

ÇATIŞMA, NEDENLERİ VE YÖNETİMİ: OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISIYLA BİR İNCELEME

CONFLICT, REASONS AND CONFLICT MANAGEMENT: AN INVESTIGATION OF A MANAGER'S PERSPECTIVE IN HOTELS

Yrd.Doç.Dr.Cafer TOPALOĞLU*
Yrd.Doç.Dr.Umut AVCI**

ÖZET

Bu çalışmada, otel işletmelerinde çatışmaların nedenleri ve yönetimi araştırılmıştır. Araştırma, Muğla ilinde faaliyet gösteren 85 dört ve beş yıldızlı otel işletmesi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çatışmalara neden olan unsurların daha çok bireysel ve yönetsel unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çatışma yönetimini inceleyebilmek amacıyla, faktör analizi uygulanmış ve analiz sonucu "kapsamlı amaç belirleme, yunuşatma, rekabetçi stratejiler, uzlaşma, yapısal değişkenleri değiştirme, sorun çözme, kaçınma olmak üzere yedi faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerden kapsamlı amaç belirlemenin, diğer dört faktörle de bağlantılı olduğu; buna karşın "kaçınma" ile diğer faktörler arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

In this study, reasons of conflicts in hotels and conflict management strategies were researched. The study was conducted on 85 four and five star hotels in Mugla. At the end of the study, it was determined that the main factors causing conflicts were from individual and managerial issues. In addition, in order to analyse conflict management, factor analysis was applied and as a result of this analysis seven factors were determined i.e. "superordinate goals, smooting, competing, accommodating, structural changing, problem solving, and avoiding". Among these factors it was determined that superordinate goals is positively related to four other factors; where as avoiding is negatively related to six other factors.

*Çatışma, çatışma yönetimi, çatışmaların nedenleri, oteller, Muğla.
Conflict, conflict management, the reasons of conflict, hotels, Muğla.*

* Muğla Üniversitesi, T.İ.O.Y.O.

** Muğla Üniversitesi, T.İ.O.Y.O.

1. GİRİŞ

Bireylerin kişisel sorun ve anlaşmazlıklarından, gruplar ve örgütler arası güç mücadelelerine kadar çok geniş bir anlam yelpazesine sahip olan çatışma olgusu (Darling ve Walker, 2001:230-242) insanoğlunun ve daha sonrasında örgütlerin var oluşundan bu yana çeşitli boyutlarda yaşanmaktadır (Bagshaw, 1998: 206-208). Genellikle, toplumsal yaşamın bir gerçeği olarak kabul edilen çatışma olgusu (Slabbert, 2004), pek çok etken yada faktörün etkileşiminin bir sonucu olarak, bireylerin yada grupların yaşamlarının hemen her kesitinde ve değişik düzeyinde ortaya çıkmakta (Akkirman, 1998:1); onların faaliyetleri ve performansları üzerinde etkili olmaktadır (Darling ve Walker, 2001:230-242; Johnson and Evans, 1997; Sorenson, 1999; Barbara ve Michael, 1998).

Çatışmalar, hemen her alanda ortaya çıktığı, bireylerin, grupların ve örgütlerin performansları üzerinde etkili olduğu için nedenlerinin doğru şekilde tespit edilmesi ve doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada da çatışmaların nedenleri ve yönetimi konusu incelenmiştir. Sektör ve işletme türü olarak ise, turizm sektörü ve otel işletmeleri seçilmiştir. Çatışmada, otel işletmelerinin seçilme nedeni, bu işletmelerin emek yoğun işletmeler olması, çok farklı kesimlerden kişilerin istihdam edilmesi (Farrel, 2001) yoğun iş temposu ve ağır çalışma koşullarından dolayı çatışmaların daha fazla yaşanıyor olmasıdır (Karatepe ve Sökmen, 2006:255-256; Boles vd., 1997:17-25).

2. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma kavramı genel olarak işletme içinde yaşanan huzursuzlukları, gerginlikleri, karasızlıkları, açık veya gizli karşı koymaları, bunlara yol açan etmenleri ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışlarını açıklamakta kullanılan bir kavramdır (Barutçuğil, 1989:219). Bilim adamlarının çatışma kavramını farklı bakış açıları ile farklı boyutlarda ele almış olmaları (Lewicki vd., 1992:211, Korkmaz, 1994:78) ve çatışmaların çok değişik ortamlarda, düzeylerde ve şekillerde ortaya çıkması çatışma kavramının farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur (Slabbert, 2004:83). Bu çalışmada ise, çatışma kavramı, daha çok işletme literatürü ile bağlantılı yönü göz önüne alınarak aşağıda tanımlanmıştır.

Çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları olan Rahim (1985:81) çatışmayı, “birey ve grupların kendi içindeki veya arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık sonucu ortaya çıkan bir etkileşim” olarak tanımlamıştır. Thomas (1990:258) ise, çatışma konusunu dar bir açıdan süreç kapsamında ele almış ve çatışmanın “tarafardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç” olduğunu vurgulamıştır. Koçel’e (2003:664) göre çatışma, iki ve daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumunu ifade etmektedir. Eren (2003:609) çatışmayı, bir örgütte bireylerin veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin aksamasına neden olan olaylar biçiminde tanımlamakta; çatışmanın genellikle işletme faaliyetlerini aksattığına dikkati çekmektedir. Şimşek

(2002:285) ise, çatışmayı tanımlarken onun nedenlerine odaklanmakta ve çatışma kavramını “bir örgütte iki kişi yada grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya tahsisi ile yine bu kişi yada gruplar arasındaki statü, amaç, değer yada algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyumsuzluk” olarak tanımlamaktadır. Erdoğan (1999:146) çatışma konusunu daha çok bireye yönelik bir yaklaşımla ele almış ve çatışmayı “kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı” biçiminde ifade etmiştir.

Çatışma ile ilgili literatürde yer alan tanımlar incelenince, bu tanımların her birinin kavramın farklı yönlerine odaklandığı görülmektedir. Buna rağmen, tanımlarda bazı ortak noktalar göze çarpmaktadır. Bu ortak notalar, çatışmaların “uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık, karşıtlık, birbirine ters düşme” gibi konuları içermesidir.

3. ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ

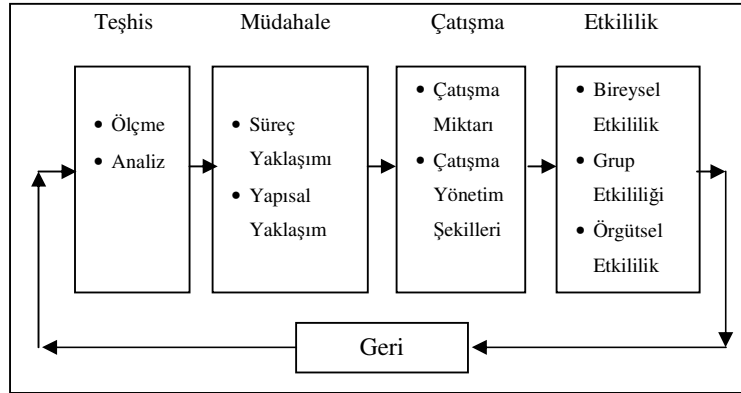
Çatışmalar çok farklı etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmakta; (Darling ve Walker, 2001:230) literatürde çatışmaların kaynaklarını ve nedenlerini belli başlıklarla sınırlandırmanın/sınıflandırmanın yanlış bir yaklaşım olacağı savunulmaktadır (Huczynski ve Buchanan, 1991:549). Buna rağmen, kişiler arası ilişkiler, bireyin kişilik, davranış, tutum bileşenleri (Özkalp ve Kırel, 2001:391), işletmelerin örgüt ve yönetim yapısı, iletişim sistemi gibi pek çok unsur çatışmaların önde gelen nedenleri arasında gösterilmektedir (Kılınç, 1985:103-120). Bu nedenlerden bireysel ve yönetsel nedenler daha çok insan unsuru ile bağlantılı olan nedenlerdir (Stoner ve Freeman, 1992:548; Darling ve Fogliasso, 1999:385). Örgütsel nedenler ise, iş ve örgüt yapısı gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan nedenlerdir (Robbins, 1998:438).

4. ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi, çatışmaların işletme içindeki sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı şekilde yönlendirilmesine yönelik çalışmaları içermektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996:332). Çatışmaların, işgücü verimliliğinin ve örgüt performansının arttırılmasında yapıcı bir şekilde kullanılabilmesi düşüncesi, günümüzde çatışmaların çözümü yerine onların yönetilmesi gereğini doğurmuş ve sonuçta literatürde çatışma yönetimi terimi daha sık kullanılmaya başlamıştır (Rahim; 1992: 38; Rahim ve dig., 1999:155; Darling ve Walker, 2001:230). İşletmelerde çatışmaları önlemek, çözmek ve yönetmek için, öncelikle çatışmaya neden olan anlaşmazlığın kaynağına inmek ve gerçek nedenlerini bulmak gerekmektedir (İleri ve Sezgin, 1999:57). Bu nedenle, yöneticiler, özellikle çatışmanın nedenlerini nesnel olarak ortaya koymalı ve bir sonraki aşamada çatışma yönetimi ile ilgili teknikleri uygulamalıdır (Peker ve Aytürk, 2002:248).

Çatışmaların yönetiminde, ilk ve en önemli aşamayı çatışmanın nedenlerinin teşhis edilmesi aşaması oluşturmaktadır (Hellriegel vd., 1995:430-431). Çünkü, çatışmalara doğru zamanda, doğru teşhis konulmadığı sürece, ne kadar iyi çözüm sunulursa sunulsun, olumsuz sonuçları önlememektedir (Rahim, 1992). İşletme içinde yaşanan çatışmaları tam ve doğru olarak teşhis edebilmek için çatışmanın boyutunu, miktarını, tarafların durumunu, çatışma yönetiminde kullanılan yöntemleri ve etkinlik derecelerini iyi bilmek gerekmektedir (Bergmann ve Volkema, 1989:10).

Şekil 1: Çatışma Yönetim Süreci



Kaynak: RAHİM, M. A., (1992). **Managing Conflict in Organizations**, Connecticut Praeger Publishers, New York, s.51.

İşletmelerde, çatışmalar doğru şekilde teşhis edildikten sonra, çatışmaya müdahale edilmesi gerekir. Teşhis sürecinde yapılacak analiz ve ölçümler, müdahalenin gerekli olup olmadığını ve ne tür bir müdahale türünün daha etkili olacağını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Teşhis sonucunda, çatışmanın düzeyinin yüksek boyutta olduğu ve bu durumun işletme için yararlı ve işlevsel olmadığı düşünülürse, çatışmaya müdahale edilmesi gerekir (Rahim, 1992:53). Çatışmalara müdahale aşamasında, işletmeler iki temel yaklaşımı esas alırlar. Bunlardan ilki, çalışanların çatışma konusunda yeterli bilgi ve beceri kazandırılmasını esas alan süreç yaklaşımıdır. İkincisi ise, üst kademe yöneticilere başvurmayı ve şikayetleri dinlemeyi esas alan yapısal yaklaşımıdır (Rahim, 1992:95). Süreç yaklaşımı, çatışmalara kesin çözümler getirecek sonuçları ortaya çıkarırken; yapısal yaklaşım, genellikle çatışmalara geçici çözümler getiren bir yaklaşımdır.

Çatışma yönetim sürecinin yönetsel becerilerin kullanımını gerektiren aşaması, çatışmanın gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada, çatışmaların işletmeye ve sisteme zarar vermeyecek şekilde yönetilmesi gerekir (Karip, 2000). Çatışmalar, her zaman işletme açısından bir zenginlik kaynağı olarak algılanmalı, çatışmaların yenilik ve yaratıcılık için bir fırsat olabileceği düşünülmelidir (Barbara ve Michael, 1998:505). Bu aşamada, çatışmaların türü, derecesi gibi birçok faktör göz önüne alınarak çatışmalar yönetilmelidir. Yöneticilerin bu aşamada sergileyeceği yönetsel yaklaşımlar,

çatışmalara geçici veya kalıcı çözümler getirecektir. Yöneticilerin hangi çatışma türü ve derecesi için nasıl bir yaklaşım sergileyeceğini gösteren kesin bir ifade ve geçerli bir yol ise yoktur (Bumin, 1990:129; Kılıç, 2001: 98; Riley, 1995:116). Literatürde, çatışmalara nasıl müdahale edeceğine ilişkin birçok modelden bahsedilmektedir. Bu modellerin bir kısmı kişiler arasındaki ilişkiler üzerinde dururken, bir kısmı yapısal değişkenler üzerine odaklanmaktadır (Koontz ve Wehrich, 1990:285). Bu modeller, rekabete dayalı modeller, geçici çözümler getiren modeller ile çatışmalara uzun dönemde kalıcı çözümler getiren modeller olmak üzere birkaç farklı başlık altında sınıflandırılmaktadır. İlgili modeller, aşağıda ana başlıklar halinde yer almaktadır.

Tablo 1: Çatışma Yönetim Modelleri

Rekabete Dayalı Modeller	Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Modeller	Çatışmalara Kalıcı Çözümler Getiren Modeller
<ul style="list-style-type: none"> • Kazan-Kazan • Kazan-Kaybet • Kaybet-Kaybet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaçınma • Güç (Yetki) Kullanma • Yumuşatma • Uzlaşma • Oylama • Kura Çekme 	<ul style="list-style-type: none"> • Sorun Çözme • Kapsamlı Amaçlar Belirleme • Kaynakların Arttırılması • Yapısal Değişkenlerde • Değişiklik • Davranış Değiştirme • Örgütsel Ayna • Rol Analizi

Çatışmaların çözümünde yararlanılan modelleri birbirinden tamamen soyutlayarak ayırmak mümkün değildir (Yates, 1987:160). Çatışma yönetim modellerinin işletmelerde uygulanması, çatışma düzeyinin kontrol altında tutulmasını ve çatışmanın olumsuz ve yıkıcı yönlerinin azaltılmasını sağlar (Newstrom ve Davis, 1997:319). Bahsedilen tüm çatışma yönetimi modelleri, yöneticilerin çatışma yönetimindeki becerilerine, işletmenin örgütsel yapısına ve şartlarına göre işletme yöneticileri tarafından kullanılabilir.

5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1.Çalışmanın Amacı

Muğla ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı kıyı otel işletmelerini kapsayan bu araştırmanın temel amacı, otel içinde yaşanan çatışmaların nedenlerini irdelemek ve çatışmaların nasıl yönetildiğini tespit edebilmektir. Bu genel amaç doğrultusunda, aşağıda yer alan alt amaçlara da ulaşmak hedeflenmiştir:

- Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenlerini, bireysel, örgütsel ve yönetsel düzeyde ortaya çıkarmak,
- Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların nasıl yönetildiğini faktörler bazında sınıflandırmak.

5.2.Evren, Örneklem, Veri Toplama

Bu araştırmanın çalışma evreni olarak Muğla ili sınırları içerisinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri belirlenmiştir. Muğla ilinde araştırma verilerinin toplandığı 2004 yılında toplam 95 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (Muğla İl Turizm Müdürlüğü İstatistikleri, 2004). Bu çalışmada, bu nitelikteki işletmelerin tamamına ulaşılmıştır. Ancak 10 işletme çeşitli nedenlerle anketi cevaplamak istememiştir. Sonuçta, sayı olarak 85 işletmeye ve oran olarak bölgedeki işletmelerin %89,4'üne ulaşılmıştır.

Araştırmanın verileri anket tekniği ile 2004 yılının Ağustos ve Eylül aylarında yöneticilerle yüzyüze görüşerek Muğla ilinin Bodrum, Marmaris, Datça, Fethiye, Dalaman ve Sarıgerme ilçe/beldelerinden toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu, genelde yönetim literatürü ile bağlantılı şekilde çatışma konusundaki çalışmalar göz önüne alınarak; özeldi ise konaklama işletmelerinin özellikleri göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çatışmanın nedenlerine yönelik 15 soru, ikinci bölümde çatışmanın yönetimine yönelik 26 soru, üçüncü bölümde işletmeye/cevaplayana yönelik 10 soru yer almaktadır. Anket formunun ilk iki bölümdeki sorular 5'li likert ölçeğine göre derecelendirilmiş ve ölçek şu şekildedir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum. Üçüncü bölümde yer alan sorular ise, kapalı uçlu sorulardır.

5.3.Ön Uygulama/Ön Test

Araştırmanın anket formu hazırlandıktan sonra, anket formunu ve ankette yer alan önermelerin anlaşılabilirliğini test edebilmek amacıyla ön uygulama (pilot uygulama) yapılmıştır. Pilot uygulama, Marmaris'te faaliyet gösteren 18 adet 4-5 yıldızlı otel üzerinde yapılmıştır. Bu işletmelerin yöneticilerine hem anket formu doldurtulmuş hem de yöneticilerin çatışma konusu ile ilgili görüşleri alınmıştır. Bu süreçte görüşülen yöneticilerin, daha sonraki uygulama aşamasında, anketi doldurması istenen yöneticilerle aynı pozisyonda olan genel müdür, genel müdür yardımcısı yada insan kaynakları müdürü olmasına dikkat edilmiştir.

5.4.Analiz ve Güvenilirlik

Araştırmada, işletmenin ve cevaplayanın özelliklerine ilişkin bulgular için frekans dağılımı yapılmıştır. Çatışmanın nedenlerine ilişkin verilerin ortalamaları ve standart sapmaları alınmıştır. Çatışmaların yönetimine ilişkin değişkenler faktör analizine tabi tutulmuş ve son aşamada faktörler arası ilişki analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin genel olarak güvenilirliği (Alfa değeri) 0,83'tür. Çatışmanın nedenlerine ilişkin verilerin güvenilirliği Tablo 3'te; çatışmanın yönetimi kısmında ortaya çıkan her faktörün güvenilirliği ise, Tablo 4'te ayrı ayrı verilmiştir.

5.5.Araştırmanın Bulguları

5.5.1. İşletmenin ve Cevaplayanın Niteliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıda işletmeye ve cevaplayana ilişkin bilgiler frekans dağılımları şeklinde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon, çalışma yılı, otelin sınıfı, oda sayısı ve personel sayısı başlıkları altında verilmiştir.

Tablo 2: İşletmeye ve Cevaplayana İlişkin Bulgular

Cinsiyet	N	%	İşletme Çalışma Yılı	N	%
Erkek	66	22,4	1 yıl ve altı	15	17,6
Kadın	19	77,6	2 yıl	10	11,8
Yaş			3 yıl	16	18,8
20 ve altı	1	1,2	4 yıl	10	11,8
21-30 arası	24	28,2	5 yıl ve üstü	34	40,0
31-40 arası	48	56,6	Otelin sınıfı		
41-50 arası	9	10,5	4 yıldızlı	65	76,5
50 ve üstü	3	3,5	5 yıldızlı	20	23,5
Eğitim			Otelin Oda Sayısı		
İlkokul	1	1,2	80-120 arası	29	34,2
Ortaokul	-	-	121-160 arası	15	17,6
Lise	13	15,2	161-200 arası	7	8,2
Önlisans	12	14,1	201-240 arası	12	14,1
Lisans ve Üstü	59	69,5	241 ve üstü	22	25,9
İşletmedeki Pozisyon			Personel Sayısı		
Genel Müdür	25	29,4	80 ve altı	26	30,6
Genel Müdür Yardımcısı	35	41,2	81-100 arası	18	21,2
İnsan Kaynakları Müd.	18	21,1	101-120 arası	14	16,5
Diğer (*)	7	8,3	121-140 arası	5	5,9
			141-160 arası	22	25,8

(*) Diğer kategorisinde yer alanların 4'ü önbüro müdürü, 2'si muhasebe-finansman müdürü ve 1'i yiyecek içecek müdürüdür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 77,6'sı erkek, %22,4'ü kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu 21-30 ve 31-40 yaş grupları arasındadır. Araştırma verilerinin genellikle işletme üst yöneticilerinden toplanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, verilerin %29,4'ü genel müdürlerden, % 41,2'si genel müdür yardımcılarında %21,1'i insan kaynakları müdürlerinden toplanmıştır. Diğer kategorisinde yer alanlar, ön büro müdürü, yiyecek-içecek müdürü ve muhasebe finansman müdürüdür. Turizm sektöründe insan kaynağının çalışma yılı sektörün özelliği gereği çok yüksek değildir. Ancak, bu çalışmaya katılanların çoğunluğunun (ortalama %70) üç yıl ve üzeri çalışanlardan oluşması yöneticilerin işletmeyi tanımış olması ve verilerin güvenilirliği açısından önemli avantaj olarak düşünülmektedir. Otellerin %76,5'i dört yıldızlı, %23,5'i beş yıldızlıdır. Otellerin oda sayıları ve personel sayılarının dağılımları genellikle bu işletmelerin nitelik ve büyüklüklerine uygun dağılım göstermektedir.

5.5.2.Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Bulgular

Bu aşamada çatışmaların nedenlerine ilişkin bilgi edinmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda, çatışmanın bireysel, örgütsel, yönetsel ve diğer nedenlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Aşağıda bu yargılara verilen cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3: Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Bulgular

ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ	N	Ort.	S.S.	Alfa Değ.
Bireysel Nedenler				0,74
Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları çatışma nedenidir	85	4,42	1,01	
İşletme personeli arasındaki güç mücadeleleri çatışma nedenidir	85	4,32	1,03	
İşletme personeli arasındaki görüş farklılıkları çatışma nedenidir	85	4,18	1,27	
Çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları çatışma nedenidir	85	4,09	0,73	
Ortalama	-	4,25	-	
Örgütsel Nedenler				0,68
İşletme ve bölümlerdeki işbölümünün yapısı çatışma nedenidir	85	4,29	1,04	
Çalışanların iş için işletme kaynaklarından daha fazla yararlanmak istemesi çatışma nedenidir	85	3,71	1,16	
İşletme içindeki bürokrasi (formalite) fazlalığı çatışma nedenidir	85	3,58	1,22	
İşletmede gerçekleşen teknolojik ve benzeri değişim çatışma nedenidir	85	2,91	1,32	
Departmanlar arası bağımlılık (bar-restoran-mutfak, önbüro vb. -kat-çamaşırhane gibi) çatışma nedenidir	85	2,77	1,33	
İşletmenin büyüklüğü çatışma nedenidir.	85	1,89	1,01	
Ortalama	-	3,08	-	
Yönetimsel Nedenler				0,76
İşletmede yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması çatışma nedenidir	85	4,75	0,53	
Çalışanlar arasındaki iletişim sorunları ve engelleri çatışma nedenidir	85	4,64	0,48	
Ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler çatışma nedenidir	85	4,25	1,18	
Çalışanların istemedikleri bir denetim şekli ile karşılaşmaları çatışma nedenidir	85	4,00	0,93	
Çalışanların yetenekleri ile işletmedeki statülerinin uyumsuzluğu çatışma nedenidir	85	3,71	1,22	
Ortalama	-	4,27	-	

Çatışmanın nedenleri incelenince, yönetsel nedenlerin yöneticiler tarafından öncelikli çatışma nedeni olarak görüldüğü (4,27) göze çarpmaktadır. Bireysel nedenlerin ise, yöneticiler tarafından çatışmaların ikinci sıradaki nedeni olarak görüldüğü (4,25) dikkati çekmektedir. Yöneticilere göre, örgütsel nedenler, çatışmalara yönetsel ve bireysel nedenler kadar yol açmamaktadır.

5.5.3.Çatışmaların Yönetimine İlişkin Bulgular

Çatışmaların işletmede nasıl yönetildiğini ortaya koyabilmek amacıyla çatışma yönetimine ilişkin veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,728 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, örneklem yeterliliğinin bu tür bir analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca anlamlılık da $p < 0,000$ olarak belirlenmiştir. Çatışma yönetimine ilişkin faktörler belirlenirken, öz değeri 1'den büyük olanlar değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca, değişkenlerden faktör yükleri 0,40'ın altında olanlar değerlendirme dışında tutulmuştur. Bu işlem sonucu,

toplam yedi faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar, “kapsamlı amaç belirleme, yumuşatma, rekabetçi stratejiler, uzlaşma, yapısal değişkenleri değiştirme, sorun çözme modeli ve kaçınmadır.” Bu yedi faktörün toplam varyansı açıklama oranı, % 70,86’dır. Ayrıca, faktörlerin Cronbach’s Alfa değerlerinin %60’tan fazla olduğu (bkz.Tablo.3) görülmektedir.

Tablo 4: Çatışmaların Yönetimine İlişkin Bulgular Tablosu (n=85)

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach’s Alfa
Faktör 1 – Kapsamlı Amaç Belirleme (Kahçı Yöntem)		5,061	% 24,098	0,75
Çatışmalar, tarafları daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak çözümlenir	,761			
Çatışmalar, çatışan taraflar için ortak hedefler belirlenerek çözümlenir	,754			
Çatışmalar, çatışan tarafların kendilerini karşı tarafın yerine koyması istenerek çözümlenir	,491			
Çatışmalar, personelin eğitilerek, çatışmaya yol açan davranışlarının değiştirilmesiyle çözümlenir	,483			
Faktör 2 – Yumuşatma (Geçici Yöntem)		2,807	% 13,366	0,85
Çatışmalar, taraflar ikna edilmeye çalışılarak çözümlenir	,890			
Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözümlenir	,814			
Faktör 3 – Rekabetçi Stratejiler (Rekabetçi Yöntem)		1,721	% 8,194	0,74
Çatışmalar, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülür.	,775			
Çatışmalar, çatışan her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülür.	,730			
Çatışmalar, yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözümlenir	,622			
Faktör 4 – Uzlaşma (Geçici Yöntem)		1,556	% 7,411	0,64
Çatışmalar, çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülür.	,841			
Çatışmalar, çatışan tarafların kendi durumlarını diğer tarafın tepkisini görerek ölçmesi ile çözümlenir	,646			
Çatışmalar, çatışan taraflar arasında orta yol bulunarak çözümlenir	,513			
Faktör 5 – Yapısal Değişkenleri Değiştirme (Kahçı Yöntem)		1,416	% 6,742	0,70
Çatışmalar, örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözümlenir	,834			
Çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözümlenir	,785			
Çatışmalar, hiyerarşik yapıda örgütsel değişiklikler yapılarak çözümlenir	,407			
Faktör 6 – Sorun Çözme (Kahçı Yöntem)		1,249	% 5,947	0,64
Çatışma, tarafların tamamı tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yolu araştırılarak çözümlenir.	,765			
Çatışmalar, tarafların kendi görüşlerini dile getirerek tartışılması yoluyla çözümlenir.	,546			
Faktör 7 – Kaçınma (Geçici Yöntem)		1,073	% 5,109	0,66
Çatışmalara doğrudan müdahale edilmez	,679			
Çatışmalar görmezlikten gelinir	,530			
Çatışmalara karşı kayıtsız kalınır	,474			

İlk faktör olan “kapsamlı amaç belirleme” toplam dört değişken ile ifade edilmekte ve ilk faktörün toplam varyansı açıklama oranı %24’tür. İkinci faktör olan yumuşatma iki değişken ile açıklanmakta ve bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 13,3’tür. Rekabetçi stratejilerin toplam varyansı %8,1’dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Uzlaşmanın toplam varyansı açıklama oranı %7,4; yapısal değişkenleri değiştirmenin toplam varyansı açıklama oranı %6,7; sorun çözme tekniğinin toplam varyansı açıklama oranı %5,9 ve kaçınmanın toplam varyansı açıklama oranı %5,1’dir.

5.5.4.İlişki Analizine Yönelik Bulgular

Faktörler arası ilişki 0.01 ve 0.05 anlamlılık düzeylerinde ve iki yönlü olarak analiz edilmiştir. İlişki analizi sonucu iki konu dikkati çekmektedir. Bunlardan ilk dikkat çeken, yedinci faktör (kaçınma) ile diğer faktörlerin tamamı arasında negatif bağlantı olmasıdır. Dikkat çeken ikinci konu ise, Kapsamlı amaç belirleme ile “yumuşatma, uzlaşma ve sorun çözme” arasındaki güçlü pozitif ilişkidir. Ayrıca, “uzlaşma” ile “kaçınma” dışındaki diğer tüm faktörlerle pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Faktörler Arası İlişki Analizi Sonuçları (n=85)

		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
(Faktör 1) Kapsamlı amaç belirleme	Pearson İlişki Katsayısı	1						
	Sig. (2-yönlü)	,						
(Faktör 2) Yumuşatma	Pearson İlişki Katsayısı	,373**	1					
	Sig. (2-yönlü)	,000	,					
(Faktör 3) Rekabetçi Stratejiler	Pearson İlişki Katsayısı	,156	,138	1				
	Sig. (2-yönlü)	,154	,207	,				
(Faktör 4) Uzlaşma	Pearson İlişki Katsayısı	,392**	,302**	,354**	1			
	Sig. (2-yönlü)	,000	,005	,001	,			
(Faktör 5) Yapısal değişkenleri değiştirme	Pearson İlişki Katsayısı	,021	,027	,183	,282**	1		
	Sig. (2-yönlü)	,851	,807	,094	,009	,		
(Faktör 6) Sorun çözme	Pearson İlişki Katsayısı	,413**	,324**	,212	,229*	,057	1	
	Sig. (2-yönlü)	,000	,002	,051	,035	,602	,	
(Faktör 7) Kaçıma	Pearson İlişki Katsayısı	-,337**	-,340**	-,073	-,230*	-,068	-,218*	1
	Sig. (2-yönlü)	,002	,001	,506	,035	,535	,045	,

** 0.01 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

* 0.05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde, teknoloji ve teknolojik gelişmelerin otel işletmelerine adapte edilmesi bu işletmeler için önemli ve vazgeçilmez hale gelse de, bu işletmelerin temel özelliği, çalışan odaklı işletmeler olması ve başarılarının çalışanlara odaklanmış olmasıdır (Ingram, 1996:30-34). Otel işletmelerinin işgücü yoğun ve insan odaklı olması, çok sayıda ve farklı özelliğe sahip işgörenin aynı çatı altında çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Çok sayıda çalışanın bir arada bulunduğu ortamlarda, çatışmaların ortaya çıkması da olağandır (Henkin, vd., 2000). Çünkü, kişilik yapısı, eğitim durumu, kültür düzeyi, algılama şekli, geçmiş deneyim, yetenek, duygu, düşünce ve inanç gibi birçok farklı kişisel özelliği olan çalışanlar, aynı olaylara ve durumlara farklı gözlerle bakar ve olayları farklı şekillerde yorumlar (Korkmaz, 1994). Bu durum da, insanların ve insanlar arasında etkileşimin olduğu her yerde çatışma ile karşılaşılmasının doğal olduğu sonucuna bizi götürmektedir. Ayrıca, insanların bir arada uyumlu bir şekilde hiçbir tartışmaya izin vermeden çalışması ne kadar olağan ise, birbirlerine uyum sağlayamamaları ve zaman zaman çatışmaları da o kadar olağan bir durumdur.

Bu çalışmanın çatışmanın nedenlerine ilişkin sonucu, yukarıda anlatılan durumu destekler niteliktedir. Bu kapsamda, çatışmaların nedenleri incelenince bireysel özelliklerden kaynaklanan nedenler ve yönetsel nedenlerin çatışmalara daha fazla neden olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin sezonluk çalışan işletmeler olması ve ülkenin hemen her kesiminden insanın bu işletmelerde istihdam edilmesi çalışanlar arasında amaç ve paradigma farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sezonluk çalışıyor olmasından ve işgören devir hızının yüksek olmasından dolayı, çalışanlar birbirini tanımamakta ve bu durum da çalışanlar arasında çekişme, birbirlerine karşı ön yargılı yaklaşma gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Pizam ve Thornburg, 2000:211-213). Araştırmaya katılan otel işletmelerinin sezonluk çalışması, bu tür işletmelerde işgören devir hızının yüksek olması (Kuşlvan ve Kuşlvan, 2004:30) ile birlikte yönetici kadrosunun genellikle patronlardan oluşması yönetsel sorunların da sık yaşanmasına neden olmaktadır (Türker, 1998:37-62). Bu bağlamda, bu çalışmanın sonuçları da çatışmaların bireysel ve yönetsel nedenlerinin ağırlıklı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, *yetki-sorumluluk arasındaki dengesizlik, bürokrasi fazlalığı, denetim şekli, ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler, çalışanlar arası güç mücadeleleri, çalışanlar arası kişilik farklılıkları* bu çalışma sonucunda temel bireysel ve yönetsel çatışma nedenleri olarak ortaya çıkmıştır. Yönetsel ve bireysel nedenlerin, konaklama işletmelerinde sorun yaratan ve çalışma yaşam kalitesini düşüren nedenler olduğu, daha önce insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik yapılan çalışmalarda da ortaya konulmuştur (Türker, 1998:37-62; Kuşlvan ve Kuşlvan, 2004:28-30; Karatepe ve Sökmen, 2006:255-256; Farrel, 2001:121-138). Konaklama işletmelerinde yönetsel sorunların önemli bir kısmının da, bu tip –sezonluk faaliyet gösteren- işletmelerde fonksiyonel bir insan kaynakları departmanı olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum, ortaya çıkan sorunları tamamen birim yöneticilerine bırakmakta ve

oların iş yüklerini arttırmaktadır. Birim yöneticileri, yoğun iş yükleri ile birlikte bu sorunları da çözmeye çalışmaktadır. Bu durum, yöneticilerin yönetsel becerilerini de tam olarak sergilemesine engel olmaktadır. Kişisel ve yönetsel engellere karşın, işletmenin büyüklüğü, departmanlar arası bağıllık, teknolojik yenilikler gibi örgütsel faktörler yöneticiler tarafından çatışma nedenleri olarak görülmemektedir. Bu durum, çatışmaların tamamen bireylere odaklı olduğunu onaylayan bir sonuçtur.

Çatışmaların nedenlerinin bilinmesi önemli olmakla birlikte, çatışmaların doğru şekilde yönetilebilmesi de oldukça önemlidir. Çatışmaların başarılı şekilde yönetimi ise, basit ve geçici çözümlere odaklanılarak sağlanamaz. Çatışmaların yönetimi aşamasında yöneticiler bazı önemli çatışma yönetim modellerine uygun müdahale tarzı benimsemektedir. Bu modeller, rekabete dayalı yönetim modelleri, kısa vadeli-geçici çözümler getiren modeller ve çatışmalara uzun dönemde kalıcı çözümler getiren modeller olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu araştırmada, otel yöneticilerinin bakış açısına göre bu modellerin faktör analizi yardımıyla sınıflandırması yapılmıştır. Sonuçta, araştırmaya katılan işletmeler için “kapsamlı amaç belirleme, yumuşatma, rekabetçi stratejiler, uzlaşma, yapısal değişkenleri değiştirme, sorun çözme ve kaçınma” olmak üzere yedi çatışma yönetim modeli tespit edilmiştir. Bu modellerin altı tanesi yöneticiler tarafından müdahale etmeyi gerektiren modeldir. Yedinci model “kaçınma” ise, çatışmalara kayıtsız kalma ile ilgilidir. Kaçınma modeli, diğer modeller gibi çatışmaya müdahale etmeyi gerektirmediği için kendisi dışındaki modellerle arasında negatif ilişki vardır. Ayrıca, ortaya çıkan modellerin genellikle çatışmalara kalıcı çözüm getiren modeller olduğu dikkati çekmektedir. Bu durum, yöneticilerin çatışmalara karşı çözüm üretme eğilimlerinin durumu geçiştirme yönünde olmadığını da ortaya koymaktadır. Ayrıca bu sonuç, işletme yöneticilerinin uzun vadeli ve stratejik çerçevede düşündüklerinin de bir göstergesidir. Bu bağlamda, çatışmalara uzun vadeli ve kalıcı şekilde üretilen çözümler işletmelere gelecekte yönetsel konularda da büyük faydalar sağlayacaktır. Sorunlarda azalma meydana gelebilecektir. Çalışanlarda baştan savıldığı izlenimi oluşmayacaktır. Yönetici, müdahaleci olduğu zaman, işin içinde yer alacak ve çatışmalardan işletmeye fayda sağlayacak bazı şeyleri öğrenebilecektir. Ayrıca, bu sayede deneyim kazanacaktır.

Bu araştırmada, yukarıda belirtilen nicel sonuçlar dışında, bazı nitel sonuçlara da ulaşılmıştır. Anket formunda, yöneticilere görüşlerini bildirmesi için ayrılan kısımda yöneticiler genel olarak aşağıda belirtilen ifadeleri kullanmıştır:

“Otelde çatışmaların yaşanması doğadır. Çünkü çok farklı kültürel ve kişisel özelliğe sahip kişiler bu işletmelerde çalışmaktadır.”

“Otel yöneticilerinin temel görevi, çatışmaların azaltılmaya çalışılmasından çok, çatışmalarla birlikte yaşanmasının öğrenilmesidir.”

“Sezonluk çalışan otel işletmeleri için kış dönemlerinde personeli işletmede tutma şansımız yok. Takip eden yıllarda, bir önceki yıl çalışan personelin

tamamına ulaşamıyoruz. Bu nedenle, işletmeye yeni gelen çalışanlar uyum sürecinde çatışmaların da içinde kalmaktadır.”

Sonuç olarak, çatışma kavramının genelde olumsuz şekilde algılandığını, ancak çatışmaların olumlu yönlerinin de olduğunu söylemek gerekir. Çatışmaların, işletme lehine sonuçlar doğurabilmesi için doğru şekilde yönetilmesi bir zorunluluktur. Dolayısıyla, günümüz otel yöneticilerinin görevi, çatışmaları doğru teşhis etmek, gerektiği şekilde müdahale etmek olmalıdır. Bu çalışmanın sonuçları, çatışmaların genel nedenlerinin bireysel ve yönetsel olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar göz önüne alındığı zaman işletmelere, insan kaynakları politikalarını tekrar gözden geçirmeleri ve yönetsel yeterliliğe sahip yöneticiler istihdam etmeleri önerilebilir. Ayrıca, personel performansının objektif şekilde değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinin bu sonuçlara göre yapılması işletmelerde bireysel ve örgütsel nedenlere bağlı çatışmaları azaltabilir. Çatışmaların çözümünde ise, “kapsamlı amaçlar belirleyerek” çatışmaları çözmeye çalışmak daha yararlı olacaktır. Çünkü, kapsamlı amaç belirlemenin diğer modellerle sıkı şekilde bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada da kapsamlı amaç belirlemenin, diğer modellerin yaratacağı çözümleri büyük oranda tek başına sağlayacağı sonucu (bkz. Tablo:3 ve 4) ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinde veya turizm işletmelerinde çatışma yönetimi konusunda çalışma yapacak araştırmacılara ise, bu çalışmanın yöntem ve sonuçlarına göre aşağıda belirtilen önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma verileri, yöneticiler ile birlikte çalışanlardan da toplanarak, çatışmaların nedenleri ve çözümü çalışanların perspektifiyle ortaya konulabilir,
- Araştırma verileri sezonluk faaliyet gösteren işletmelerle, yıl boyu açık olan işletmelerden toplanarak, iki işletme grubu arasında çatışmaların neden ve çözümü arasında bağlantı olup olmadığı araştırılabilir,
- Çatışmaların, işletme performansı ile ilişkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

1. AKAT, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 3. Baskı, İzmir.
2. AKKIRMAN, A. D. (1998), Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (2), ss.1-11.
3. BAGSHAW, M. (1998), Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for the Millenium, **Industrial and Commercial Training**, 30 (6), ss.206–208.
4. BARBARA, D. ve SONG, M. X., (1998), Innovation strategy and sanctioned conflict: a new edge in innovation?, **Journal of Product Innovation Management**, 15 (6), ss.505-519

5. BARUTÇUGİL, İ. (1989), **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi. Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, İstanbul.
6. BAŞARAN, İ. E. (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadıoğlu Matbaası, Ankara.
7. BAYSAL, A. C. ve TEKARSLAN, E. (1996), **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Yayıncılık 2. Baskı: İstanbul.
8. BERGMANN, J. T. ve VOLKEMA, R. (1989), Understanding and Managing Interpersonal Conflict at Work: Its Issues, Interactive Process and Consequences, **Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach**, (Ed. M. Afzalur Rahim). Praeger Publishers: New York.
9. BOLES, J.S., JOHNSTON, M.W., HAIR, J.F., (1997), Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: inter-relationships and effects on some work-related consequences, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 17 (1), ss.17-28.
10. BUMİN, B. (1990), **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
11. CAN, H. (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
12. ÇELİK, M. (1998), İşletmelerde Çatışmaya Yönelik İlişkiler ve Sorun Çözme Yöntemleri, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları:2 İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, **Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İzmir.
13. DARLING, R. J. ve WALKER, E. W., (2001), Effective Conflict Management: Use of Behavioral Style Model, **Leadership & Organization Development Journal**, 22 (5), ss.230-242.
14. DARLING, R.J. ve FOGLIASSO, E.C. (1999), Conflict Management Accross Cultural Boundaries: A Case Analysis From A Multinational Bank, **European Business Review**, 99 (6), ss.383-392.
15. DİNÇER, Ö. (1994), **Örgüt Geliştirme: Teori Uygulama ve Teknikler**, Timaş Yayınları, İstanbul.
16. ERDOĞAN, İ. (1999), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:5, İstanbul.
17. EREN, E. (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, Genişletilmiş 6. Baskı: İstanbul.
18. EREN, E. (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 6.Basım, İstanbul.
19. ERTÜRK, M. (1995), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul.

20. ESQUIVEL, A. M. ve KLEINER, H.B. (1997), The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness, **Team Performance Management**, 3(2), ss.42-48.
21. FARREL, K., (2001): Human Resources Issues as Barriers to staff retention and Development in the tourism Industry, **The Irish Journal of Management**, 22 (2), ss.121-141.
22. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W. ve WOODMAN, R.W. (1995), **Organizational Behavior**, 7th ed., West Publishing, New York, NY.
23. HENKIN, B.A., CISTONE, P.J., DEE, J.R. (2000), Conflict management strategies of principals in site-based managed schools, **Journal of Educational Administration**, 38 (2), ss.142-158.
24. HUCZYNSKI, A. ve BUCHANAN, D. (1991), **Organizational Behaviour**, Prentice Hall. 2. Edition, New York.
25. İLERİ, H. ve SEZGİN, M. (1999), Çatışma Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Meydana Gelen Çatışmaların İncelenmesi Açısından Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, 3.
26. INGRAM, H., (1996), Classification and grading of smaller hotels, guesthouses and bed and breakfast accommodation, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 8 (5), ss.30-34
27. JOHNSON, P. ve EVANS, J. (1997), Power, communicator styles, and conflict management styles: a web of interpersonal constructs for the school principal, **International Journal of Education Reform**, 6 (1), ss.40-53.
28. KARATEPE, O.M. ve SÖKMEN, A., (2006), The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees, **Tourism Management**, 27 (2), ss.255-268.
29. KARİP, E. (2000), **Çatışma Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
30. KILIÇ, M. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, (Ed. Salih Güney). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
31. KILINÇ, T. (1986), Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 1 (15).
32. KILINÇ, T. (1990), Gruplararası Çatışmaların Çözümünde Laboratuvar Yaklaşımı, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19 Sayı:1-2.
33. KILINÇ, T. (1985), Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.14, No.1, ss.103-124.
34. KOÇEL, T. (200), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 9. Baskı: İstanbul.

35. KOONTZ, H. ve WEIHRICH, H. (1990), **Essentials of Management**, McGraw Hill Inc., Singapore.
36. KORKMAZ, S. (1994), Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, **MPM Verimlilik Dergisi**, (1), ss. 77-94.
37. KUŞLUVAN, S. ve KUŞLUVAN, Z., (2004), Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, ss.28-37.
38. LEWICKI, R.J., WEISS, S.E., LEWIN, D. (1992), Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis, **Journal of Organizational Behaviour**, 13 (3), ss.209-252.
39. LEWIS, D., FRENCH, E., STEANE, P. (1997): A Culture of Conflict, **Leadership & Organization Development Journal**, 18 (6), ss. 275-282.
40. LUTHANS, F., (1992), **Organizational Behavior**, McGraw Hill Inc., 6.Baskı, New York.
41. ----- **Muğla İl Turizm Müdürlüğü İstatistikleri**, 2004.
42. NEWSTROM, J. W. ve DAVIS, K. (1997), **Organizational Behavior**, Irwin Mc.Graw-Hill Series in Management. Tenth Edition: Boston USA.
43. ÖZER, A. M. (2000), Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi, **MPM Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını (4).
44. ÖZKALP E. ve KIREL, Ç. (2001), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149, Eskişehir.
45. ÖZTÜRK, A. (1992), **Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, İşletme Yönetiminde Güncel Konular**, Çukurova Üniversitesi Yayınları, Adana.
46. PEKER, Ö. ve AYTÜRK, N. (2002), **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, 2.Baskı, Ankara.
47. PIZAM, A., THORNBURG, S.W., (2000), Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study, **International Journal of Hospitality Management**, 19 (2), ss.211-217.
48. RAHIM, M. A. (1985), A Strategy For Managing Conflict In Complex Organizations, **Human Relations**, 38 (1), ss.81-89
49. RAHIM, M. A. (1992), **Managing Conflict In Organizations**, Connecticut Praeger Publishers, New York.
50. RAHIM, M. A., BUNTZMAN, G., WHITE, D. (1999), An Empirical Study of Stages of Moral Development and Conflict Management Styles,

- The International Journal of Conflict Management**, 10 (2), ss.147-163.
51. RILEY, M. (1995), **Managing People**, Butter Worth-Heineman Publishing, England.
 52. ROBBINS, P. S. (1998), **Organizational Behaviour: Concepts Controversies, Applications**, Prentice Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey.
 53. SLABBERT, A.D., (2004), Conflict management styles in traditional organisations, **The Social Science Journal**, 41 (1), ss.83-92
 54. SOTENSON, R.L., (1999), Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses, **Family Business Review**, 12 (2), ss.133-146.
 55. STONER, E. J. ve FREEMAN, E. R. (1992), **Management**, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
 56. ŞİMŞEK, Ş. (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, 7.Baskı, Konya.
 57. ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım Geliştirilmiş 2.Baskı, Ankara.
 58. TENGİLİMOĞLU, D., (1991), Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.24, Sayı.2, ss. 121-144.
 59. THOMAS, W. K. (1990), **Organizational Behaviour and Management. Conflict and Conflict Management**, (Der. Henry L. Tosi). PWS KENT Publishing Company, Boston.
 60. TÜRKER, N., (1998), Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma, Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi, **Turizmde Seçme Makaleler**, No:30, Azim Basımevi, İstanbul, ss.37-62.
 61. WOFFORD, J.C. (1982), **Organizational Behaviour: Foundation For Organizational Effectiveness**, Kent Publishing Company, Boston.
 62. YATES, D. (1987), **The Politics of Management**, Jossey Boss Publishers, USA.

C.13, S.2 atışma, Nedenleri Ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış