used. As a result of this study, it has been observed that managers in opening hotels use cooperative and compromising styles more; plus transformational leadership style was found to have a negative impact on intention to leave. Additionally, intention to leave, a common problem of tourism enterprises has been identified as low in opening hotels.

Keywords: Opening Hotel, Leadership Types, Conflict Management Styles, Intention to Leave

1. Giriş

Günümüzde turizm endüstrisinde yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarısı çalışanların memnuniyet düzeyleri ilişkilidir. Dolayısıyla, emek yoğunluğuna dayanan konaklama işletmelerinde işgönerlerin memnuniyeti ve performansı, işletmelerin bugünkü rekabet edebilirliğinde

önem taşımaktadır. İşgönerlerin yaşadıkları olumlu veya olumsuz gelişmeler bireylerin hem çalışma ortamında hem de sosyal ortamlarda etkili olabilmektedir. İşgönerlerin çalışma ortamında kendilerini rahat ve mutlu hissetmeleri, enerjilerini organizasyon hedefleri doğrultusunda harcamalarına katkı sağlayabilecektir. Aksi takdirde işgönerlerin ihtiyaçları doğru tespit edilmediğinde ve iyi yönetilmediğinde organizasyon

içerisinde çatışma ortamına neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların işlevsel hale getirilmesi ve örgütün lehine kullanılması ise bir liderlik ve yönetim politikasıdır (Ceylan, 2012).

Diğer endüstri dallarıyla karşılaştırıldığında turizm endüstrisinde, ürün/hizmetin soyut bir özellik göstermesi ve hizmet sağlayıcılarının doğrudan müşterilerle iletişim halinde olması, müşteri memnuniyetini daha fazla etkilemektedir (Sepehri, ark., 2014). Bunun yansısı, turizm endüstrisinde uygulanan düşük maaş politikaları, fazla çalışma saatleri, işgören devir hızı yüksekliği ve sezonluk çalışma imkânları gibi olumsuz unsurlar işgörenlerin performansı üzerinde etkilidir. Bu nedenle, turizm endüstrisinde diğer endüstrilere göre iş gören devir hızının fazla olması, örgütsel yönetim konularının önemi üzerinde durulması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle otel işletmelerinin emek yoğun özelliği, personelin maliyet ve kalite ilişkisinde önemini ön plana çıkarmaktadır. Otel işletmelerinin organizasyon yapısında çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerini etkileyebilecek bazı olumsuz tutumların yöneticiler tarafından kontrol altına alınması, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesine katkı sağlayacağı söylenebilir (Dawson, ark., 2011: 291; Baum, 2008; Deery ve Shaw, 1999).

Özellikle açılış otellerinde, işe alım, değerlendirme ve eğitim gibi insan kaynakları yönetim süreçlerine yüksek oranda bütçe ayrılmaktadır. Bu nedenle açılış otellerinde insan kaynaklarının iyi bir şekilde planlanması otel işletmelerine ağır rekabet ortamına girmeden önce avantaj sağlayıcı bir unsur olabilir (Landman, 2012a). Otel işletmelerindeki iş görenlerin işten ayrılma niyetinin düşürülebilmesi açısından işletmenin açılış sürecinde bazı çözüm önerilerini geliştirmesi ve yöneticilerin işten ayrılmaya sebep olan çatışma yöntemlerinin farkında olması işletmenin rekabet gücünü artırabilecek bir durum olabilir.

Açılış-oteli, İnşaat süreci bitmiş bulunan, ön ofis çalışmalarının başlamış bulunduğu ve otel açılışına yönelik olarak tüm işletme fonksiyonları için çalışmaların yürütülmeye başlandığı otel işletmeleri olarak tanımlanabilir. Açılış otelleri, büyük otellerde 12 ile 18 ay küçük otellerde ise 6 ile 9 ay arasında değişim gösteren bu süre zarfında faaliyet göstermektedir (Management, 2014). Açılış aşamasının amacı konaklama işletmesini piyasaya hazırlamak, gelecekte pazar içerisinde işletmenin konumunu belirlemek ve insan kaynaklarının tüm fonksiyonları için işletmenin operasyonel standartlarını belirlemektir. Açılış sürecini tamamlamış otellere oranla açılış sürecinde olan oteller, insan kaynakları yönetim sürecine daha fazla bütçe ayrılmaktadır (Landman, 2012a). Açılış süresi zarfında yöneticiler ve işgörenler yüksek maliyetlerle eğitim almaktadır (Lashley, 2000). Otel işletmelerinin açılış aşamasında birçok kurum ve donanım hazırlığının yanı sıra, işgören istihdamı, eğitimler, gelir yönetimi, pazarlama planlamaları ve ileri tarihli rezervasyonlar için faaliyetlerde bulunmaktadır (Landman, 2012b). Bu nedenle, işgörenler otel işletmesi misafir kabul etmeye henüz başlamadan iş başı yapmaktadır.

Otel işletmelerinin asli açılışlarını gerçekleştirmeden, hazırlık süreci içerisindeki işten ayrılma eğilimleri ile karşılaşması küresel rekabetin ağır yaşandığı günümüz turizm endüstrisinde işletmeleri daha faaliyete geçmeden büyük maliyetler içerisinde bırakmaktadır. Hatta bu durum otel işletmelerinin planlanan açılış tarihlerini sekteye uğratmakta

ve kaliteli iş gören bulma sıkıntısı içerisine sokabilmektedir (Hana ve Lucie, 2011). Açılış otellerinde özellikle yönetici kadrosunun ön ofis süreci boyunca iş başı yapmış olması, konaklama işletmelerinde iş gören devir oranının düşürülmesi açısından önemli bir fırsat niteliği taşımaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009).

Bu çalışmada, açılış-oteli olarak tabir edilebilecek otel işletmelerinde dönüştürücü, etkileyici ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının çatışma ortamında kullandıkları çözüm yöntemleri ve bu yöntemler ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki durumunun olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu nedenle çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma yönetiminde kullandıkları çözüm yöntemleri arasında yer alan; işbirliği, kaçınma, uyum, uzlaşma ve zorlama kavramlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerine olabilecek olası etkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığı da araştırılacak diğer bir husustur.

Literatürde, liderlik ve örgütsel çatışma arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların olmasına rağmen; liderlik ile örgütsel çatışma ve işten ayrılma niyetinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Özellikle açılış otellerinin, açılış aşaması dönemlerinde işgörenlerinin işten ayrılma niyetine, yöneticilerinin liderlik tarzlarının ve liderlerin çatışma yönetiminde kullandıkları çözüm yöntemlerinin ne yönde etki ettiğine yönelik araştırmalar nitelikli elemanların işten ayrılmasının önüne geçebilecek aynı zamanda da işgören devrini de olumlu yönde etkileyebilecektir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Liderlik

Liderlik ile ilgili literatürde birçok tanıma rastlamak mümkündür, ancak basit anlamıyla liderlik; Winston ve Patterson (2006) göre, doğru bireyleri seçerek, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda işgörenleri ortak bir çaba içinde buluşturarak hedefe ulaştırmayı sağlayan bir süreçtir. Hughes (2009) ise liderliği, kişinin karakteristik özellikleriyle insanları etkilemesi ve ulaşılmak istenilen ortak hedeflere doğru diğer insanların yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ganz (2010) liderlik kavramını, ortak amaçlara ulaşmakta belirsizlikler karşısında gerekli yetkilerin kabul edilmesi ve gerekli imkânların yaratılarak diğer bireylerin ortak hedefe ulaştırılması olarak tanımlamıştır. Genel anlamıyla yapılan liderlik tanımlarında, liderliğin diğerlerine yön verme ve öğrenilen bilgiler doğrultusunda organizasyondaki problemi çözmek şeklinde ifade edilmektedir (Leithwood ve Riehl, 2003).

Ayrıca Burns ve Bass (1978) çalışmalarında gelenek ve geçmişe daha bağlı etkileşimci (transactional) liderlik ile geleceğe, yenilik, reform ve değişikliğe dönük dönüştürücü (transformational) liderlik tarzlarından bahsetmişlerdir (Luthans, 1994:285; Bass, 1985:5; Krishnan, 2005; Barbuto, 2005). Burns tarafından siyasi iki farklı liderlik tipi şeklinde tanımlanan etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzları, tam alan liderlik modelinde geleneksel lider davranış biçimleri ayrımının yapılmasının yanı sıra geliştirilmiştir. Daha sonra Bass ve Avolio (1994) tarafından bu model geliştirilerek; modele tam serbesti tanıyan liderlik tarzı eklenmiştir. Model dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları olmak üzere temel üç liderlik özelliğini taşımaktadır (İbicioğlu, ark., 2010). Bass ve Avolio (1994) Tam Kapsamlı Liderlik (Full Range of Leadership)

adlı modelinde her liderlik tarzının belli oranlarda dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını sergilediğini belirtmiştir. Buna göre, **(1) Dönüşümcü liderlik (transformational)**; bireylerin ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonlarda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. **(2) Etkileşimci liderlik (transactional)** ise; bireylere organizasyon içerisindeki görevlerinin gerekliliğini tanımlayarak ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yönlendiren ve motive eden liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Koh, ark., 1995; Tracey ve Hinkin, 1996; Hartog ve Van 1997). Yetkileri sahiplenmeyen ve yetki kullanma haklarını tam anlamı ile astlara bırakan liderlik biçimi olarak tanımlanan **(3) Tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire)** biçiminde ise, organizasyon bireylerinin amaç, plan ve politikaları kendilerinin belirlemesi ve uygulama ile ilgili bireysel kararlar alarak kendilerini geliştirme fırsatı bulması açısından yararlı görülebilecek bir liderlik biçimidir. Ancak eğitim düzeyi düşük ve iyi bir iş bölümünün yapılamayacağı organizasyonlar için bu liderlik biçiminin işe yaramayacağı ön görülmektedir (Bass, 1990 ; Bennis, 2009; Ho, ark., 2009).

Güzel (2009) turizm endüstrisinde liderin esas görevini, organizasyon içerisinde bulunan tüm sosyal ilişkileri bütünleştirmek ve grup üyelerinin çabalarını organizasyonun hedeflerine yönelik olarak bütünleşmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu nedenle emek yoğun üretim yapan turizm işletmelerinin başarısı, liderlerin organizasyon içerisindeki bazı değerleri iyi tanıması, farklılıkları iyi ayırt edebilmesi ve grubun güvenini kazanarak organizasyonun bütünlüğü için ilham verici bir şekilde gruba önderlik yapması ile mümkün olabileceği söylenebilir (Kozak ve Uca, 2008). Liderin bir diğer özelliği ise, örgüt içerisindeki çatışmayı yönetmek ve mevcut çatışma ortamını değerlendirip işletmenin hedefleri doğrultusunda kullanmaktır (Üngören, 2008). Sepehri, ark., (2014) otel işletmelerinde çatışmanın ana kaynağının işletmenin amaçlarına uygun olmayan yönetim tarzlarından ve liderlik farklılıklarının meydana geldiğini belirtmişlerdir. Hinkin ve Tracey (2000) ise, otel işletmelerindeki iş gören devir hızının yüksek oluşunu çoğu otel işletmesinin organizasyon içerisindeki yöneticinin rolüne önem vermemesi ve maliyetleri düşürmek için niteliksiz yönetici istihdam etmesi nedeniyle gerçekleştiğini belirtmiştir. Kara, ark., (2013) 5 yıldızlı otel işletmelerinde liderlik stillerinin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, çalışanların organizasyon bağlılıklarının artırılması ve tükenmişlik etkisinin azaltılması doğrultusunda dönüşümcü liderlik stillerinin etkileşimci liderlik stillerinden daha fazla etkili olduğunu belirlemişlerdir.

2.2. Çatışma Yönetimi

Bireylerin ya da grupların kendi içlerindeki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim olan çatışma, kelime anlamıyla ilk bakışta olumsuz bir ifadeymiş gibi algılsa da, organizasyonlar ve çalışanlar açısından çok önemli yararlar sağlanabilecek değişikliklerin habercisi olabilir (Rahim, 1983). Çatışma çalışanların daha fazla yaratıcı olmaları ve bazı örgütsel bağlılık kavramlarını geliştirebileceği gibi etkili çalışma ortamı ve performansı artıracak bir olgu olarak liderler tarafından ifade edilmektedir. Buna yönelik olarak çatışma yönetim klasik

yönetim yaklaşımına göre zararlı ve kaçınılması gereken bir olay olarak nitelendirirken, etkileşimci yaklaşım ise çatışmayı olumlu bir durum olarak ifade ederek örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen ve performans artırıcı bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Kurgun, 2013).

Organizasyon içerisinde çatışma yaratacak en yaygın nedenlerinden bazıları Nicolaidis (2010) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Zayıf iletişim süreci,
- Vizyon ve misyonun tanımının olmaması veya iyi anlaşılması,
- Zayıf yönetici becerileri,
- Orta düzey yöneticilerden gerçekçi olmayan iş beklentileri,
- Stresli çalışma ortamı,
- Mesai saatlerinin ödenmemesi
- Endüstri çevresi,
- Çalışanlar arasındaki kişilik çatışmaları,

Çatışmanın çözüm süreci sonucunda üç farklı çıktı oluşabilmektedir. Bunlar kaybet-kaybet, kazan- kaybet ve kazan-kazan çıktılarıdır. Kaybet-kaybet sonuç çıktısında her iki tarafında kaybettiği, kazan-kaybet durumunda ise tarafların birinin kazandığı ve son olarak da kazan-kazan çıktısında ise her iki tarafında çatışma öncesi durumlarından kendilerini daha iyi nitelendirdikleri durumdur (Kurgun, 2013). Liderlerin çatışma çözüm süreçlerinde ise izlemiş buldukları çatışma çözüm stilleri; işbirliği, kaçınma, uyum, uzlaşma ve rekabet kavramlarıdır (Rahim, 1983; Rahim, 2001: 81-84).

İşbirliği: Çatışmanın çözüm olarak nitelendirildiği bu yöntemde, kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için taraflar ortaklaşa çalışma yürütürler. Bu durum kazan- kazan olarak nitelendirilmektedir. Etkin bir iş birliği ortamının yaratılması bakımından tarafların birbirleri arasında güvene dayalı bir uyum ortamının oluşturması ve birbirleri için önem arz eden bilgileri açık bir şekilde paylaşmaları gerekir. Bu stil tarafların uzun dönemli ilişkilerinin daha da iyiye gitmesine ve performanslarının artmasına yardımcı olmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2014).

Kaçınma: İş birliğinin neredeyse zıttı olarak nitelendirilen bu yöntemde çatışmadan uzak durmak tercih edilen bir davranıştır. Bu stil kaybet-kaybet durumunu olarak ifade edilmektedir. Kaçınma durumunda, çatışmanın önem taşımadığı ya da çatışmanın boyutunun diğerleri tarafından çözülebilecek bir durumu ifade etmektedir. Kaçınma stilinin kullanıldığı durumlar çatışmanın varlığının göz ardı edilmesine ve alakasız konularda, alakasız kişilerle gerginlik yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu stilin sıklıkla kullanılması durumunda taraflar arasında çözüme kavuşturulmamış birçok konu bulunacak ve organizasyonun devamı açısından bu durum ileriki aşamalarda gerginlik ortamının oluşmasına ve performans kayıplarına neden olabilecektir. Çatışmaya neden olan sorunların görmezden gelinerek yönetildiği organizasyon yapısı bir süre sonra rekabetçi bir ortamın doğmasına neden olacaktır (Özdemir, 2012).

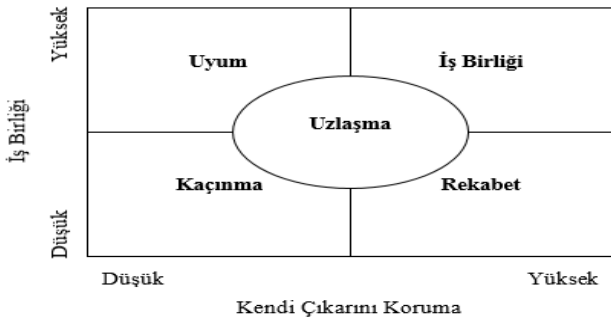
Uyum: Bu yöntemde tarafların artık idealsiz ve işbirlikçi özellikler sergilediği ve tüm tarafların hatalı olduğu kabul

edilerek sorunun önemsiz ya da çatışmanın devamının karşılıklı olarak tüm taraflara zarar vereceği ön görülmektedir. Kaybet-kazan yaklaşımını benimseyen uyum stili, taraflar arasında birlik duygusunun oluşumunu sağlamaktadır. Fakat uyum stillinin çok sık kullanılması bir süre sonra çatışmaların daha yoğun bir şekilde yaşanmasına sebep olabilmekte ve tekrar meydana gelmesine neden olabilmektedir. Liderlerin bu stili sık sık kullanmaları organizasyon açısından bireylerin iddialı olmayan, rekabeti sevmeyen bir tavır sergilemelerine sebep olabilmektedir. Bu durum neticesinde bir süre sonra yöneticinin otoritesi sorgulanabilir bir hal almaya başlanmaktadır (Karcioğlu ve Kahya, 2011).

Uzlaşma: Herhangi bir tarafın tam olarak birbirine karşı kazanım elde etmediği her iki tarafın pozisyonu açısından tatmin edici çözümlerin arandığı durumdur. Yani kazan-kazan gibi bir durum mevcuttur. Bu yöntem orta yolu bulmak olarak da nitelendirilebilmektedir ve tarafların taviz vermeye hazır oldukları durumlarda etkin olarak kullanılan bir yöntemdir. Ancak, uzlaşma stili tarafları oldukça memnun edecek çözümler getiremediğinden çatışmanın yaşandığı ortamda taraflar arasındaki ilişkileri düzeltememektedir (Griffin ve Moorhead, 2014).

Rekabet: İş birliğinden uzak ve mücadele ederek çözüm arama yöntemini ifade etmektedir. Bu yöntemde taraflar kendilerinin tatmin olabilmeleri için diğerlerinin bedel ödemesi gerektiğine inanarak tehditkâr bir tavır sergileyerek temel hedefleri olan kazanmak amaçlı davranışlar içerisinde bulunurlar. Stil kazan-kaybet durumunu temsil etmektedir. Bu stili başarıyla kullanacak kişinin yeterli güce ve otoriteye sahip olması gerekmektedir (Nicolaidis, 2010).

Aşağıdaki şekil yardımıyla bu yöntemler arasındaki ilişki daha açık bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1: Örgütsel Çatışma Yöntemleri

Şekil 1'de de görüldüğü gibi, bir çatışma durumunda kendi çıkarlarını koruma eğilimi ve işbirliği düşükse, bireyler kaçınma davranışını göstereceklerdir. Bu durumun tersi durumda ise, kendi çıkarını koruma eğilimi ve işbirliği yüksek; işbirliği yöntemi seçilecektir. Bir başka durumda kendi çıkarını koruma eğilimi yüksek, işbirliği düşükse; rekabet yöntemini seçilecektir. Bu durumun tersi durumda ise, kendi çıkarını koruma eğilimi düşük, işbirliği yüksekse; uyum yöntemi kullanılacaktır. Uzlaşma ise, şekilde de görüldüğü üzere tüm bu yöntemlerin ortasında yer almaktadır (Schermerhorn, ark., 2010: 240).

Otel işletmelerinde ise, çatışma yönetimi Batman ve Arpacı, (2008) tarafından mevcut sorunu çözmeye yönelik olarak, uygun bilgi, teknik ve tecrübenin kullanılma süreci

olarak belirtilmektedir. Üngören (2008:896) otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmasında en fazla çatışmanın diğer departman çalışanları ve yöneticileriyle yaşandığını belirtmiştir. Gürkan ve Demiralay, (2013) ise, otel işletmelerinde görev çatışmasının en çok yaşandığı departmanları sırasıyla Yiyecek ve İçecek/Mutfak, Kat Hizmetleri, Yiyecek ve İçecek/Servis ile Ön büro/Rezervasyon olarak sıralamıştır. Karcioğlu ve Kahya, (2011) “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi” adlı çalışmalarında, liderlerin genelde çatışma yönetiminde kullanmış buldukları sitilin “problem çözme” (iş birliği) stili olduğu analiz etmişlerdir. Pelit, ark., (2013) “Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetme Yöntemleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmalarında İstanbul ve Antalya’da konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin çalışanlar ile çatışma çözümlerinde en çok kullandıkları kişilik yönteminin “problem çözme” (iş birliği), en az kullandıkları yöntemin ise “kaçınma” olduğunu analiz edilmiştir.

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Tett ve Meyer (1993) işten ayrılma niyetini, örgütten ayrılmanın önceden düşünülerek tasarlandığı bilinçli bir düşünce şeklinde ifade etmektedir. Subramanian ve Shin (2013) ise, işten ayrılmanın bilinçli bir karar davranışı olduğunu ve bu davranışın ayrılmayı düşünmeyi, alternatif iş olanaklarını araştırmayı ve bazı atılımlar gerçekleştirmek gibi durumlara neden olduğu ifade etmişlerdir. Mobley (1982:10) ise, işten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılma eyleminden farklı olduğunu ve bu durumun işgörenlerin organizasyonda kalmak ya da ayrılmak için kendilerini değerlendirme niyetleri şeklinde açıklamıştır. İşten ayrılma, bazı zamanlarda olumlu bir sonuç olarak nitelendirilse de, çoğu zaman örgüt yöneticileri için olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların işten ayrılma nedenlerini bulmak ve bu durumu organizasyonun yararına bir şekilde stratejiler uygulamak yöneticiler için önem ifade etmektedir (Meier, 2007; Özyer, 2010).

Emek yoğunluğunun önemli olduğu turizm endüstrisinde işgören maliyetleri işletmeler açısından çok yüksek rakamlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle işverenler açısından işçi maliyetleri toplam giderler içerisinde %40'lara kadar ulaşabilmektedir. Bunun yanı sıra personelin devir oranları turizm sektöründe yıllık olarak ortalama %200 ve %300 arasında değişim göstermektedir. İşe yeni başlayan birinin ilk 30 günlük çalışma süreci boyunca işletmeye diğer personellerden daha fazla maliyetli olduğu düşünülürse turizm işletmelerinin kaliteli bir hizmet ve servis sağlayabilmesi açısından yöneticilerin çalışanlarını kaybetmeyi engelleyecek stratejik planlar yapması kesinlikle gerekmektedir (Woods, 1997; Demir, ark., 2007). Bu nedenle son yıllarda, işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmaların konularına bakıldığında işten ayrılma niyeti sürecinin nasıl meydana geldiği ve nelerden etkilendiğine yönelik çalışmaların yapıldığını görmek mümkündür. Örneğin Fallon ve Rutherford (2010) turizm endüstrisinde işgören devir hızının yüksek olmasının sebeplerini; çalışma saatlerinin fazla ve vardiyaların sosyal yaşam ile uyumsuz olması, iş ile ilgili baskıların fazla olması, eğitim olanaklarının eksikliği, işin fiziksel zorlukları, diğer iş fırsatlarının cazibeli oluşu ve yöneticilerin uygun olmayan yönetim stillerinden dolayı kaynaklandığını belirtmişlerdir.

3. Methodology

3.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

İş gören devir hızının, açılış otellerindeki yöneticilerin liderlik tarzları ve çatışma ortamında kullanmış buldukları çatışma yönetim stilleri ile ilişkili olarak araştırılması, iş gören devir hızı yönetimine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, açılış otel işletmelerinde işten ayrılma niyetini düşürecek faktörlerin araştırılıp, bazı çözüm önerilerinin sunulmasının bir gereklilik olduğu söylenebilir. Bu kapsamda bu araştırmada aşağıdaki hipotezler sınanmak üzere geliştirilmiştir;

H1: Açılış otellerindeki yöneticilerin liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasında istatistikî bir ilişki vardır.

H2: Açılış-otellerindeki liderlerin, liderlik tarzları ile çatışma ortamında kullandıkları çözüm yöntemleri arasında istatistikî bir ilişki vardır.

H3: Çatışma yönetim stilleriyle işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Açılış-otellerinde liderlerin kullanmış bulunduğu çatışma yönetim stilleri arasında istatistikî bir ilişki vardır.

H5: Çatışma yönetim stilleri ile işten ayrılma eylemi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H6: Açılış-otellerinde liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini İstanbul'da 2014 yılında faaliyet göstermeye başlayacak bulunan 5 yıldızlı toplam 13 açılış-otel işletmesinin işgörenleri oluşturmaktadır (Kasa, 2013). Ancak, evren kapsamında zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeni ile tüm açılış otel işletmesi çalışanlarına ulaşılmasının güçlüğü, işe alım süreçlerinin devam etmesi ve otellerin belirsiz işgören sayısı nedeniyle araştırmada örnekleme gidilerek kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Bu nedenle 5 farklı açılış otel işletmesinde 2014 yılı içerisinde anket uygulanmıştır. İstanbul'un araştırma evreni olarak seçilmesinin temel sebebi, son yıllarda İstanbul'daki otel yatırımlarında ve yeni açılan otel sayısında görülen artış olmuştur.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada ilişkisel tarama metodu kullanılmıştır. Veri toplamak için daha önce güvenilirliği sınanmış ölçeklerden yararlanılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun ilk bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin toplamda 5 soruya (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve mesleki çalışma süresi) yer verilmiştir. İkinci bölümünde, Bass (1990) tarafından geliştirilmiş bulunan 33 önermeden oluşan liderlik ölçeği, üçüncü bölümünde ise M. Afzalur Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan ve çatışma yönetimi ile ilgili çok fazla kullanılan "Örgütsel Çatışma Envanteri II" (The Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI II) ölçeği, son bölümünde ise, işgörenlerin organizasyonda kalmak ya da ayrılmak şeklindeki niyetlerini ölçmek için Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978; 410) tarafından geliştirilen 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Turnover Intention) yer almaktadır. Araştırma kapsamında 250 anket dağıtılmış ve geri dönen anket sayısı 176'dır. Geri dönüşümü sağlanan anketler arasında 130 kullanılabilir anket araştırma

kapsamında değerlendirilmeye alınmıştır. Söz konusu ölçekler 5'li Likert şeklinde oluşturulmuş ve ölçekte yer alan ifadeler "Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5)" şeklinde derecelendirilmiştir. Uygulanan anketler SPSS21 istatistik programıyla analiz edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında katılımcıların demografik özellikleri ortaya konulmuş ve önermeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Kolmogorov Smirnov Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarında $P < 0,05$ olarak tespit edilmiştir, bu nedenle verilerin normal dağılım göstermediği ve non-parametrik olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında Spearman Korelasyon testi ve Doğrusal Regresyon testi kullanılmıştır.

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada, ilk olarak açılış otel işletmelerinde istihdam edilmiş bulunan işgörenlerin demografik özellikleri ortaya konulmuştur. İkinci aşamada, açılış otel işletmelerindeki liderlik tarzlarının, çatışma ortamında kullanılan çözüm yöntemlerinin ve işgörenlerin işten ayrılma niyetleri faktörleriyle ilgili olarak işgörelere yöneltilen soruların ortalamaları analiz edilmiştir. Son olarak ise, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak araştırmanın amacına yönelik olarak analizler uygulanmıştır.

Açılış otel işletmelerinde işgörelere yönelik demografik bilgiler analiz edildiğinde, katılımcıların % 69,2'sini erkekler, %30,8'ini ise kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların medeni durum özelliklerine bakıldığında, %68,5'lik gibi önemli bir oranının bekâr olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş özelliklerine bakıldığında, %28,5'inin 18-25 yaş aralığında, %61,5'inin 26-35 yaş aralığında, %8,5'inin 36-45 yaş aralığında ve %1,5'lik gibi küçük bir kısmının ise 46-65 yaş aralığında özellik göstermektedir. Eğitim düzeyleri açısından ise, %11,5'i ilköğretim düzeyinde, %24,6'sı lise, %60,8'i üniversite, %4'lük gibi küçük bir oranla lisansüstü düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki çalışma sürelerine ilişkin önermede ise, %39,2'sinin 1-3 yıl, %20,8'nin 4-6 yıl, %23,8'nin 7-10 yıl ve %16,2'sinin de 10 yıl ve üzeri mesleki çalışma süresine sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 1: KMO ve Bartlett Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		.847
Barlett Sphericity Testi	Approx. Chi Square	7897,313
	Df	1653
	Sig.	.000
Cronbach Alpha (α)		.935
N of items: 64 / ($P < 0,05$)		

Açılış otel işletmelerindeki liderlik tarzları, çatışma ortamında kullanılan çözüm yöntemleri ve işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ölçek ortalamalarını belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda, verilerin faktör analizi için uygunluğunu test etmek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity Testi incelenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan KMO katsayısı, 847 gibi yüksek bir değer çıkmıştır. Bartlett Sphericity Testi değeri ise, ($P_{sig} = ,000; P < 0,05$) bulunmuştur. 64 önerme üzerinde yapılan

güvenirlilik testi sonucunda ise, Cronbach Alfa katsayısı 0,935 çıkmıştır. Sonuçlar faktör analizi yapılması için uygunluk göstermiştir (Nunnally, 1967: 248).

Faktör yapısının belirlenmesi ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde edilebilmesi amacı ile temel bileşenler analizi ve varimax rotasyon teknikleri kullanılmıştır. Öz değeri 1'den büyük ve faktör yükü 0,50'nin üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır. Verilere ilişkin ölçek ortalamaları **Tablo 2**'de gösterilmektedir. Faktör analizi tablosu incelendiğinde, liderlik ile ilgili verilerin 3 boyutta, örgütsel çatışma ile ilgili

verilerin 4 boyutta ve son olarak işten ayrılma niyeti ile ilgili verilerin tek bir alt boyutta toplandığı görülmektedir. Faktör analizi sonucunda açılış otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzının ön plana çıktığı ve çatışma ortamında en fazla kullanılan çatışma yönetim stiline “iş birliği” stili olduğu, en az kullanılan çatışma yönetim stiline ise “rekabet” stili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin açılış-otel işletmelerinde düşük olduğu faktör tablosundan anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Faktör Analizi Tablosu

Faktör Boyutları	Ortalama	St. Sapma	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa (α)
<u>Liderlik Ölçeği</u>				
Dönüşümcü Liderlik	4,118	,90616	28,589	0,981
Etkileşimci Liderlik	3,578	,92886	39,161	0,811
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	2,363	1,23006	46,490	0,915
<u>Çatışma Yönetimi Ölçeği</u>				
Uzlaşma	4,181	,71570	53,382	0,908
Kaçınma	3,384	,99087	58,962	0,874
Rekabet	3,346	1,05115	68,479	0,833
İş Birliği	4,254	,82181	71,273	0,814
<u>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</u>				
İşten Ayrılma Niyeti	2,223	1,29225	73,886	0,933
Toplam Açıklanan Varyans Oranı: % 75,881				

Araştırmada ayrıca liderlik, çatışma yönetimi ve işten ayrılma niyeti alt boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile Tablo 3'de ortaya konulmuştur. Korelasyon tablosu incelendiğinde bazı korelasyon değerlerinin negatif ve pozitif yönde ve anlamlı oldukları görülmektedir. Buna göre, Liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki zayıf seviyede anlamlı ve negatif yönlüdür ($r = -0,447$). Tam serbesti tanıyan liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise, zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,309$). Buna göre H1, hipotezi desteklenmiştir.

Liderlik tarzları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki incelenmek istendiğinde ise, dönüşümcü liderlik tarzı ile “uzlaşma” çatışma yönetim stili arasında pozitif orta seviyede pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,550$); “iş birliği” çatışma yönetim stili arasında ise zayıf seviyede pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,497$). Etkileşimci liderlik tarzı ile çatışma yönetim stilleri; “uzlaşma” ($r = 0,350$), “kaçınma” ($r = 0,384$) ve “rekabet” ($r = 0,343$) çatışma yönetim stilleri arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile çatışma yönetim stilleri; “uzlaşma” ($r = -0,249$) ve “iş birliği” ($r = -0,344$) çatışma yönetim stilleri arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunurken, “kaçınma” ($r = 0,249$) ve “rekabet” ($r = 0,414$) çatışma yönetim stilleri arasında pozitif yönlü

zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

Çatışma yönetim tarzları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde ise, “uzlaşma” çatışma yönetim stili ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ($r = -0,313$); “iş birliği” çatışma yönetim stili ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0,298$). Buna göre H3 hipotezi desteklenmiştir.

Bu bilgilerin yanı sıra; liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik tarzı ile tam serbesti tanıyan liderlik tarzı arasında orta seviyede negatif yönlü bir istatistikî ilişki bulunmaktadır ($r = -0,507$). Çatışma yönetim stilleri arasında ise, “uzlaşma” çatışma yönetim stili ve “iş birliği” çatışma yönetim stili arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki ($r = 0,744$); “kaçınma” çatışma yönetim stili ile “rekabet” çatışma yönetim stili arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki ($r = 0,573$) korelasyon tablosunda öne çıkan tespitlerdir. Buna göre H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3: İlişki Tablosu

Faktörler	Korelasyon	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Tam Serbesti Tamyarı Liderlik	Uzlaşma	Kaçınma	Rekabet	İş Birliği	İşten Ayrılma Niyeti
Dönüşümcü Liderlik	Kor. Katsayısı	1,000							
	Sig. (2-tailed)	.							
	N	130							
Etkileşimci Liderlik	Kor. Katsayısı	-	1,000						
	Sig. (2-tailed)	-	.						
	N	-	130						
Tam Serbesti Tamyarı Liderlik	Kor. Katsayısı	-,507**	,266**	1,000					
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	.					
	N	130	130	130					
Uzlaşma	Kor. Katsayısı	,550**	,350**	-,249**	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	.				
	N	130	130	130	130				
Kaçınma	Kor. Katsayısı	-	,384**	,249**	,350**	1,000			
	Sig. (2-tailed)	-	,000	,004	,000	.			
	N	130	130	130	130	130			
Rekabet	Kor. Katsayısı	-	,343**	,414**	-	,573**	1,000		
	Sig. (2-tailed)	-	,000	,000	-	,000	.		
	N	130	130	130	130	130	130		
İş birliği	Kor. Katsayısı	,497**	-	-,344**	,744**	-	-	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	-	,000	,000	-	-	.	
	N	130	130	130	130	130	130	130	
İşten Ayrılma Niyeti	Kor. Katsayısı	-,447	-	,309**	,313**	-	-	-,298**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	-	,000	,000	-	-	0,01	.
	N	130	130	130	130	130	130	130	130

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed).

Araştırmada, örgütsel çatışma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. **Tablo 4**'de örgütsel çatışma ile işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon analizi görülmektedir. Çatışma ölçeğinin dört alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında regresyon analizi yapılmıştır. **Tablo 4** incelendiğinde, F değerinin 4,593 sig. değerinin 0,000 düzeyinde gerçekleştiğini ve düzeltilmiş R²: 0,128 olduğunu görmek

mümkündür. Regresyon analizinden elde edilen bilgilerle, çatışma ortamında kullanılan çatışma yönetim stillerinden sadece "Rekabet" çatışma yönetim stili ile işten ayrılma niyeti bağıllık değişkenini % 12 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca t istatistiği ve p değerlerine bakılacak olursa bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülebilir. Elde edilen bu verilerle **H5 hipotezi** desteklenmiştir.

Tablo 4: Çatışma Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Etki Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	t Değeri	Anlamlılık Derecesi
(Constant)		4,944	,000
Uzlaşma	-,215	-1,850	,067
Kaçınma	-,154	-1,422	,157
Rekabet	,305	2,931	,004
İşbirliği	-,046	-,404	,680

Düzeltilmiş R²: ,128, F: 4,593,(0.05 Anlamlılık Düzeyinde): 0.00, Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Eylemi

Liderlik tarzları ile işten ayrılma eylemi arasındaki ilişki regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Tablo 5'de liderlik ile işten ayrılma eylemi arasındaki regresyon

analizi görülmektedir. Liderlik ölçeğinin üç alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde, F değerinin 11,470 dönüşümcü liderlik tarzı için 0,00 sig. değeri düzeyinde gerçekleştiğini ve düzeltilmiş R²: 0,196 olduğunu görmek mümkündür. Regresyon analizinden elde edilen bilgilerle, liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti bağıllık değişkeninin % 19 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca t istatistiği ve p değerlerine

bakılacak olursa bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülebilir. Bu durum dönüşümcü liderlik tarzının açılış otel işletmelerinde işten ayrılma niyetine negatif bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Dolayısı ile çalışma kapsamında belirlenen **H6 hipotezi** desteklenmiştir.

Tablo 5: Liderlik Tarzları ile İşten Ayrılma Niyeti Etki Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	t Değeri	Anlamlılık Derecesi
(Constant)		6,022	,000
Dönüşümcü Liderlik	-,359	-3,887	,000
Etkileşimci Liderlik	-,025	-,292	,771
Tam Serbesti Taniyan Liderlik	,176	1,837	,069

Düzeltilmiş R²: ,196, F: 11,470,(0.05 Anlamlılık Düzeyinde): 0.00, Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Eylemi

5. Sonuç

Bu çalışmada, İstanbul'da henüz inşaatı tamamlanmış ve açılış tarihi belirlenmiş bulunan 5 yıldızlı açılış-otel işletmelerinde liderlik tarzları ve liderlerin çatışma yönetiminde kullanmış oldukları çatışma yönetim stillerini belirlemek ve bu unsurların işten ayrılma niyetine bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Açılış otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada, liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik tarzının (4,118), etkileşimci liderlik tarzının (3,578) ve tam serbesti taniyan liderlik tarzının ise (2,363) faktör ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Kara, ark., (2013) tarafından otel işletmeleri üzerine yapılmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik ile çalışanların örgütsel bağıllık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi benzer niteliktedir. Örgütsel davranış literatüründe Suskind, ark., (2000) belirttiği gibi örgütsel bağıllık ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör boyutlarının ortalamaları değerlendirildiğinde ise, çatışma yönetim stillerinden iş birliği stiline (4,225), uzlaşma stiline (4,181), kaçınma stiline (3,384) ve rekabet stiline (3,346) ölçek ortalamasına sahip oldukları görülmüştür. Karacıoğlu ve Kahya (2011) yapmış oldukları çalışmaları sonucunda işbirliği çatışma yönetim stiline otel işletmelerinde yöneticiler tarafından en fazla kullanılan yöntem olduğu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da işbirliği stiline en fazla ortalama sahip olduğu analiz edilmiştir. Aynı zamanda korelasyon testinde işbirliği ve uzlaşma stili arasında yüksek derece ilişkinin bulunması ise, uzlaşma stiline Schermerhorn, ark., (2010: 240) belirttikleri gibi tüm yönetim stillerinin merkezinde yer alması ile ilişkili olduğu savunulabilir. Benzer şekilde bu stillerin benmerkezcilikten uzak olması çalışmada otel işletmelerindeki liderlerin ekip çalışmasına uygunluğunu destekler ve ayrıca çözüm odaklı bir kazan-kazan yöntemi izlediklerini gösterir.

Analiz sonuçlarından elde edilen bilgiler neticesinde, çatışma ortamında kullanılan çatışma yönetim stillerinden sadece "rekabet" yönetim stiline işten ayrılma niyetine zayıf ancak pozitif yönlü olarak etki ettiği görülmüştür. Ayrıca, Pelit, ark., (2013) ise, otel işletmelerinde çatışma

ortamında en az kullanılan çatışma yönetim stiline "kaçınma" olarak ortaya koymuşlardır. En az kullanılan çatışma yönetim stiline "rekabet" stiline olduğu görülmektedir. Çalışmada ayrıca, açılış otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu (2,223) ölçek ortalama değerinden anlaşılmaktadır. Turizm endüstrisinde hali hazırda faaliyet gösteren otellerin aksine açılış otellerinde işten ayrılma niyetinin düşük olması, pozitif bir durum olarak değerlendirilebilir.

Özetle, otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzına sahip bireylerin iş görenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde daha fazla olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, liderler tarafından kullanılan çatışma yönetim stillerinin genel anlamda işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, çatışma yönetim stillerinden sadece "Rekabet" stiline zayıf da olsa işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. İleriki araştırmalarda, açılış otel işletmelerindeki liderlerin demografik özelliklerinin çatışma ortamında kullanmış buldukları çatışma yönetim stilleri ile bir ilişkisinin olup olmadığı ve bu durumun çalışanların işten ayrılma niyetinin üzerindeki olası etkileri araştırılabilir.

Kaynaklar

Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009), "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağıllık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.

Barbuto, J. E. (2005), "Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.

Bass, B. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York.

Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. The Free Press, New York.

Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications, CA.

- Batman, O., ve Arpacı, Ö. (2008), "Turizm Sektöründe Çatışma Yönetimi", VII. Geleneksel Turizm Paneli 21 Nisan 2008, Sakarya, 120-150.
- Baum, T. (2008), "Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 720-729.
- Bennrtt, T. (2009), "A Study of the Management Leadership Style Preferred by it Subordinates", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25.
- Ceylan, M. (2012), Çatışma Yönetiminde Liderlik Stilleri: Çatışma ve Stres Yönetimi-I. Düzenleyen A. A. Özdemir, Ç. Terzi, C. Bayrak, E. Ağaoglu, M. Ceylan, ve E. Ceyhan, *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları*, 162-180.
- Dawson, M., Abbott, J., ve Shoemaker, S. (2011), "The Hospitality Culture Scale: A Measure Organizational Culture and Personel Attributes", *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
- Deery, M. A., ve Shaw, R. (1999), "An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 387-400.
- Demir, C., Çolakoglu, Ü., ve Güzel, B. (2007), "Relationship Between Employee Turnover and the Location of Hotels: The Case of Kuşadası and İzmir in Turkey" . *Journal of Yasar Universty, Ankara*, http://journal.yasar.edu.tr/wpcontent/uploads/2011/07/no5_vol2_04_demir_colakoglu_guzel.pdf (Son Erişim Tarihi: 03 10, 2015).
- Ganz, M. (2010), *Handbook of Leadership Theory and Practice: A HBS Centennial Colloquium on Advancing Leadership*. Edited N. Nohria, ve R. Khurana, Boston: Mass. : Harvard Business Press.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South Western Cengage Learning, USA.
- Gürkan, Ç. G., ve Demiralay, T. (2013), "İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 59-79.
- Güzel, T. (2009). *Turizm İşletmelerinde Liderlik*. N. Hacıoğlu , v.d., & Z. Sabuncuoğlu (Dü.) içinde, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (s. 121-135). Bursa: Mkm.
- Hana, U., ve Lucie, L. (2011), "Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss", *Journal of Competitiveness*, 3, 84-98.
- Hartog, D., ve Van, M. (1997), "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 1-19.
- Hinkin, T. R., ve Tracey, J. B. (2000), "The Cost of Turnover", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Ho, J., Yong, D., Ching, P., ve Boon, K. (2009), "Closing the Leadership Gaps: Preferred and Perceived Leadership Style Among Life Insurance Agents", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2437-2446.
- Hughes, R. (2009), "Time for Leadership Development Interventions in the Public Health Nutrition Workforce", *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M., ve Kanten, P. (2010), "Research on Determining the Relationship between Academicians Propensity of Mentoring and Leadership Styles", *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 2(12), 53-71.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., ve Lee, G. (2013), "The Effects of Leadership Style on Employee Well-being in Hospitality", *International Journal of Hospitality Management* (34), 9-18.
- Karcıoğlu, F., ve Kahya, C. (2011), "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Kasa, Ö. (2013), "2014'deki Otel Yatırımları", *Turizm & Yatırım: İşletme ve Endüstri Dergisi*, <http://www.turizmyatirimdergisi.com.tr> (Son Erişim Tarihi: 03 10, 2015).
- Kenneth J. Meier, A. H. (2007), *Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration*. Published by Oxford University, Oxford.
- Koh, W. L., Steers, R. M., ve Terborg, J. R. (1995), "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Kozak, M., ve Uca, S. (2008), "Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers", *Anatolia-Ankara-International Journal of Tourism and Hospitality Research* (19), 117-130.
- Krishnan, V. (2005), "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership and Value System", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization, Studies*, http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no1_pages_14-21.pdf (Son Erişim Tarihi:10.21.2014).
- Kurgun, O. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Landman, P. (2012), "Pre- Opening a Hotel? Don't Forget You Need Guest! (Part 1)", *Xotels*: <http://www.xotels.com/en/marketing/hotel-preopening-mistakes-and-tips> (Son Erişim Tarihi: 02.02.2015).
- Landman, P. (2012), "Pre- Opening a Hotel? Don't Forget You Need Guest! (Part 2)", *Xotels*: <http://www.xotels.com/en/marketing/hotel-pre-opening-checklist> (Son Erişim Tarihi: 02.04.2015).
- Lashley, C. (2000), *Hospitality Retail Management: A Unit Manager's Guide*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Leithwood, K., ve Riehl, C. (2003), *What We Know About Successful School Leadership*. National College for Scholl Leadership, England.
- Luthans, F. (1994), *Organizational Behavior*. McGraw-Hil, New York.
- Managment, S. H. (2014), "HotelL Pre-Opening Managment. Savath Hospitality Managment" <http://savath.net/en/hotel-management-2/hotel-pre-opening-management> (Son Erişim Tarihi 02.04.2015).
- Mobley, W. (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley, Massachusetts.
- Mobley, W., Horner, S., ve Hollingsworth, A. (1978), "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Nicolaidis, A. (2010), *Conflict Management – the Role of Hotel Managers*. International Research Symposium in Service Management, South Africa.
- Nunnally, P. (1967), *Psychometric Theory*. McGraw Hill, New York.
- O'Fallon, M. J., ve Rutherford, D. G. (2010), *Hotel Management and Operations*. John Wiley & Sons Inc., New Jersey.

Özdemir, A. A. (2012). Çatışma Yönetimi. A. A. Özdemir, Ç. Terzi, C. Bayrak, E. Ağaoğlu, ve M. Ceylan içinde, Çatışma ve Stres Yönetimi-I (s. 46-68). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları .

Özyer, K. (2010). Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü. Ankara: (Yayınlanmamış Doktora Tezi) , Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. .

Pelit, E., Keleş, Y., ve Kılıç, İ. (2012), "Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetme Yöntemleri Arasındaki İlişki", II. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi, 12-15 Nisan 2012, Antalya, 3-19.

Rahim, M. (1983), "A Measure of Style of Handling Interpersonal Conflict", *Academy Of Management Journal*, 26, 368-376.

Rahim, M. A. (1983), *Rahim Organizational Conflict Inventory-II. Form A, B, & C*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press, CA.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport, CT, Quorum Books, USA.

Rahim, M. N. (2000), "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors ? : What Justice Perceptions Precisely?", *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J., Osborn , R., ve Uhl-Bien, M. (2010), *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, USA.

Sepehri, M., Batman, O., Kınır, S., ve Arpacı, Ö. (2014), "A survey review in conflict management strategies: The case study for selected hotels in Turkey", *Journal of Management and Marketing Research*, 16, 1-10.

Subramanian, I. D., ve Shin, Y. N. (2013), "Perceived Organizational Climate and Turnover Intention of Employees in the Hotel Industry", *World Applied Sciences Journal*, 1751-1759.

Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., ve Brymer, R. A. (2000), "Customer Service Employees' Behavioral Intentions and Attitudes: An Examination of Construct Validity and A Path Model", *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53-77.

Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 259-293.

Tracey, J. B., ve Hinkin, T. R. (1996), "How Transformational Leaders Lead in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165-176.

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

Winston , B., ve Patterson, K. (2006), "An Integrative Definition of Leadership", *International Journal of Leadership Studies*, 6-66.

Wu, T., Tsai, M., ve Wu, R. (2006), "A Study of the Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels", *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 1(3), 434-452.

Woods, R. H. (1997), *Human Resources Management*. Michigan : Amer Hotel ve Motel Assn.