

YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETME YÖNTEMLERİ İLE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Öğr. Gör. Lütfullah Sadi TOPRAK

*Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Gevaş Meslek Yüksekokulu,
toprak_sadi58@hotmail.com*

ORCID ID: 0000-0002-3079-920X

Yrd. Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK

*Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
keremsenturk@duzce.edu.tr*

ORCID ID: 0000-0002-3055-0797

Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ

*Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü
kiligonca@aku.edu.tr*

ORCID ID: 0000-0002-8221-4808

ÖZ

Amaç: Günümüzde işletmeler özellikle otel işletmeleri, çalışanların yoğun şekilde birbirleri ile temas halinde oldukları önemli yapılarıdır. İnsanların bulunduğu her ortamda çatışmaların varlığının kaçınılmaz olduğu bilindiğine göre otel işletmeleri de işgörenler ve yöneticiler açısından çatışmaların yoğun olarak yaşandığı işletmelerdir. Çatışma olgusu, örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerin sağlam temellere dayanmasını açıklayan güven kavramıyla da yakından ilişkilidir. Bu kapsamda işletmelerde çatışma olgusu beraberinde işgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı ve değişik boyutlardaki güven algılarını gündeme getirmektedir. Bu çalışmanın amacı, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerinin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemleri algıları ile yöneticilerine duydukları güven düzeyinin belirlenmesidir.

Yöntem: Araştırma yöntemi olarak nicel yöntem kullanılmış ve veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmiştir. Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 330 personele anket uygulanmıştır.

Bulgular: Çalışanlara göre yöneticilerin sorunları çözmede en çok problem çözme ve hükmetme yöntemlerini kullandığı, en az düzeyde ise örgütsel önlemler alma yöntemini kullandığı araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

¹Bu çalışma Lütfullah Sadi Toprak'ın "Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

**Yöneticilerin
Çatışma
Yönetme
Yöntemleri İle
Yöneticiye
Duyulan Güven
Arasındaki
İlişki:
Afyonkarahisar'
daki Beş Yıldızlı
Otel
İşletmelerinde
Bir Araştırma**
106

Çalışan işgörenlerin yöneticiye güven boyutunu etkileyen en önemli çatışma yönetme yöntemleri boyutunun problem çözme olduğu belirlenmiştir.

Sonuç: Çalışanlar arası olası çatışmaları açık, şeffaf bir şekilde görüş alışverişinde bulunarak, çatışmaya taraf olanların kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmesi için kendi amaçlarından fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşmaları sonucu önlenebilir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetme Yöntemleri, Yöneticiye Güven, Oteller, Afyonkarahisar.

THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT METHODS AND TRUST IN SUPERVISOR: A RESEARCH ON FIVE-STAR HOTELS IN AFYONKARAHISAR

ABSTRACT

Purpose: Nowadays businesses, especially hotel managements, have become important structures in which employees are intensively in interaction with each other. Considering that existence of conflict is unavoidable where there is presence of people, hotels are the enterprises where supervisors and employees can experience intensive conflicts. The concept of conflict is also closely related to the matter of trust that bases the relationships between employees in organizations upon strong foundations. In this context, the concept of conflict in organizations brings up the mutual and various dimensions of perceptions of trust of employees and supervisor. The aim of this study is to determine perceptions of conflict management methods of the employees working in five-star hotels in Afyonkarahisar and their level of trust in supervisor.

Method: The quantitative method was used as the research method and the questionnaire was chosen as the data collection technique. The survey of this study is conducted on 330 employees working in five-star hotels in Afyonkarahisar.

Findings: The results of this study revealed that problem solving and dominating were the most used methods whereas taking organizational precautions was the least used methods by the supervisor. Additionally, according to the results of the regression analysis, problem solving appears to be the most important conflict management method which affects trust in supervisor.

Results: The possible conflicts between the employees can be avoided with a clear and transparent exchange of views, and in a certain place by making

sacrifice for their own purposes so that those who are party to the conflict can form an acceptable idea.

Keywords: Conflict Management Methods, Trust in Supervisor, Hotels, Afyonkarahisar.

I. GİRİŞ

Örgütlerde çalışanlar örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken birçok noktada ortak hareket eder, birlikte emek ve zaman harcar veya etkileşimli olarak faaliyetlerini yürütürler. Genellikle yönetici-yönetici, yönetici-işgören veya işgören-işgören şeklinde ortaya çıkan ortak amaç çerçevesindeki bu birliktelik birçok nedene bağlı olarak personel arasında zaman zaman sorunlara, anlaşmazlıklara ve dolayısı ile çatışmalara neden olmaktadır. Farklı düşüncelerden, bakış açılarından, uygulamalardan, politikalarından kaynaklanan bireyler arası çatışmalar çoğu zaman örgütün işleyişini olumsuz etkileyen unsurların başında gelmektedir. Diğer taraftan, çatışma olgusu beraberinde örgüt içinde bireylerin birbirlerine duydukları güven duyguları ile doğrudan ilişkilidir. Her ne kadar çatışma farklı düşünce ve yaklaşımlardan kaynaklansa da temelde çalışanlar arası güvensizlik kişiler arası çatışmayı tetikleyen en önemli nedenler arasındadır. Dolayısı ile örgüt içerisinde çalışanlar arası güven olgusu da çatışma unsuru gibi örgütsel faaliyetleri olumlu ve olumsuz etkileyen önemli faktörlerdendir.

Çatışma olgusu insanlığıyla yaşattır. Sebebi veya sebepleri ne olursa olsun çatışma insan yaşamının her safhasında mevcut olan bir olgu olmakla birlikte (Aktaş ve Kılınc, 2007: 77), çalışanların yoğun olduğu işletmelerde daha yoğun yaşanmaktadır. Özellikle bünyesinde çok personel çalıştıran otel işletmelerinde çatışma hissedilir bir şekilde yaşanmaktadır.

Güven kavramı özellikle son yıllarda her alanda tartışılan bir konudur. Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından birisidir. Örgütsel düzeyde güven olgusu irdelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Bir örgütün verimli olması, performansını sürekli artırmasına, örgüt amaçlarına inanan ve amaçları benimseyen nitelikli çalışanlara sahip olmasına bağlıdır. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgüt içinde çalışanların birbirlerine, yöneticilerine ve örgütüne olan güven duygusudur (Halis vd., 2007: 188). Dolayısı ile çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusu örgütsel ilişkiler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel başarı çalışanlar arasında iyi ilişkilerden etkilenmekte (Asunakutlu, 2006: 16) ve

konaklama işletmelerinde sorunların çözümü personel arasında yakın işbirliği, karşılıklı güven ve yardımı gerektirmektedir (Aksoy ve Kaplan, 2005: 135).

Turizm bileşenleri içerisinde otel işletmeleri, çalışanların etkileşim açısından yoğun şekilde birbirleri ile temas halinde oldukları önemli yapılardır. İnsanların bulunduğu her ortamda çatışmaların varlığının kaçınılmaz olduğu bilindiğine göre otel işletmeleri de işgörenler ve yöneticiler açısından çatışmaların yoğun olarak yaşandığı işletmelerdir. Bu kapsamda işletmelerde çatışma olgusu beraberinde işgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı ve değişik boyutlardaki güven algılarını gündeme getirmektedir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, çalışan işgörenlerin yöneticilerinin uyguladıkları çatışma yönetme yöntemleri algıları ile yöneticilerine duydukları güven düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu kapsamda Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

II. Literatür Taraması

2.1. Örgütsel Çatışma Kavramı

Çatışma, iki ya da daha fazla taraf arasındaki herhangi bir zıtlık ya da muhalefet şekli olarak ortaya çıkan etkileşim durumudur (Robbins, 1978: 1). Başka bir deyişle çatışma, aynı şeyi elde etmek için değişik birey veya grupların birbirlerini devre dışı bırakmak veya zayıflatmak amacına yönelik olarak yaptıkları bilinçli mücadeledir (Demir ve Acar, 2005: 74-75). Diğer taraftan Longaretti ve Wilson (2000: 3) çatışmayı bir kişinin başka bir kişinin eylem veya beyanlarından dolayı göstermiş olduğu açık muhalefeti ve anlaşmazlığı olarak tanımlarken, diğer bir boyutu ile çatışma, çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2005: 377).

Örgütsel çatışma ise, örgüt içinde birden fazla kişinin bir seçenek üzerinde anlaşamamaları sonucu ortaya çıkan, diğer bir deyişle iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk halidir (Güney, 2000: 45). Başaran'a göre (1998: 198-199) örgütsel çatışma; bağdaştırılamaz ayrılıkları ya da uzlaşmaz özellikleri olan işgörenler ve kümeler arasındaki etkileşim durumu olup, birbirleri ile etkileşen kişilerin çatışma davranışını bilişsel ve duygusal güçlerini etkileyen olaylara ve çelişiklere karşı verdikleri tepkilerdir.

Çatışma ister kişinin kendisiyle olsun ister iki birey arasında veya bir organizasyon içinde olsun genellikle çıkarlar ve fikirler arasındaki anlaşmazlık durumu olarak olumsuz bir çağrışım yapmakta ve tarihsel olarak istenmeyen ve kaçınılması gereken bir durum olarak değerlendirilmektedir (Esquivel ve Kleiner, 1996: 42). Çoğu kişinin aklına çatışma, kavga etmek, savaşmak, kırıp geçirmek gibi negatif düşünce ve çağrışımlar getirmekte, diğer taraftan farklı bakış açısı ile modern çalışma hayatında karar alma ve güç kullanımı gibi süreçlerde etkili ve bilinçli yönetildiğinde olumlu bir etki yaratmakta, organizasyonlarda yaşamın normal bir koşulu olarak insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda kesinlikle kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 115-116; Şimşek vd., 2003: 274). Bu çerçevede değerlendirildiğinde uzun zaman birbirleri ile iletişim ve etkileşim sürecinde olan farklı kültürlere, kişiliklere, beklentilere sahip toplumsal tarafların veya bireylerin birbiriyle örtüşmeyen tercihlerinde, değerlerinde, inançlarında ve çıkarlarında çatışma her zaman olacaktır. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre bu bağlamda yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı faydaları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için onu etkili biçimde yönetmektir (Bondesio, 1992: 3; Banner, 1995: 2; Karip, 2000: 2; Sarpkaya, 2002: 416).

Çatışmanın kaynağı bireysel farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlık, algılama farklılığı, mücadele ve zıtlıklara dayanmaktadır. İnsanlar yaşamları boyunca, evde, işyerinde, sokakta, okulda çatışma durumları ile karşı karşıya kalırlar. Önemli olan bu durumdan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmek için çaba göstermektir (Arslan, 2005: 37; Şahin vd., 2006: 554).

Konaklama işletmeleri gibi hizmet odaklı örgütlerde insan ilişkilerinin yoğun olması ve farklı özelliklerde işgörenler ile farklı coğrafya ve kültürlerden misafirlerin aynı ortamda bulunması nedeniyle kişisel, örgütsel ya da çevresel etkenlerden dolayı anlaşmazlık, uyuşmazlık, engelleme vb. şekilde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Ayrıca otel işletmelerinin konuk memnuniyetini sağlaması için birimler arası işbirliği ve koordinasyona yoğun ölçüde ihtiyaç duyulan bir yapıda olmaları çatışma potansiyelini her zaman artırmaktadır (Demir, 2010: 201; Aktaş ve Kılınç, 2007: 77).

Örgütsel çatışma kavramı sanayi toplumundan bu yana tartışıla gelen bir kavram olup, değişik yönetim kuramlarında farklı şekillerde yorumlanmıştır (Aksoy, 2005: 340; Ataman, 2001: 471). Örgütlerde var olan çatışmalarla ilgili farklı düşünce, bakış açısı ve değerlendirmelerin yapıldığı farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar Geleneksel

(Klasik), Davranışsal (Neo-klasik-İnsan ilişkileri yaklaşımı) ve Modern yaklaşımlar (Etkileşimciler) olarak üç ana başlık altında toplanabilir (Bakan ve Yeşil, 2006: 40).

Tablo 1.

Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik Model)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1) Çatışmadan kaçınılabilir.	1) Çatışma kaçınılmazdır.
2) Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2) Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3) Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlenmesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller.	3) Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4) Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4) Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5) Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5) Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Robbins, 1998: 392, akt: Başak, 2010: 7.

Tablo 1’de farklı örgütsel kuramların çatışma konusuna yönelik yaklaşımları paylaşılmaktadır. Örgütsel çatışma kavramının ele alınış şekli yönetim bilimi içerisinde zamanla değişime uğramıştır. Geleneksel yaklaşım içerisinde örgütsel çatışma yıkıcı ve istenmeyen bir durumu ifade ederken, modern yönetim yaklaşımları çatışmayı işletmeler açısından bir sağlık göstergesi, yeniliğin ve değişimin bir ifadesi olarak kabul etmektedir (Üngüren, 2008: 886).

Çatışma Nedenleri

Çatışmanın farklı sebepleri olabilmektedir. Bunun bir nedeni çatışmanın çok yönlü ve karmaşık yapısı, diğer bir nedeni de araştırmacıların çatışma konusuna farklı bakış açıları ile yaklaşmalarıdır. Bu nedenle araştırmacılar, genellikle çatışmanın tanımını sebeplerini de içerecek şekilde yapmaktadırlar (Altındal, 2010: 27). Çatışmanın sebebi ne olursa olsun, başarılı olabilmek için dikkate alınması gereken hususlar mevcuttur. Bunlar; çatışma normaldir, fikirlerin farklılığı sağlıklıdır, yönetilen çatışmalar faydalıdır ve süreç sonuç kadar önemlidir (Yelkikalan, 2006: 200).

Bir birey ya da grubun diğer bir birey ya da gruptan olumsuz yönde etkilendiğini hissetmesi veya taraflardan birinin ihtiyaç, istek ve değerlerini başka bir tarafın engellemesi ile çatışma ortaya çıkar. Grup bünyesi ne kadar geniş ve çeşitli ise çatışmanın etkisi de o kadar büyük olur. Çünkü gruptaki üyeler arasında inanç, algı, tercih, kaynaklar, güç, statü, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerde ve amaçlarda farklılıklar vardır (McKenna; 1995: 22; Atay, 2001: 22). Çatışma ne olumlu ne de olumsuz bir anlamı ifade etmekte olup olumlu ya da olumsuz formda olması çatışmanın yönetiminde uygulanan stratejiye bağlıdır (Earnest ve McCaslin, 2000: 18).

Çatışmanın doğru olarak tanınması ve yıkıcı etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi ve çatışma konusunda çözüm stratejilerinin uygulanabilmesinin ilk basamağını öncelikle çatışmaya neden olan unsurların bilinmesi oluşturmaktadır (Karip, 2000: 5; Başak, 2010: 23). Dolayısı ile organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir.

Literatürde örgütsel çatışmaya neden olan faktörlerin üç ana başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar, kişisel davranışlara ilişkin nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler ve iletişime ilişkin nedenlerdir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4). Tablo 2’de literatür taraması sonucu oluşturulan örgütsel çatışma nedenleri belirtilmektedir.

Tablo 2.
Örgütsel Çatışma Nedenleri

Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Faktörler	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Faktörler	İletişimden Kaynaklanan Faktörler
Kişilik Farklılıkları	Örgütün Büyüklüğü	Algılama Farklılıkları
Amaçlardaki Farklılıklar	İş Bölümü	Yetersiz Bilgi Alışverişi
Rol ve Statü Algılamalarındaki Farklılıklar	İşlevsel Bağımlılık	İletişim Engelleri
	Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet	
	Rekabetçi Ödül Sistemi	
	Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	
	Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar	

Kaynak: Koçel, 2007: 512; Şimşek, 2005:300; Bakan ve Yeşil, 2006: 51; Akgül, 2011: 49’dan uyarlanmıştır.

Dolayısıyla örgütsel çatışmanın çözümlenmesini hedef edinen bir yöneticinin herhangi bir çatışma-sorunu çözmede öncelikle çatışmanın nedenini doğru tespit etmesi ve buna bağlı olarak doğru çatışma yöntemini(strateji) uygulaması önem taşımaktadır. Aksi takdirde çözümlenmek istenen çatışma birçok yeni problemi doğurma potansiyeli açısından işletme açısından riskli bir duruma dönüşebilmektedir.

2.2. Çatışma Yönetme Yöntemleri

Çatışma yönetimi; örgüt içinde veya örgütler arasında meydana gelen bir çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesidir (Ataman, 2001: 481). Diğer bir ifade ile çatışma yönetimi; uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır (Karip, 2003: 43).

Otel işletmelerinde çatışma yönetimi ise; işletmede yaşanan çatışmanın nedenlerinden olan uzlaşmazlığı, uyuşmazlığı, anlaşmazlığı, zıtlık ve tutarsızlığı çeşitli bilgi, teknik, beceri ve tecrübeyi mevcut şartların uygunluğuna göre kullanma ve uygulama sürecidir (Arpacı, 2009: 24). Çatışma yönetimi, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlayarak; olumlu, yapıcı, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatışmayı çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Mirzeoğlu, 2005: 52; Karip, 2003: 43).

Çatışma kavramında olduğu gibi "çatışma yönetimi ve çatışma çözümü" terimleri de örgütlerde ve kişilerde olumsuz çağrışımlar uyandırmaktadır. Bu bakış açısından hareketle çatışmanın yönetimi ona itaat ederek-uyarak; çatışmanın çözümü ise ondan kurtularak, etkinliğini düşürerek mümkün olmaktadır (Fitzpatrick, 2007: 282). Çatışmaların gelişigüzel bırakılması veya kötü yönetimi örgütün etkinliği ve verimini düşürürken, çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün gücünü artırır. Yöneticilerinde, bu nedenle ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6). Çatışma yönetimi bilgisine ve becerisine sahip insanların bulunduğu örgütlerde iyi yönetilen çatışma, işgörenlerin motivasyon ve performans düzeylerinde yükselmeye, örgütsel verimlilikte artışa neden olabilir (Gedikli ve Balcı, 2005: 36).

Çatışma yönetim süreci, bir çatışma olması durumunda önce çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir.

Müdahalede bulunmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması, çatışmanın niteliğinin, düzeyinin ve tarafların çatışmada uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesi gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir (Karip, 2000: 53; Özgan, 2006: 48). Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağına karar verebilmek için söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekir (Genç, 2005: 258).

Örgütsel çatışmaların yönetiminde, birçok araştırmacı farklı yöntem ve modeller ortaya koymuşlardır. Çatışmanın çözümü ve yönetimi ile ilgili ilk geliştirilen model 1970'lerde Blake, Shepard ve Mouton'un sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji alanlarında sistematik bir biçimde inceledikleri ve geliştirdikleri modeldir. Bu ilk model çatışmayı bireyler arasında işbirliği sağlaması ve işbirliği sağlamaması açısından iki kutuplu ve tek boyutlu bir şekilde ölçmeye çalışmıştır. Ancak daha sonra bu model, kişisel beklentileri açıklama yönünden zayıf kalması nedeniyle uygun bulunmamış ve çatışma yönetimi ile ilgili farklı modeller üzerinde durulmuştur (Brahman vd.,2005: 198-199). Rahim'e (2001: 27) göre çatışma yönetme yöntemleri (stratejileri) iki temel boyut şeklinde ele alınmaktadır. Birinci boyut kişilerin kendilerine dönük ilgilerinin düzeyine bağlıken, ikinci boyut ise kişilerin diğerlerine karşı olan ilgisinin düzeyine bağlıdır. Bu iki boyut temelinde değerlendirildiğinde beş çatışma yönetme yöntemi (stratejileri) ortaya çıkmaktadır. Bunlar; Kaçınma, Uzlaşma, Zorlama, Uyma ve Problem Çözme yöntemleridir (Rahim ve Psenicka, 2002: 307).

Literatür incelemesi sonucunda örgütsel çatışma ve çatışma yönetme yöntemleri alanında yürütülen birçok çalışmanın (Ural, 1997; Pelit, 2003; Karip, 2000; Asunakutlu ve Zeybekoğlu, 1998) olduğu görülmüş ve genel kabul gören çatışma yöntemlerinden olan kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma ve problem çözme (işbirliği) yöntemleri bu çalışmada ele alınmıştır.

Kaçınma Yöntemi

Kaçınma yöntemi çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Kaçınma yönteminde çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir ve böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez (Koçel, 2010: 656). Buna karşılık kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak forma da dönüşebilir. Kaçınma,

çatışma içinde olan grupların mümkün olduğunca yüz yüze gelmedikleri, ne düşündüklerini ve hislerini birbirlerine anlatmadıkları bir durumdur (Şendur, 2006: 47-48).

Bu açıdan bakıldığında kaçınma yöntemi; taraflar arasında problemlerin olduğu durumlarda, tarafların çözüm aşamasında karşılıklı sorumluluklarının olduğu durumlarda, tarafların çatışma çözümü için beklemeye isteksiz veya zamanlarının olmadığı durumlarda ve karar verme sorumluluğunun kişide olduğu, konunun önemli olduğu, hızlı karar gerektiren durumlarda uygun bir çatışma yönetimi stratejisi değildir (Rahim, 2001: 29-30; Zembat, 2012: 206). Dolayısı ile bu yöntem kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz bir durumla karşılaşmamak gibi tutumlarla ortaya çıkmaktadır. Bu strateji özellikle taraflar arasındaki gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir (Karip, 2000: 64).

Burada taraflar çatışmanın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir "soğuma" dönemine ihtiyaçları vardır. Bu soğuma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, taraflar için olumsuz sonuçlar doğurabilir (Pelit, 2003: 66). Sonuç olarak çatışmanın çözülmesine yardım etmeyen, sonuca ulaşmaktan vazgeçen, kararı karşıtına bırakan, sorunları görmezlikten gelen taraf kaçınma stratejisini çokça kullanır (Başaran, 1998: 207).

Taviz Verme Yöntemi

Taviz vererek çatışma çözüm tekniğinde tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri söz konusudur. Karşılıklı tavizler sonucunda bir ortak noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip değildir. Ancak her iki taraf da anlaşmadan hoşnuturlar. Taviz verme (pazarlık) tekniği, özellikle işçi-işveren ilişkilerinde, toplu pazarlıklarda sıklıkla kullanılır (Eren, 2009: 599). Herhangi bir çatışmada tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve ortak noktada buluşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Böylece çatışmanın bir galibi olmaz. Her iki tarafta taviz vererek anlaşmış olur (Genç, 2007: 280; Karip, 2003).

2.2.3. Uzlaşma Yöntemi

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan uzlaşma stratejisi, tarafların ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüme kavuşma yaklaşımıdır (Üngürenvd., 2009: 41). Uzlaşma stratejisinin esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf

olanların kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmesi için kendi amaçlarından fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşmaları söz konusudur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlı olduğu için kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf varlığından söz edilemez (Üngüren, 2008: 891; Koçel, 2010: 657; Rahim, 2002). Dolayısı ile her iki taraf da isteklerini orta düzeyde ya da eşit olarak doyurmaya çalıştıklarında uzlaşma davranışı ortaya çıkar (Aksoy, 2005: 351). Örgütlerde meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde bu yöntemin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmalarına önem vermelerinin yanında, karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri gerekir (Pelit, 2003: 68).

Hükmetme Yöntemi

Bu yöntem, çatışmaların, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat genellikle her iki tarafça da kabul edebilmektedir (Koçel, 2010: 656). Başka bir deyişle, kazan-kaybet yaklaşımına dayalı yıkıcı etkisi bulunan bu yöntem, işbirliğinin olmadığı kişisel çıkarların hedeflendiği stratejidir. Bu stratejide kişi kendi gücünü, otoritesini kullanarak kendinden yana sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır. Otoriter bir yaklaşım olduğu için tartışmaya yer yoktur, dolayısı ile anında itaat beklenir. Çatışmada hükmetme stratejisinin uygulanması taraflar arasındaki gerginliği arttırarak saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanmasına neden olabilir. Çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır (Üngüren, 2008: 891; Rahim ve Psenicka, 2002: 307; Bondesio, 1992: 4).

Örgütsel Önlemler Alma Yöntemi

Bu yöntemde; ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır. Birinci yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme çatışmayı azaltacak nitelikte bir reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolarda, görev veya rollerde değişimler yapılmaktadır (Eren, 2009: 600). Farklı bakış açısıyla bu yöntem, örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgili olup (Koçel, 2010: 657), bu değişiklikler örgütte var olan çatışmaları azaltan bir etkiye sahiptir

(Genç, 2007: 280). Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, kaynakların ayrılması şeklinde olabilir veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir (Koçel, 2010: 657).

Problem Çözme (İşbirliği) Yöntemi

Bu stratejide her iki tarafın düşünce ve istekleri ön plandadır, iki taraf arasında işbirliği söz konusudur. Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına karşı verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu durumda bireyler birbirlerinden bilgi gizlemeden düşüncelerini açıkça ortaya koyarlar. Aynı zamanda taraflar işbirliği yaparak problemin ne olduğu ve sorunla ilgili neler yapılabileceği konusunda güven ve açık sözlülüğe dayalı bir müzakere ortaya koyabilirler. Sonuçta her iki tarafın da memnuniyeti için çözüm aranmaktadır (Karip, 2003; Colman ve Wulfert, 2002: 635).

Bu yöntem iki tarafında ortak noktaya ulaşabilmesi için problemi açıklamayı ve problemle ilgili tarafların onayladığı olumlu fikirleri içerir. Bu nedenle sorun çözme yöntemi özellikle iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların çözümünde çok faydalıdır. Dolayısı ile bu kapsamda hatalı algılamalar düzeltilerek, barış ortamı oluşturularak, gelecekte taraflar arasında sağlıklı bir etkileşim ve ilişkiyi nezaket kuralları içerisinde tutan başarılı çözümler ortaya çıkarmak amaçlanır (Gross ve Guerrero, 2000: 206; Şendur, 2006: 53).

2.3. Yöneticiye Güven Kavramı

Güven kavramının farklı disiplinler tarafından ele alınması ve her disiplinin "güven" kavramını kendi alanına göre tanımlamış olması, bununla birlikte güven kavramının yönelimlerle, kararlarla, davranışlarla ve sosyal ağlarla çok taraflı ilişkisi nedeniyle karmaşık bir yapıya sahip olmasına bağlı olarak üzerinde görüş birliğine varılmış genel-geçer ve evrensel bir tanım bulunmamaktadır (Hosmer, 1995: 380; Rousseau vd., 1998: 393).

Mayer ve diğerlerine (1995: 712) göre güven, güvenen kişinin karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi içine girmesi ve onu kontrol etmeyi düşünmeksizin o kişi veya tarafın olası risk ve eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmasıdır. Mishra (1996: 5) ise güveni; bir tarafın başka bir tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancı nedeniyle savunmasız kalma isteği olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre güven, karşı tarafa gönüllü bağlılık ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir (Doney vd., 1998: 604).

Tanımlardan hareketle beklenti, istek, inanç ve bunun yanı sıra risk ve risk alma isteği içermesi, olumlu beklentilerin karşı tarafa ilişkin bazı özellikleri ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi güven kavramında öne çıkan ortak noktalar olarak görülmektedir (Arı, 2011: 107). Bu çerçevede değerlendirildiğinde güven insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel bir duygudur. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. Kişiler, karşılıklı güven duygusunu geliştirirken, bunu birçok olaydan, davranış ve tutumdan, sosyal ilişkiden yola çıkarak yaparlar (Asunakutlu, 2002: 2).

Bireylerarası karmaşık ve çok yönlü ilişkilerde tek bir güven yapısı geçerli değildir. Rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen iki temel unsur duygusal ve bilişsel temelli güven yapılarıdır (Erdem, 2003: 163). McAllister (1995: 25) kişiler arası güveni duygusal güven ve bilişsel güven olmak üzere iki boyutta sınıflandırmıştır.

Duygusal Güven: Güvenen ile güvenilen arasında tekrarlanan bir etkileşim dinamiğinde gelişen duygusal temelli güven yapısı, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanır (Erdem, 2003: 164). Bireyler arasındaki güven bağının oluşması kişilerin duygusal yönüyle doğrudan ilgilidir. Duygusal bağlar aracılığı ile kişiler arasında oluşan güven duygusal güvendir. Yöneticiler örgütlerinde duygusal temelli güveni oluşturmak amacıyla işgörenleri ile arasındaki etkileşimlere, örgütteki sosyal benzerliklerin yapısına ve derecesine özen göstermelidir (McAllister, 1995: 27). Duygusal güven, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim ve kurulan ilişki esnasında gösterilen özen ve ilgi konuları duygusal güven için önemlidir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114; McAllister, 1995; Mayer vd., 1995). Bu ayrıma göre işletmelerde bireyler arası ilişkilerde kişiler karşısındaki bireyin işinde yeterliliğine güvenebilir; fakat duygusal olarak destek, özen ve önem göstereceğine dair bir inanç ve beklenti içerisinde olmayabilir. Benzer şekilde ilişki duygusal temeller içerebilir fakat rasyonel anlamda bireyde işe ilişkin yeterlilikler eksik bulunabilir. Sonuçta bu iki tür güvenin farklı sonuçlara yol açacağı düşünülebilir (Arı, 2003: 6).

Bilişsel Güven: Bilişsel güven kimlere hangi konularda ve hangi şartlara göre güven duyulacağını mantıklı nedenler ile açıklanması şeklinde tanımlanabilir (Lewis ve Wiegert, 1985: 970). Diğer bir açıklamaya göre bilişsel temelli güven yapısı, karşı tarafa yönelik anlamlı bilgi sahibi olmaya ve karşı tarafa güvenmek için iyi niyetli neden arayışına dayanır (Erdem, 2003: 163). Bilişsel güven bir işletmede üst yönetimin veya

yöneticilerin, işgörenlerle paylaştığı bilgiler ve onlarla iletişimin sağlam bir yapıda olması ile ortaya çıkmakta ve bu çerçevede işgörenin, yöneticisine veya iş arkadaşına karşı yaptığı iş bakımından beklenmeyen-arzu edilmeyen sonuçlar doğurmayacağına emin olma durumu olarak açıklanmaktadır (McAllister, 1995: 29; Johnson ve Grayson, 2005: 501). Bu çerçevede değerlendirildiğinde güvenin bilişsel boyutu bireylerin iş arkadaşlarına karşı hissettikleri dürüstlük, sadakat, olgunluk ve iletişim gibi yeterlilikleri kapsamaktadır. Bu boyut özünde kişilerin birbirlerinin geçmişi ile ilgili topladıkları verileri, bilgileri bilişsel olarak değerlendirmeleri ile ortaya çıkmaktadır (Clarke ve Payne, 1997: 53).

Yöneticiye Güven

İşletmede yöneticinin çalışanlarına yüksek beklenti vermesi karşılığında, işgörenlerde yöneticilerine karşı sorumluluk duygusu içerisinde hareket ederler. Diğer taraftan yöneticilerine güvenmeyen çalışanlar ekstra çaba göstermezler yöneticileri ile ilişkilerini resmi düzeyde sürdürürler (Brower vd., 2009: 330). İşletmede yöneticinin işgörene karşı davranışları, yaklaşımları, bilgi paylaşımı, işgörenin hatasını olumsuz değerlendirmeme gibi özellikler, yönetici ile işgörenler arasında güven düzeyini ve yönünü belirleyici faktörlerdir (Zand, 1972: 230). Yöneticiye duyulan güven örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmakta ve bireyin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Dolayısı ile yöneticiye olan güvenin iş görenler üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu söylenebilir (Kılıçlar, 2011: 24).

Deluga (1994: 317) bir kurumda yönetici ve işgören arasındaki güveni; bir kişi veya grup tarafından bir söz veya yazılı açıklamayla ilgili beklenti şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir bakış açısı ile yöneticiye güven, kişinin risk almaya istekli olması şeklinde ifade edilmekte ve kişinin karşısındakini kontrol etmeden, kendisi için olumlu hareket edeceğini düşünüp, güvendiği kişiden gelebilecek her türlü olumsuzluğu kabul etmesi olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995). Bu açıklamalar doğrultusunda yöneticiye güven kavramı, astın bağlı olduğu yöneticinin yapacaklarının belirsiz olmasına karşın, kendisi için olumlu sonuçlar doğuracak şekilde hareket edeceğine inanıp, tüm riskleri göze alması olarak tanımlanabilir (Köy, 2011: 26). Tanımlardan yola çıkarak yöneticiye güven kavramında temel çıkış noktasının yöneticinin uygulamalarının işgörenlerin zararına değil aksine yararına olacağı yönündeki beklentiler olduğu görülmektedir (Perry ve Mankin, 2007: 166).

Yöneticiye güven, çalışanların yöneticinin verdiği bilgilere olan inançlarıyla ve kararlara bağlılıklarıyla da doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin rollerinden biri de karar verme rolüdür ve çalışanlar yöneticilerine güven duymadıkları takdirde yöneticilerin karar verme rolünü kendi çıkarları doğrultusunda kullanmayacakları konusunda bir şüphe yaşarlar ya da karar verme konusunda yeterli yetkinliğe sahip olduklarına inanmadıklarından doğru karar verebileceklerine güvenmezler. Böylece çalışanlar kendilerini riskte hissederler ve stresli olurlar. Ayrıca çalışanlar yöneticilerin vereceği kararlar konusunda tedirgin olduklarından dolayı örgütteki değişiklikleri benimsemeleri zorlaşır (Köy, 2011: 32). Dolayısı ile örgüt içinde çalışanların yöneticilerine güven duyması, yöneticiler ile aralarındaki çeşitli etkileşimler sonucu oluşmaktadır. Bu etkileşimler sadece kişilerin diğerleri hakkındaki düşüncelerini değil, bir faaliyet içindeki niyetlerini ve bunu kullanma şekillerini içermektedir (Toplu, 2010: 38).

**Yöneticilerin
Çatışma
Yönetme
Yöntemleri İle
Yöneticiye
Duyulan Güven
Arasındaki
İlişki:
Afyonkarahisar'
daki Beş Yıldızlı
Otel
İşletmelerinde
Bir Araştırma
119**

III. Yöntem

Araştırma yöntemi olarak gerek kavramsal yapı gerek elde edilmesi planlanan veriler açısından nicel yöntem tercih edilmiştir. Nicel araştırmalar, elde edilen bulguların sayısal değerlerle ifade edilmesi ve ölçülebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ekiz, 2003). Bu başlık altında araştırma evren ve örnekleme, veri toplama tekniği, kullanılan ölçekler, araştırma modeli, hipotezler ve araştırma sınırlılıkları konusunda bilgiler paylaşılacaktır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin emek yoğun ve sürekli müşteri ile etkileşim halinde olan yapısı çalışanlar arasındaki çatışmaların minimize edilmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte araştırılan konuya daha profesyonel cevaplar alabilmek amacıyla 5 yıldızlı otel işletmeleri düzeyinde olması gerektiğine karar verilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde Afyonkarahisar merkezde beş, Sandıklı ilçesinde iki ve Gazlıgöl'de bir adet beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanları yöneticilerinden elde edilen bilgilere göre Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı sekiz adet otel işletmesinde araştırmanın yapıldığı tarihlerde toplam 1462 işgörenin görev yaptığı öğrenilmiştir. Çalışanların tamamına ulaşılmasının zor olması nedeniyle örneklem seçme yoluna gidilmiştir.

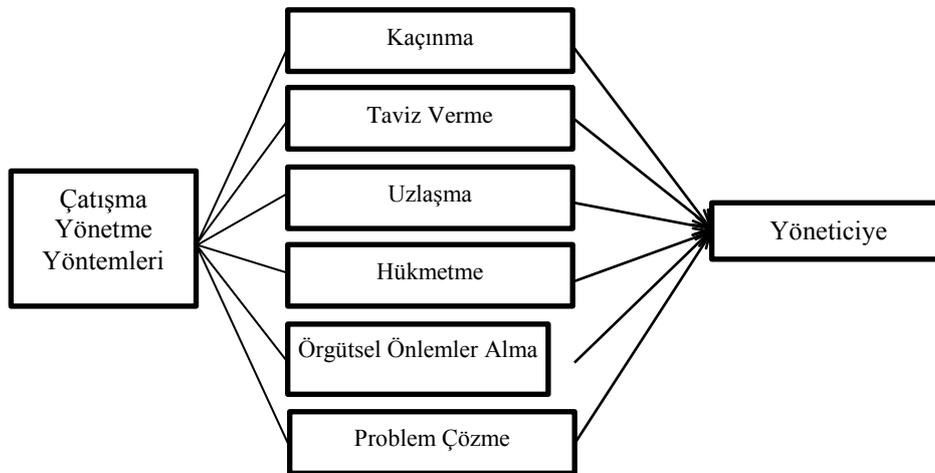
Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda araştırmacılara yardımcı olmak amacıyla bazı formüller geliştirilmiştir (Baş, 2010: 39; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70). Çalışmamızda hedef kitledeki birey sayısı bilindiği için evreni temsil edecek örneklem sayısını tespit etmek amacıyla kullanılan formüle ($n = N.t^2.p.q / d^2. (N-1) + t^2. p.q$) göre örneklem sayısı 304 bulunmuştur. Daha sonrasında tabakalı örnekleme yöntemine göre sekiz otelin çalışanlarına uygulamada anketlerin geri dönüşlerinde çıkabilecek problemler göz önünde bulundurularak 800 anket dağıtılmış, 363 tanesi geri dönmüştür (%45.37). Bazı anketlerin eksik doldurulması veya kişisel bilgilerin doldurulmamasından kaynaklanan sebeplerle 363 anketten 330 adet anket analize tabi tutulmuştur.

3.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara yönelik kişisel bilgi formu, ikinci bölümde McAllister'in (1995) geliştirdiği ve Toplu'nun (2010) Türkçeye çevirdiği 11 ifadeli kişilerarası güven ölçeği; üçüncü bölümde yöneticilerin uyguladığı çatışma yönetme yöntemlerinin işgörenler tarafından algılanmasına yönelik konuyla ilgili benzer amaçlarla yapılan çalışmalar (Ural, 1997; Asunakutlu ve Zeybekoğlu, 1999; Karip, 2000) incelenerek Pelit (2003) tarafından oluşturulan 30 ifadeli örgütsel çatışmayı yönetme davranışları ölçeği kullanılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümlerdeki ölçekler 5'li Likert yapıda düzenlenmiştir.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; öncelikle çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye güven olmak üzere iki temel değişken ve altı alt boyut olarak kurgulanmıştır. Araştırma modeli ile ilgili ayrıntılar şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Öncelikle çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiler kurgulanmıştır. İşletmedeki yöneticilerin işletme içinde ortaya çıkan farklı türdeki çatışmaları yönetirken beklediği, çatışmayı görmemezlikten geldiği, kararları geciktirdiği durumlarda yöneticiye yönelik çalışanların güven düzeyini olumsuz yönde etkileyebileceği öngörülmüştür. Yöneticinin çatışma içinde olan tarafların birbirine taviz vermesini bekleyerek orta yolu bulmayı denediği çatışma yönetme yönteminin de yöneticiye olan güveni olumsuz yönde etkileyebileceği öngörülmüştür. Ayrıca yöneticinin çatışmaları kendi gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmeye çalıştığı ve verdiği kararın taraflardan birisinin lehine olabildiği durumlarda da yöneticiye güvenin olumsuz yönde etkilenebileceği öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H1_{abc}: “Çatışma yönetme yöntemlerinden a)Kaçınma, b)Taviz Verme, c)Hükmetmenin yöneticiye duyulan güven üzerinde negatif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yöneticilerin örgüt içindeki çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak, işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabalarının yöneticiye duyulan güveni pozitif yönde etkileyebileceği öngörülmüştür. Çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınması yoluyla çatışmaları çözmeye yönelik çabaların yöneticiye olan güveni pozitif yönde etkileyebileceği öngörülmüştür. Ayrıca, yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek, kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder. Bu tür bir çatışma yönetme yönteminin yöneticiye duyulan güveni pozitif yönde etkileyebileceği öngörülmektedir.

H2_{abc}: Çatışma yönetme yöntemlerinden a)Uzlaşma, b)Örgütsel Önlemler Alma, c)Problem Çözmenin yöneticiye duyulan güven üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Bununla birlikte değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Yöneticiye duyulan güven düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

2. Yöneticiye duyulan güven düzeyi yaşa göre farklılık göstermekte midir?
3. Yöneticiye duyulan güven düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticiye duyulan güven düzeyi turizm sektöründeki tecrübe süresine göre farklılık göstermekte midir?
5. Yöneticiye duyulan güven düzeyi bağlı olduğu yönetici ile çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, kurumsal bir yapıya ve diğer bir ifadeyle daha profesyonel bir örgütlenme yapısına sahip olmalarından dolayı beş yıldızlı otellerle sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada, zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak anket yöntemi ile çalışanlardan bilgi toplanması yolu tercih edilmiştir. Özellikle çatışma yönetme yöntemleri ve yöneticiye güven ile ilişkili araştırmaların sınırlı olması, kaynakların kısıtlı sayıda olması ve ulusal literatürde konuyla ilgili fazla çalışma olmaması gibi sınırlılıklar karşılaşılan sorunlardır.

3.5. Çalışmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Hipotezlerin test edilmesi aşamasında karşımıza parametrik ve nonparametrik analizler olarak iki seçenek çıkmaktadır. Merkezi limit teoremine göre anakütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamaların örnekleme dağılımları normal dağılıma uymaktadır (Ak, 2010: 73). Buna göre hipotezler parametrik analiz yöntemleri ile test edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen veri seti SPSS 21 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bulgular katılımcılar ile ilgili demografik özelliklerin incelendiği betimsel analizler, sonrasında araştırma modelini oluşturan değişkenlerle ilgili çok boyutlu regresyon analizleri, alt amaçlara yönelik t-testi ve Anova analizleri aracılığı ile incelenmiştir.

IV. Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Araştırma sürecine dahil edilen katılımcıların önemli bir kısmı (%48) lise mezunu, aylık gelir düzeyi 750-1250 TL düzeyinde yoğunlaşmakta (%93) ve 21-30 yaş arasındaki (%64) kategoriye girmektedir. Katılımcıların önemli bir çoğunluğu (%66) erkek ve yarısı evli (%50) olmakla birlikte yarısına yakın bir kısmı (%49) turizm eğitim almamıştır. Departmanlara göre dağılımda önbüro (%19) ve yiyecek-içecek (%33) departmanları ön plana çıkarken önemli bir kısmı buldukları işletmede 1-5 yıl arası sürede (%76) çalışmaktadır. Turizm sektöründeki

tecrübeleri değerlendirildiğinde önemli bir kısmın (%64) 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olduğu ve yine özellikle 1-5 yıl aralığında (%81) bağlı oldukları yöneticisi ile çalıştıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

4.2. Betimleyici İstatistikler

Her bir değişkene ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları ve soru sayıları ile ilgili sonuçlar tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3.
Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar		Ortalama	Standart Sapma	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Yöneticiye Güven	Yöneticiye Güven	3,67	1,17	11	0,959
	Kaçınma	3,47	1,05	5	0,868
	Taviz Verme	3,45	1,06	5	0,903
Çatışma Yönetme Yöntemleri	Uzlaşma	3,59	0,99	5	0,897
	Hükmetme	3,63	0,97	5	0,862
	Örgütsel Önlemler Alma	3,42	1,01	5	0,830
	Problem Çözme	3,53	1,13	5	0,934

Değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çalışanların çatışma yönetme yöntemlerinden hükmetme boyutunu diğer yöntemlere kıyasla daha güçlü bir şekilde hissettikleri (Ort: 3,63), yöneticiye güven boyutunu ise orta düzeyde (Ort: 3,67) algıladıkları görülmektedir. Genel olarak değerlendirilecek olursa çalışanların diğer çatışma yönetme yöntemlerini de orta düzeyde algıladıkları söylenebilir. Ayrıca elde edilen verilerin güvenilirlik katsayılarının uygun olduğu görülmektedir (Kayış, 2010).

4.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin çatışma yönetme yöntemlerinin yöneticiye güven üzerindeki etkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur. Tablo 4'deki bulgular, bağımlı değişken olarak ele alınan yöneticiye güven ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan yöneticinin çatışma yönetme yöntemleri boyutları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=55.01$; $p<0.01$). Bununla birlikte, çatışma yönetme yöntemleri alt boyutlarına ait

**Yöneticilerin
Çatışma
Yönetme
Yöntemleri İle
Yöneticiye
Duyulan Güven
Arasındaki
İlişki:
Afyonkarahisar'
daki Beş Yıldızlı
Otel
İşletmelerinde
Bir Araştırma
124**

katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.
Çatışma Yönetme Yöntemleri – Yöneticiye Duyulan Güven Çoklu
Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(b _j)	t	p	R ²	ANOVA
Sabit	0.674	0.195	3.446	0.001		
Kaçınma	0.163	0.071	1.655	0.020		
Taviz Verme	0.166	0.080	1.777	0.009		
Uzlaşma	0.222	0.091	2.336	0.007	0.505	F=55.01 p=0.000
Hükmetme	0.073	0.070	1.045	0.047		
Örgütsel Önlemler Alma	0.132	0.078	1.254	0.035		
Problem Çözme	0.518	0.075	6.941	0.000		

Hesaplanan R²=0.505 değeri modelin çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin alt boyutlarca (Kaçınma, Taviz Verme, Uzlaşma, Hükmetme, Örgütsel Önlemler Alma, Problem Çözme) açıklanma oranının %50.5 olduğunu ortaya koymaktadır. Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır (R²= ,505; F= 55,010; p= ,000). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, çatışma yönetme yöntemlerinin yöneticiye duyulan güven üzerindeki göreceli önem sırası; problem çözme, uzlaşma, taviz verme, kaçınma, örgütsel önlemler alma ve hükmetme şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, tüm çatışma yönetme yöntemlerinin yöneticiye duyulan güven üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; H1_{abc} hipotezleri reddedilmekte, H2_{abc} hipotezleri kabul edilmektedir.

4.4. Farklılıklara Yönelik t-testi ve ANOVA Analizi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında alt amaçları gerçekleştirmek amacıyla yöneticiye duyulan güvenin yaş, eğitim düzeyi, turizm sektöründeki tecrübe süresi ve bağlı olduğu yönetici ile çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile Anova analizi, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermeme durumu ise t-testi aracılığı ortaya konmaya çalışılacaktır.

Tablo 5.
Yöneticiye Duyulan Güvene Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	\bar{X}	s.s	t	p
Yöneticiye Duyulan Güven	Kadın	3,943	1,345	2,801	0,006
	Erkek	3,538	1,043		

Tablo 5’de görüldüğü üzere katılımcıların yöneticiye güvene ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık ($t=2.801$; $p<0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye güven boyutuna ilişkin karşılaştırmada kadınların yöneticilerine erkeklerden daha yüksek düzeyde güvendikleri görülmektedir (Kadın=3,943; Erkek=3,538). Bu bulgu kadın katılımcıların otel işletmelerinde üst kademe yöneticiler ile daha sağlıklı ve yapıcı iletişim kurdukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6.
Yöneticiye Duyulan Güvene Yönelik Anova Analizi Bulguları

Yöneticiye Duyulan Güven					Yöneticiye Duyulan Güven				
Eğitim	\bar{X}	S.S.	F	p	Yönetici ile Çalışma Süresi	\bar{X}	S.S.	F	p
İlköğretim	3.807	1.116	5.265	0.001	≤5 yıl	3.729	1.175	2.878	0.036
Lise	3.430	1.183			6-10 yıl	3.634	1.034		
Önlisans	4.044	1.257			11-15 yıl	2.727	1.194		
Lisans ve üstü	3.885	0.788			≥16 yıl	3.654	1.374		
Yöneticiye Duyulan Güven					Yöneticiye Duyulan Güven				
Yaş	\bar{X}	S.S.	F	p	Turizm Sek. Tecrübe süresi	\bar{X}	S.S.	F	p
≤ 20	4.026	1.542	3.116	0.009	≤ 5 yıl	3.663	1.144	0.710	0.546
21-25	3.746	0.991			6-10 yıl	3.598	1.278		
26-30	3.473	1.233			11-15 yıl	3.974	1.130		
31-35	3.670	1.059			≥16 yıl	3.786	1.065		
36-40	3.433	1.293							
≥41	4.558	0.689							

Tablo 6’da görüldüğü gibi, katılımcıların yöneticiye güven konusundaki görüşleri arasında; sahip oldukları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Post Hoc analizi sonuçlarına göre çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre değerlendirilmesinde önlisans mezunu çalışanların ($\bar{X}=4.044$) yöneticilerine daha fazla güven duydukları görülmektedir.

Özellikle lise mezunu çalışanların ($\bar{X}=3.430$) önlisans mezunu çalışanlara göre yöneticilerine daha az güven duydukları görülmektedir.

Katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Post Hoc analizi sonuçlarına göre farklılık ≤ 20 yaş grubu katılımcılar ($\bar{X}=4.026$) ile ≥ 41 yaş grubuna ($\bar{X}=4.558$) dâhil katılımcılar yöneticilerine daha fazla güven duyarken, 26-30 yaş aralığındaki katılımcılar ($\bar{X}=3.473$) yöneticilerine daha az güven duymaktadırlar.

Katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe tecrübe sürelerine yönelik karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşleri arasında bağlı oldukları yönetici ile çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Post Hoc analizi sonuçlarına göre çalışanların yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin bağlı oldukları yönetici tecrübe sürelerine göre değerlendirilmesinde ≤ 5 yıl çalışanların ($\bar{X}=3.729$), 6-10 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=3.634$) ve ≥ 16 yıl çalışanların ($\bar{X}=3.654$) yöneticilerine orta düzeyde güven duydukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Özellikle 11-15 yıl arası çalışanların ($\bar{X}=2.727$) diğer grup çalışanlarına göre yöneticilerine daha az güven duydukları görülmektedir.

V. SONUÇ

Çatışmaların birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasına karşın etkili bir şekilde yönetilememesi durumunda kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi, enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma; verimsizliğe, kalitesizliğe, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfına, iş kaybına ve hatta örgütlerin yok oluşuna neden olabilir (Özgan, 2006: 6).

Çalışanlara göre; bir çatışma (anlaşmazlık-uyuşmazlık) olduğunda yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerinden en çok hükmetme ve uzlaşma yönteminin tercih edildiği, en az düzeyde ise örgütsel önlemler alma yönteminin tercih edildiği görülmektedir.

Bağımlı değişken olarak ele alınan yöneticiye güven ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan çatışma yönetme yöntemleri boyutları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, çatışma yönetme yöntemleri alt boyutlarına ait katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılara ilişkin t değerleri

incelendiğinde ise yöneticiye güveni etkileyen en önemli çatışma yönetme yöntemleri boyutunun “Problem çözme” olduğu tespit edilmiş olup, bunu sırası ile “Uzlaşma”, “Taviz verme”, “Kaçınma”, “Örgütsel önlemler alma” ve “Hükmetme” boyutları takip etmektedir. Özellikle bağımsız değişken olan problem çözme boyutunun bağımlı değişken olan yöneticiye güveni etkileyen en önemli boyut olması, problem çözme yönteminin taraflar arasındaki sorunları açık, şeffaf bir şekilde görüş alışverişinde bulunarak çözmeye çalışması ile açıklanabilir. Diğer taraftan bağımsız değişken olan uzlaşma boyutunun bağımlı değişken olan yöneticiye güveni etkileyen en önemli ikinci boyut olması ise, uzlaşma yönteminin bireyler ve taraflar arasındaki sorunları ortak bir noktada uyma çabası içerisinde çözmeye çalışması ile açıklanabilir.

Araştırmanın bulguları sonucunda elde edilen bilgiler neticesinde otel işletmelerine/ yöneticilere yönelik öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yöneticiler astları ile daha fazla bir araya gelmeli ve çalışanlarına karşı düşüncelerini paylaşma konusunda daha şeffaf davranmalıdırlar.
- Yöneticilerin herhangi bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda çalışanlarının görüşlerini de alması özellikle çatışmaların çözümünde önemli rol oynayabilir.
- Çalışanların iş ilişkilerinde ve sorunlarında fikirlerini, duygularını yöneticileri ile paylaşabileceği güvenilir bir ortam sağlanmalıdır.
- Yöneticilerin çalışanlarına işletme içerisinde, iş ilişkilerinde ve sorunların çözümünde adil davranmaları ve çalışanların yöneticiye ve işletmelerine güven duymalarında önemlidir. Özellikle çalışanların iş konusunda etik kurallar çerçevesinde hareket etmeleri işletmenin verimliliğine katkı sağlayabilir.
- Yöneticiler meydana gelen çatışmaların olumsuz etkilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda pozitif bir enerjiye dönüştürmeli ve farklılıkları birer yenilik ve gelişmeye öncülük eden unsurlar olarak değerlendirmelidirler.
- Özellikle yöneticilerin küçük yaş grubunda çalışanların sorunları ile daha yakından ilgilenmesi otel işletmelerinde çatışmaların sıklığını azaltabilir ve bu yaş grubunda çalışanların yöneticilerine olan güven düzeylerini artırabilir.

KAYNAKÇA

Ak, B. (2010). Parametrik Hipotez Testleri. İçinde Şeref Kalaycı (Ed.), SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

**Yöneticilerin
Çatışma
Yönetme
Yöntemleri İle
Yöneticiye
Duyulan Güven
Arasındaki
İlişki:
Afyonkarahisar'
daki Beş Yıldızlı
Otel
İşletmelerinde
Bir Araştırma**

128

- Akgül, G. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Aksoy, A. (2005). Örgütsel Çatışma. İçinde Mehmet Tikici (Ed.), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, 339-373, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, A. ve Kaplan, M. (2005). Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 133-154.
- Aktaş, H. ve Kılınç, T. (2007). TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Yönetim Dergisi*, 18 (58), 76-87.
- Altındal, H. (2010). Çatışma Yönetimi ve Denizli Belediye'sinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Arı, G.S. (2003). İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Arı, G.S. (2011). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 105-120.
- Arpacı, Ö. (2009). Otel İşletmelerinde Çatışma ve Yönetimi: Ankara Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Arslan, C. (2005). Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33.
- Asunakutlu, T. ve Zeybekoğlu, S. (1998), Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?. *9 Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 11-18.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, K. (2001). Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları. *II. Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu*, Çanakkale, (10- 12 Mayıs), 25: 21- 35.

- Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2006). Örgütlerde Çatışma Yönetimi. İçinde M. Şerif Şimşek ve Said Kınır (Ed.), *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, ss.37-75. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Banner, D.K. (1995). Conflict Resolution: A Recontextualization Leadership. *Organization Development Journal*, 16 (1), 31–34.
- Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başak, B. (2010). Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi,
- Başaran, İ. E. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri 'Yönetimsel Davranış. (2. Baskı). Ankara: Aydan Web Yayıncılık.
- Bondesio, J. M. (1992). Conflict Management at School: An Unavoidable Task. *Paper Presented at The Regional Conference of Administration: Hong Kong*, 1-13.
- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B. ve Chin, J. M. (2005). A Gender-Based Categorization for Conflict Resolution. *Journal of Management Development*, 24 (3), 197–208.
- Brower, H.H., Lester, S.W., Korsgaard, M.A. ve Dineen, B.R. (2009). A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes, *Journal of Management*, 35 (2), 327-347.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Clark, M.C. ve Payne, R.L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 205- 224.
- Colsmán, M. ve Wulfert, E. (2002). Conflict Resolution Style as an Indicator of Adolescents' Substance Use and Other Problem Behaviors. *Addictive Behaviors*, 27,: 633–648.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211.
- Demir, Ö. ve Acar, M. (2005). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*. (6. Baskı). Ankara: Adres Yayınları.

**Yöneticilerin
Çatışma
Yönetme
Yöntemleri İle
Yöneticiye
Duyulan Güven
Arasındaki
İlişki:
Afyonkarahisar'
daki Beş Yıldızlı
Otel
İşletmelerinde
Bir Araştırma**

130

- Doney, P.M., Cannon, J.P. ve Mullen, M.R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601-620.
- Earnest, G.W. ve McCaslin, N.L. (2000). Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationships Between Conflict Management Styles and Personality Type. *Journal of Agricultural Education*, 35 (3), 18-22.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş: Nitel, Nicel ve Eleştirel Kuram Metodolojileri*. Ankara: Anı Yayınları.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. İçinde Ferda Erdem(Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* (153-182) (1. Baskı). Ankara: Vadi Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Esquivel, M.A. ve Kleiner, B.H. (1996). The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness. *Team Performance Management*, 2 (3), 42-48.
- Fitzpatrick, R.L. (2007). A Literature Review Exploring Values Alignment as a Proactive Approach to Conflict Management. *Int. Journal of Conflict Management*, 18 (3), 280-305.
- Gedikli, N. ve Balcı, V. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (1), 35-45.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gross, M.A. ve Guerrero, L.K. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles. *The Int. Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200-226.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Halis, M., Gökgez, G.S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 187-205.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Johnson, D. ve Grayson, K. (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. *Journal of Business Research*, 58: 500-507.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi içinde *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ş. Kalaycı (Ed.), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 23-36.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Bası). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Köy, A. K. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Lewis, J.D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63 (4), 967-985.
- Longaretti, L. ve Wilson, J. (2000). I've Sorted it Out. I Told Them What To Do! The Role of The Teacher in Student Conflict. *Paper Presented at The Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education*, 2-21.
- McKenna, S. (1995). The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealing With Conflict: A Cross-Cultural Assessment. *Journal of Managerial Psychology*, 10 (7), 22-27.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect And Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (2), 51-56.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. Trust in *Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (Ed.), R.M. Kramer ve T.R. Tyler. (261-287), Thousands Oaks California, Sage Publications.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi: Gaziantep Örneği*. Doktora Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Pelit, E. (2003). *Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Perry, R.W. ve Mankin, L.D. (2007). Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction. *PublicPersonnel Management*, 36(2), 165-179.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3rd ed). London: Greenwood Publishing Group.

**Yöneticilerin
Çatışma
Yönetme
Yöntemleri İle
Yöneticiye
Duyulan Güven
Arasındaki
İlişki:
Afyonkarahisar'
daki Beş Yıldızlı
Otel
İşletmelerinde
Bir Araştırma**

132

- Rahim, M.A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M.A. ve Psenicka, C. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.
- Robbins, S.P. (1978). Conflict Management and Conflict Resolution are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.
- Robbins, P.S. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications*. New Jersey: PrenticeHall.
- Rousseau, D.M., Sıtkın, S.B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 31 (8), 414-429.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 1-19.
- Şahin, A., Emimi, F.T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 553-568.
- Şendur, F.E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çağ Üniversitesi.
- Şimşek, M.Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5), 880-909.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 36-56.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 195-209.

- Zand, D.E. (1972). Trustand Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 229-239.
- Zembat, R. (2012). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticisi, Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37 (163), 203-215.

**Yöneticilerin
Çatışma
Yönetme
Yöntemleri İle
Yöneticiye
Duyulan Güven
Arasındaki
İlişki:
Afyonkarahisar'
daki Beş Yıldızlı
Otel
İşletmelerinde
Bir Araştırma**

133