

# Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

*A Research towards Determining the Relationship between Organizational Conflict and Organizational Commitment in Hospitality Enterprises*

**Mustafa KAVACIK**

*Araş. Gör., Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, (mkavacik@akdeniz.edu.tr)*

**Furkan BALTACI**

*Araş. Gör., Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, (fbaltaci@akdeniz.edu.tr)*

**Ali YILDIZ**

*Öğr. Gör., Muğla Üniversitesi, Dalaman Meslek Yüksekokulu, (aliyildiz@mu.edu.tr)*

## ÖZ

### Anahtar Kelimeler:

Çatışma,  
Örgütsel Çatışma,  
Örgütsel Bağlılık,  
Konaklama İşletmesi

*Bu çalışma, konaklama işletmelerinde yaşamakta olan örgütsel çatışma ile çalışanların örgütlerine karşı duyduğu bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek ve hangi bağlılık türünün çatışma üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Belek bölgesinde yer alan 8 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinin çalışanları ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Toplamda 450 işgören ile anket uygulaması gerçekleştirilmiş olup bunlardan sağlıklı verilere sahip olan 392 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir. 58 anket ise geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sırasında değerlendirme dışı bırakılmıştır. Elde edilen verilerle gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde dört boyut elde edilmiş olup bunlar “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, “normatif/davranışsal bağlılık” ve “örgütsel çatışma” olarak isimlendirilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda duygusal bağlılığın örgüt içi çatışmaları azalttığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise arttırdığı görülmüştür. Regresyon analizi sonucuna göre ise örgütsel bağlılığın, örgütsel çatışmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.*

## ABSTRACT

### Key Words:

Conflict,  
Organizational  
Conflict,  
Organizational  
Commitment,  
Accommodation  
Establishments

*This paper aims to determine the relationship between organizational conflict in hospitality enterprises and employee commitment towards their organizations and to determine which type of commitment is more effective on conflict. Within the scope of the study, a survey application is undertaken on 5-star hotels in Belek. The questionnaire has been applied to 450 employees. Statistical analysis has been made on 392 of them which have been found to provide usable data while the remaining 58 have been excluded at the time of validity and reliability analysis. As a result of factor analysis, four dimensions have been gathered and these have been named as “emotional commitment”, “continuity commitment”, “normative/behavioral commitment” and “organizational conflict”. As a result of correlation analysis, it has been found that emotional commitment decreases but, continuity and normative commitment increase the conflicts within the organization. In consequence of regression analysis, it has been established that organizational commitment is a significant predictor of organizational conflict.*

## 1. GİRİŞ

İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kısıtlanan üretim faktörlerini iktisadi çerçevede bir araya getirmeyi hedefleyen örgütlerdir. Kaynaklarını etkin ve etkili şekilde kullanamayan, bunu işletme amaçlarına kârlı şekilde yönlendiremeyen örgütlerin çağımızın yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini idame ettiremeyeceği kaçınılmazdır. Sermaye ve toprağın yanında diğer bir kaynak olan insan unsuru da rekabet ortamında son derece önem kazanmaktadır.

Dış müşteri memnuniyetini sağlamanın önemli olduğu günümüzde iç müşteri kapsamında yer alan çalışan memnuniyetinin sağlanması da kârlı ve sürdürülebilir rekabette son derece önem kazanmıştır. Çalışan memnuniyeti, müşteri tatmini üzerinde etkili faktörlerden birisidir (Naktiyok ve Küçük: 225-243). Bununla birlikte, örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların varlığıdır (Gündoğan, 2009: xii). Örgütler, çalışanların yüksek devir oranından kaynaklanan maliyetleri azaltmak ve çalışanlarıyla istikrarlı iş ilişkisi kurmak maksadıyla, çalışanlarının örgüte bağlılığını artırmayı amaçlamışlardır (Meyer ve Allen, 2004:2;

Gündoğan, 2009: 8). Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda işe geç kalma, devamsızlıkta artış (Balay 2000: 86 akt. Tayfun ve diğ., 2008:7), performansta düşüklük (Wiener ve Vardi, 1980: 81-96) gibi olumsuz sonuçlar göze çarpmaktadır. Bağlılığın artmasıyla birlikte, çalışanların bireysellikten uzaklaşarak örgütün çıkarları doğrultusunda hareket edeceği ve özveride bulunarak çalışacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgüte bağlılığı son derece önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların verimliliklerinin yüksek olduğu ve daha fazla sorumluluk üstlendikleri de kabul edilmektedir (Dolu, 2011: 20-22).

Çalışanlar iş ortamında pek çok şeyden etkilenir ve pek çok şeyi de etkiler. Grup halinde yapılan işlerde çalışanlar arasında ihtilaflar yaşanabilmektedir. Literatürde çeşitli nedenlerden doğan, içerisinde anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıt davranışlar, muhalif etkileşim, uyumsuzluk, ters düşme gibi temel unsurları barındıran, bireylerin birbirlerini amaçlarına ulaşma noktasında engellemeye çalıştıkları olumsuz durum olarak tanımlanan “çatışma” (Koçel, 2010: 646; Aşan ve Aydın, 2006: 205) doğru yönetilebilir ise çalışanların performansında ve işbirlikçi gruplarda örgütün amaçları lehine verimli çalışmalar kaydedilebilir. İnsan ilişkilerinde sistemin doğal bir parçası olarak görülen çatışmanın, özellikle bürokrasinin az olduğu, yenilikçi faaliyetlerin ve örgüt desteğinin yüksek olduğu organizasyonlarda ortadan kaldırılması yerine kontrol edilebilir seviyede tutulmasıyla pazar adaptasyonu daha kolay sağlanabilecektir.

Sosyalleşmenin girdisi olan insan faktörünün olduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası tartışmaların ve çatışmaların olması kaçınılmaz hale gelmektedir (Üngüren ve diğ., 2009: 37). Otel işletmelerinde yaşanan çatışmalar, yeni fikirlerin ve görüşlerin üretilmesine imkan verdiği için gerçekte örgütsel bir güçtür. Bu gücün iyi yönetilmesi, işletmenin var olan gücünü daha da artırır. Kötü yönetilen ya dabaşıboş bırakılan çatışma ise işletmenin verimliliğini ve örgütün etkinliğini düşürmektedir (Topaloğlu, 2010: 98). Bununla birlikte, hizmetin ön planda olduğu konaklama işletmelerinde işgören motivasyonunun yüksek tutulması, iletişimin koordine edilmesi, performansın artırılması ve nihayetinde örgüt ile çalışan arasında uzun dönemli duygusal bağ kurulması örgütün hedeflerine ulaşmasında önem arz etmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Çatışmanın tam olarak bir tanımını yapmak zordur. Çünkü çatışmalar değişik zaman dilimlerinde değişik ortamlarda ve çeşitli düzeylerde meydana gelmektedir. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış nedenleri de çok farklıdır (Koçel, 2010: 645). Bu çalışmada ise sadece işletmeler içerisinde yaşanmakta olan çatışmalar ele alınacaktır. En genel tanımıyla çatışma, bireyler ve grupların çalışma esnasında bir arada bulunmalarından doğan, işletme faaliyetlerinin aksamasına veya tamamen durmasına yol açan olaylardır (Eren, 2003: 609). Bir başka tanıma göre ise çatışma çeşitli nedenlerden doğan, içerisinde anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıt davranışlar, muhalif etkileşim, uyumsuzluk, ters düşme gibi temel unsurları barındıran, bireylerin birbirlerinin amaçlarına ulaşma noktasında engellemeye çalıştıkları olumsuz durumdur (Koçel, 2010: 646; Aşan ve Aydın, 2006: 205).

Çatışmaya ilişkin temel bazı görüşler mevcuttur. Bunlardan “geleneksel görüşe” göre çatışma, zarar verici ve yıkıcı bir olgudur. Bu nedenle yönetimin en temel görevlerinden birisi bu tür çatışmaları engellemektir. “İnsan ilişkileri yaklaşımına” göre sosyal ortamlarda çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır. Yaklaşımın temsilcileri örgütü farklı amaç ve değerlere sahip insanlardan oluşan bir sistem olarak kabul etmekte ve çatışmayı bu sistemin doğal bir parçası gibi görmektedir. “Etkileşimsel görüşe” göre uyumlu, barışçıl ve işbirlikçi gruplarda çatışma teşvik edilerek bu grupların işletme adına daha verimli çalışmaları sağlanabilir (Aşan ve Aydın, 2006: 206). Buna göre işletmelerde önemli olan çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması değil, makul bir seviyede kalmasını sağlayarak, olumsuz durumu işletme lehine çevirebilmektir. Nitekim hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim ve dönüşüm, işletme performansı kararlarının alınması vb. durumlar olumsuz yönde etkilenecektir (Koçel, 2010: 646).

Yapılmış olan çalışmalarda örgütsel çatışmaya ilişkin bazı sınıflamalar yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalardan fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalar en çok kullanılan çatışmalar olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2010: 647). Ortaya çıkış türlerine göre çatışmalar; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen ve açık çatışma olarak sıralanmıştır (Öztaş, 2009: 12). Bir başka sınıflandırma ise kişisel çatışma, kişiler arası çatışma, kişiler ve grupların çatışması, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma şeklindedir (Seval, 2006: 247; Eren, 2003: 616). Ayrıca organizasyon içindeki çatışmalar (dikey, yatay ve emir komuta-kurmay çatışması) ve amaç çatışması, rol çatışması, kurumsallaşmış çatışma, beliren çatışma gibi ayrımlara da tabi tutulmaktadır (Koçel, 2010: 649-650).

Çatışmanın örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkileri bulunmaktadır. De Dreu ve Beersma (2005) tarafından yapılan araştırmada; çatışmanın iş görenlerin motivasyon ve iş tatmini seviyelerini düşürdüğü, stres hormonlarının artmasına neden olduğu ve bunun sonucunda çalışanların bazı fiziksel sistem ve baş ağrısı, mide ağrısı gibi psikosomatik sağlık sorunları yaşamalarına neden olduğu, fiziksel şiddete (bullying) varan kaba davranışlar sergilenmesine yol açtığı, işin sağlıklı bir şekilde yapılması için gerekli olan ortamın oluşmasına engel olduğu ve yaşanan bu durumların örgütlerin etkililik, verimlilik ve performanslarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

McClure’un (2010) yapmış olduğu çalışmada bürokrasinin hâkim olduğu bir şirkette olumsuz çatışmanın baş gösterdiği ve bu durumun şirketin pazara adapte olmasını engellediği tespit edilmiştir. Ancak, yenilik faaliyetlerinin yaşandığı ve örgütsel desteğin hâkim olduğu şirketlerin hitap ettiği pazara adapte olma seviyesinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Topaloğlu (2011) yapmış olduğu çalışma ile çatışmaların örgüt performansı üzerindeki etkilerinin işletmeler için önemli sonuçlar ortaya koyduğunu ve birbirinden farklı beklenti, ihtiyaç ve amaç sahibi kişilerin bir arada bulunduğu işletmelerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir. Çalışmada çatışmanın çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri rekabet duygularını desteklemesi, bireyi kendisini yenileme yolunda harekete geçirmesi ve başarıya hazrı duyması, örgüt içinde mevcut sorunların neler olduğunu, neleri içerdiğinin ve sorunun nasıl çözümleneceğinin farkına varılmasını sağlaması olarak sıralanmıştır. Olumsuz etkileri ise taraflar arasındaki işbirliği yapma duygusunun azalması, fikir ve görüş ayrılıklarının alınması gereken kararları geciktirmesi, çalışanların işletmeye yabancılaşmasına neden olarak işe, işletmeye, yöneticilere ve hatta kendisine karşı kayıtsız kalması, çalışanları işe devamsızlığa itmesi, işletmede disiplinsizliğe yol açarak çatışan tarafların kendi çıkarlarını, işletme amaçlarının üstünde görmelerine ve dolayısıyla, işletme içindeki düzen ve uyumun bozulmasına neden olması olarak sıralanmıştır.

Örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmalara yönelik olarak farklı çözüm yolları sunulmuştur. Kadercilik, kaçınma, baskı (güç kullanma), yatıştırma (yumuşatma), uzlaşma, ortak bir düşman bulma, çözümü üstün kararına bırakma, kaynakların arttırılması, sorun çözme, üst hedefler oluşturma, rekabet stratejileri yaratma, iletişimin arttırılması, meşgul etme, çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi, yapısal değişkenlerin değiştirilmesi, örgütsel ayna tekniği, rol analiz tekniği, kura çekme, politik araçlar, geciktirme (Pelit, 2003; Topaloğlu, 2004; Asunakutlu ve Safran, 2004; Aksoy ve Kaplan, 2005; Deniz ve Çolak, 2008; Üngüren, 2008; Ersöz, 2010; Hotepo vd., 2010; Koçel, 2010; Nebioğlu, 2011), takım çalışmaları (Özdemir, 2003) gibi çözüm yollarıyla çatışmaların geçici veya kalıcı şekilde çözülebileceğinden bahsedilmektedir.

Pelit (2003) otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri belirleyebilme adına yaptığı araştırmasında, Ankara'da faaliyet gösteren 6'sı beş yıldızlı ve 8'i dört yıldızlı olan 14 otel işletmesinde bulunan yöneticilere ele alınan 6 çatışma yönetim yöntemini kullanma düzeylerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Netice itibarıyla, otel işletmeleri yöneticileri astlarıyla aralarında çıkan çatışmaların yönetiminde en fazla problem çözme yöntemini kullandıklarını, sonrasında sırasıyla uzlaşma, hükmetme, örgütsel önlemler alma, taviz verme ve kaçınma yöntemlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bu araştırma, otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlerin kişisel özelliklerine, görev yaptıkları departmanlara, yönetsel pozisyonlarına ve yöneticilik kıdemlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Özdemir (2003) tarafından yapılan çalışmada, Antalya ilinin Belek beldesinde bulunan 10 adet birinci sınıf tatil köyü ve 22 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinden ulaşılmış olan 24 tanesinde ortaya çıkan çatışmaların giderilmesinde takım çalışmasının etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak uygulamaya katılan konaklama işletmelerinde daha çok belirli bir görevin yerine getirilmesi amacıyla kurulan geçici takımların ve kalite çemberlerinin bulunduğu gözlenmiş ve sorun çözen takımların, proje takımlarının, kendi kendini yöneten takımların ve birim yöneticilerinin bir araya gelerek oluşturduğu takımların sayılarının az olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara dayanılarak konaklama işletmelerinde çatışmaların giderilmesinde takım uygulamalarını temel alan bir model önerisi sunulmuştur.

Topaloğlu (2004) çalışmasında Muğla ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı kıyı otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenlerini bulmayı, en sık karşılaşılan çatışma türlerini ortaya koymayı ve çatışmaların nasıl yönetildiğini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; otel içindeki otel işletmelerinde yaşanan örgüt içi çatışmaların en büyük nedeni, çalışanların yetki ve sorumluluklarının tam anlamıyla belirgin olmamasıdır. İşletme içerisinde en çok bireylerarası, gruplar arası ve grup içi çatışmalar yaşanmaktadır. Yöneticiler bu çatışmaları daha çok güç ve yetkilerini kullanarak yönetme yolunu tercih etmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan yöneticiler çatışmaları çözmeye çalışanların eğitilmesine daha fazla önem vermekte, iş deneyimi yüksek olan yöneticiler kaçınma yöntemini daha az tercih etmekte ve işletmede yönetici konumunda bulunanlar ise güç ve yetki kullanma yaklaşımını daha fazla uygulamaktadırlar.

Asunakutlu ve Safran (2004) yapmış oldukları çalışmada, kültürel farklılıkların yol açtığı çatışmaları ve bu çatışmalara yönelik çözüm yollarını ortaya koymuşlardır. Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren turistik işletmelerden 50 yöneticiyle yapılan görüşmeler neticesinde farklı kültürlere sahip çalışanların olduğu iş ortamlarında birçok unsurun (dil, din, yemek alışkanlıkları vb.) çatışma konusu olabileceği, bu durumun bir zenginlik olarak değerlendirilmesi gerektiği, çatışmanın çözümünde en uygun tek bir yöntemin olmadığı, çatışmaları yönetmede iyi eğitim almış yöneticilerin bulunması ve farklı kültürlere karşı hoşgörülü olunması gerektiği gibi sonuçlara ulaşmışlardır.

Medina vd. (2005) tarafından görev ve ilişki çatışması arasındaki ilişkiyi değerlendirmek ve bunların çalışanların duygusal reaksiyonları (iş tatmini, refahı ve işten ayrılma eğilimleri) üzerindeki etkilerini incelemek için yapılan çalışma neticesinde daha önceki çalışmalarda olduğu gibi ilişki çatışmasının çalışan tatminini ve psikolojik refahını azalttığı, ilişki çatışmasının duygusal reaksiyonlar ile negatif ilişkili olduğu, görev çatışmasının duygusal reaksiyonlarla doğrudan bir ilişkisinin olmadığı, ilişki çatışmasının işten ayrılma isteğini pozitif yönde etkilediği ve görev çatışmasının ise işten ayrılma niyetini negatif şekilde etkilemediği sonuçları elde edilmiştir. Ayrıca, ilişki çatışmasının görev çatışması ile duygusal reaksiyonlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve görev çatışmasından doğan faydaların ilişki çatışması arttıkça ortadan kalktığı görülmüştür.

Üngüren'in (2008) konaklama işletmelerinde çalışanların yaşadıkları örgütsel çatışma nedenlerini, örgütsel çatışmanın türü ve uyguladıkları yönetim stratejilerinin cinsiyet, çalışılan pozisyon ve departman, eğitim durumu gibi değişkenlere göre farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada daha çok departmanlar arası çatışma yaşandığı, çatışmanın çözümü adına uygulanan stratejilerin cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi stratejilerinin uzlaşma stratejisi dışında farklılık gösterdiği ve çalışılan pozisyona göre de uygulanan

çatışma yönetimi stratejisinde farklılık olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca departmanlar arasında uygulanan stratejinin yıkıcı veya yapıcı olma özelliğine göre istatistiksel anlamda farklılık bulunmuştur. Önbüro, halkla ilişkiler ve muhasebe departmanlarının yapıcı, yiyecek-içecek ve güvenlik departmanlarının sorumluluk almaktan kaçınan, mutfak ve teknik-servis departmanlarının tahriplere yol açabilecek strateji uyguladıkları görülmüştür.

Demir (2010) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel çatışmaların yönetilmesinde yöneticilerin duygusal zeka, yetenek ve yeterliliklerini kullanmasının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını ve bunun hangi sonuçları getirdiğini ortaya koymuştur. Duygusal zeka, yetenek ve yeterliliklerini kullanan yöneticilerin diğerlerinin duygu ve düşüncelerini daha kolay anladığı, sorunların çözümünde daha ılımlı olduğu, olaylara daha objektif bir şekilde yaklaştığı, empati yaparak çalışanların bakış açısıyla olayları değerlendirdiği ve bunların da örgüt yönetiminde önemli avantajlar sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanların içerisinde buldukları örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, performansını bu amaçlara ulaşma yolunda kullanmaya hazır olması ve çalıştığı örgütte devamlılığını sağlama arzusudur (Durna ve Eren, 2005: 211). Bir başka tanıma göre ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek kendi amaç ve hedefleriyle özdeşleşmesi, örgütün başarısı için tüm gücüyle çalışması ve kendi çıkarları doğrultusunda olsa dahi duygusal ve ahlaki değerleri göz önüne alarak örgütten ayrılmayı istememesidir (Sabuncuoğlu, 2009: 23). Greenberg ve Baron (2008: 235) örgütsel bağlılığı tanımlarken, bu kavramın iş tatmini ile karıştırılmaması gerektiğine dikkat çekmiştir. Literatürde iki kavram arasında ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma vardır (Kök, 2006; Karatepe ve Kılıç, 2007; Namasivayam ve Zhao, 2007; Gül vd., 2008; Poyraz ve Kama, 2008; Günlü vd., 2010; Isapur vd., 2013). Ancak bu kavramlar birbiriyle ilişkisi olmasına rağmen birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır.

Yapılmış olan çalışmalarda çalışanların örgütsel bağlılığı kendi içerisinde sınıflandırılmıştır. Bunlar devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktır (Greenberg ve Baron, 2008: 235). Duygusal bağlılık çalışanların örgüt ortamını değerlendirmesi sonucunda oluşan bireyi örgüte bağlayan duygusal bir olgudur. Yani çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek kendi kişisel amaç ve hedeflerini örgütünkiyle bütünleştirmesidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Görüldüğü üzere duygusal bağlılıkta üç temel faktör vardır. Bunlar, örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere sürekli katılım isteği ve örgüte karşı duyulan sadakat. İşte tüm bu bileşenler, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılık göstermesini sağlamaktadır (Bayram, 2005: 129). Devam bağlılığı, çalışanların işten ayrıldıkları zaman göze almaları gereken maliyetle ilgili bir kavramdır. Yani, bireylerin örgütte çalışmaya devam etmelerinin asıl nedeni örgüte duydukları sadakat değil, ayrıldıkları zaman içine düşecekleri maddi ve manevi zorluğu göze alamamaları ve örgütte çalışmaya mecbur olmalarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu kişiler, önlerine daha iyi bir iş fırsatı çıktığında örgütten ayrılabilirler. Normatif bağlılık ise çalışanların zor durumda kaldığı bir anda işletme tarafından işe alınması veya işe alınmalarında başka kişilerin referans olması gibi nedenlerden dolayı örgüte karşı duyduğu bağlılıktır (Greenberg ve Baron, 2008: 236). Bu nedenler bireyler için o örgütte çalışmayı ahlaki bir sorumluluk haline dönüştürür (Dunham vd., 1994: 370).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar konunun işletmeler üzerindeki etkisinin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Bayram, 2005; Duygulu ve Abaan, 2007; Bolat ve Bolat, 2008; Gül vd., 2008). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların gelecekle ilgili endişeleri olmamakta ve işten ayrılma niyetleri oldukça düşük seviyelerde olmaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirdiklerinden iş stresleri ve iş yavaşlatma eylemleri de düşük seviyelerde kalmaktadır (Wasti, 2005: 296). Yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının desteğini alan bireylerin de örgütsel bağlılığı yükselmekte ve bu durum iş tatminine olumlu etki yapmaktadır (Armutlulu ve Noyan, 2011: 2142).

### 4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel çatışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine konaklama işletmelerinde birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Namasivayam ve Zhao, 2007; Karatepe ve Kılıç, 2007; O'Neill vd., 2009; Kim, 2010).

Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) tarafından yapılan çalışmada, bireylerin mesleklerine, kariyerlerine ve örgütlerine bağlı olmalarının yaşam tatminlerini nasıl etkilediği ve bu etkileşimde iş-aile çatışmasının nasıl bir rolünün olduğu araştırılmıştır. Antalya ve Nevşehir bölgelerinde faaliyet gösteren oteller arasından yapılan seçimle çeşitli departmanlardaki 406 çalışana ulaşılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, iş-aile çatışması ile mesleki bağlılık, kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkiden dolayı iş-aile çatışması üç bağlılık türünün yaşam tatmini üzerindeki olumlu etkisini artırmaktadır. Artan bağlılıkla birlikte iş-aile çatışması azalmakta ve böylelikle yaşam tatmini de yükselmektedir.

Namasivayam ve Zhao (2007) yapmış olduğu çalışma ile iş-aile çatışması, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmeyi amaçlamıştır. Hindistan'da faaliyet gösteren büyük bir otelin çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki etkisine örgütsel bağlılığın ılımlaştırıcı rolü incelenmiş ve duygusal bağlılığın iş-aile çatışmasının iki boyutundan işle ilgili olan kısmının iş tatmini üzerindeki etkilerini ılımlaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karatepe ve Kılıç (2007) tarafından Kuzey Kıbrıs'ta üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan ön büro personellerine yönelik olarak yönetici desteği ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi belirli iş çıktıları ile test etmek amacıyla yapılan çalışmada aile-iş çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde önemli ölçüde negatif etkisinin olduğu görülmüştür.

O'Neill vd. yaptıkları çalışmada Amerika'da faaliyet gösteren 37 farklı otelin departman yöneticileriyle iş-aile ortamı, örgütsel liderlik özellikleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İş-aile ortamı içerisinde üç farklı değişkenden söz edilmekte ve bunlar çalışan hakları kullanımı, iş-aile çatışması ve çalışanın iş tutumu olarak ifade edilmektedir. Çalışmada iş-aile çatışması yerine iş ve ailenin birbirini pozitif yönde de etkileyebileceğini ifade eden iş-aile yayılımı (work-family spillover) kullanılmıştır. Otelin tepe yöneticisi yüksek düzeyde negatif iş-aile yayılımı yaşadığında, aynı oteldeki alt düzey yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi düşük olmakta ve işten ayrılma eğilimi artmaktadır. Otelin tepe yöneticisi yüksek düzeyde pozitif iş-aile yayılımı yaşadığıdaysa, aynı oteldeki alt düzey yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmakta ve işten ayrılma eğilimi azalmaktadır.

Örgütsel çatışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak konaklama işletmeleri dışındaki diğer sektör işletmeleri açısından da inceleme konusu olmuştur. Schwegker çalışmasında (1999), etik çatışmasının satış personelinin örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. ABD'nin güney bölgesindeki Uluslararası Satış ve Pazarlama Yöneticilerinin olduğu birliğe üye olan firmalardan 33 tanesine A ve B şeklinde senaryolar sunulmuş ve sorular sorulmuştur. 26 firmadan cevap alınabilmektedir. Satış müdürleri aracılığıyla firmalardaki satış personeline ulaşılmış ve dağıtılan 314 anketten 152'sinden sağlıklı dönüş sağlanmıştır. Yapılan analizler neticesinde etik çatışması arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin fazlaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Thomas vd. (2005), iki muvazzaf Amerikan tugayı üzerinde yapmış oldukları çalışmada kişilerarası çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iki farklı düzeyde yönetim desteğinin rolünü ortaya koymaya çalışmışlardır. Bir sahra topçu tugayı ve bir eğitim tugayında emir-komuta zinciri içerisinde 3.500 adet anket dağıtılmış, 2403 adet anketten dönüş sağlanmıştır. Daha sonra örneklem 1.440 askerle sınırlandırılmıştır. Analizlerin sonuçları, kişilerarası çatışmanın hem duygusal bağlılık hem de devamlılık bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Üst düzey yöneticilerin ve orta düzey müdürlerin desteğinin çalışanların duygusal bağlılığı ile ilişkili olduğu, üst düzey yöneticilerin desteğinin çalışanların devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu ve orta düzey yönetim desteğinin kişilerarası çatışma ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiyi hafiflettiği bulgularına da ulaşılmıştır.

Mills ve Schulz (2009) yapmış oldukları çalışmada örgütsel çatışma tipleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmışlardır. Gönüllü spor organizasyonlarında görev alan komite üyelerine internet yoluyla anket uygulanmış ve daha sonra görüşme yapılmıştır. İlişkisel çatışma ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve görev çatışmasının da sadece iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Elde edilen en önemli bulgu, görev çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkinin olmaması görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak gönüllü spor organizasyonlarında örgütsel bağlılığın, kişinin sporun misyon ve amacına katılımı şeklinde ölçülmesi olarak ifade edilmiştir.

Ntege (2010), Uganda'nın başkenti Kampala'nın Nakawa bölgesinde bulunan Kyambogo Üniversitesi'ndeki akademik personele yönelik olarak yaptığı çalışmada örgütsel çatışma, psikolojik sözleşme, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Netice itibarıyla, örgütsel çatışma ve çalışan bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yani, üniversitedeki örgütsel çatışma, çalışan bağlılığının ne artmasına ne de azalmasına sebep olmamaktadır. İçsel çatışmalara rağmen, bazı katılımcıların 20 senenin üzerinde bu üniversite için çalıştıkları, bu işi sevdikleri ve bağlandıkları görülmüştür. Çalışanlar, kendi işlerini yapmaya devam ettikleri sürece zamanla çatışmaların ortadan kalkacağı görüşüne sahiptirler.

## 5. METODOLOJİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamından ihtiyaç duyulacak birincil verilerin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu kullanılmıştır. Anketler 5'li likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Anket formu toplamda üç bölümden oluşturulmuştur. İlk bölüme demografik sorular, ikinci bölümde 18 önermeden oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)", üçüncü bölümde ise 12 önermeden oluşan "Örgütsel Çatışma Ölçeği (ÖÇÖ)" yerleştirilmiştir. ÖBÖ (Wasti, 2005; Dunham ve diğ., 1994; Meyer ve Allen, 1991; Doğan ve Kılıç, 2007) ve ÖÇÖ'nün (DeDreu ve Beersma, 2005; Demir, 2010; Üngüren, 2008; Aksoy ve Kaplan, 2005; McClure, 2010) oluşturulmasında ulusal ve uluslararası alanda yapılmış olan çalışmaların önermelerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın evrenini Belek'te faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin personelleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmaya katılmak isteyen toplam 8 konaklama işletmesinin çalışanlarıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubuna dahil edilen konaklama işletmelerinin toplam çalışan sayısı 4650'dir. Evreni oluşturan bu rakamı temsil gücüne sahip örneklem grubunu belirleme de Baş (2006, s.45) tarafından önerilen örneklem hesaplama yöntemi kullanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

**N** = Ana kütle hacmi.

**p** = İncelenen olayın oluş sıklığı.

**q** = İncelenen olayın olmayış sıklığı (1 - p).

**t** = Güven Düzeyine ait tablo dağılım değeri.

**d** = Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası.

n= Örneklem seçilecek olan birey sayısı

$$n = \frac{4650 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05 \cdot (4650 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 192,28867 \sim 193$$

Yapılan hesaplama neticesinde araştırma kapsamında toplam 193 kişi ile anket uygulaması gerçekleştirileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, konaklama işletmelerinde anket uygulaması gerçekleştirmenin zorlukları ve yaşanacak veri kayıpları da göz önüne alınarak 450 adet anket uygulaması gerçekleştirilmiş ancak bunların 58 tanesi geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını taşımadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 392 anket ile analizlere devam edilmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %70.4'ü (276) erkek, %29.6'sı (116) kadındır. Çalışanların medeni durumları ele alındığında %52.5'inin (206) evli, %47.5'inin (186) bekar olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ilkökul olan çalışanların oranı %8.7 (34) iken, ortaokul mezunlarının %14.3 (56), lise mezunlarının %39.3 (154), önlisans mezunlarının %23.4 (92), lisans mezunlarının ise %14.3'tür (56). 24-29 yaş aralığında yer alan çalışanlar %34.2'lik oranla ilk sırada yer alırken, %24.5'lik oranla 18-23 yaş aralığında yer alanlar ikinci, %18.1'lik oranla 36-41 yaş aralığında yer alanlar üçüncü, %13.3'lük oranla 30-35 yaş aralığında yer alanlar dördüncü ve %9.9'luk oranla 42 yaş ve üzerinde yer alanlar beşinci sırada yer almaktadır. Çalışanların %31.3'ü 1-5 yıldır turizm sektöründe çalıştığını belirtirken, %26'sı 6-10 yıl, %9.2'si 11-15 yıl, %22.8'i 16-20 yıl, %10.7'si 21 yıl ve daha fazla süredir turizm sektöründe çalıştığını belirtmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışanlar gelir durumlarına göre incelendiğinde %36.5'nin asgari ücret-1000 TL aralığında, %26.8'inin 1001-1500 TL aralığında, %16'sının 1501-2000 TL aralığında, %14.5'inin 2001-2500 TL aralığında, %6.2'sinin ise 2501 TL ve üzerinde maaş aldığı tespit edilmiştir. Mevcut işletmesinde toplam 1-3 arasında çalışan katılımcıların oranı %37.5 iken, 4-6 yıl arasında çalışanların oranı %40.3, 7-9 yıl arasında çalışanların oranı %16.3, 10-12 yıl arasında çalışanların oranı %5.9'dur. Çalışanların %28.6'sı yiyecek-içecek departmanında, %21.4'ü önbüro departmanında, %19.4'ü kat hizmetleri departmanında, %14.3'ü mutfak departmanında görev yapmaktadır. Halkla ilişkiler (%3.1), güvenlik (%2), muhasebe (%4.1), pazarlama (%2.3) ve teknik servis (%4.8) çalışanları araştırma kapsamına alınan çalışanların %16.3'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Erkek	276	70.4	Evli	206	52.5
Kadın	116	29.6	Bekar	186	47.5
<b>Toplam</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>392</b>	<b>100</b>
Yaş Aralığı	n	%	Eğitim Durumu	n	%
18-23	96	24.5	İlkokul	34	8.7
24-29	134	34.2	Ortaokul	56	14.3
30-35	52	13.3	Lise	154	39.3
36-41	71	18.1	Önlisans	92	23.4
42 ve Üzeri	39	9.9	Lisans	56	14.3
<b>Toplam</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>392</b>	<b>100</b>
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	%	Gelir Durumu	n	%
1-5 Yıl	123	31.3	Asgari Ücret-1000TL	143	36.5
6-10 Yıl	102	26	1001TL-1500TL	105	26.8
11-15 Yıl	36	9.2	1501TL-2000TL	63	16
16 – 20 Yıl	89	22.8	2001TL-2500TL	57	14.5
21 ve üzeri	42	10.7	2501 TL ve üzeri	24	6.2
<b>Toplam</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>392</b>	<b>100</b>
Departman	n	%	Mevcut İşletmede ki Çalışma Süresi	n	%
Kat Hizmetleri	76	19.4	1-3	147	37.5
Ön Büro	84	21.4	4-6	158	40.3
Yiyecek - İçecek	112	28.6	7-9	64	16.3
Mutfak	56	14.3	10-12	23	5.9
Diğer	64	16.3	12 yıl ve üzeri	0	0
<b>Toplam</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>392</b>	<b>100</b>

Araştırmada ilk olarak anket formları aracılığıyla elde edilen verilerin güvenilirliği test edilmiştir. ÖBÖ'nün güvenilirliği  $\alpha=0.802$ , ÖÇÖ'nün güvenilirliği ise  $\alpha=0.891$  olarak tespit edilmiş ve değerlerin yeterli olduğuna karar verilerek analizlere devam edilmiştir. Elde edilen verilerle diğer testlerin yapımını kolaylaştırmak ve ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Böylece anket formunda yer alan 30 önermenin daha az boyuta indirgenmesi sağlanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığına karar verebilmek adına KMO değerine bakılmıştır. Bu değer ÖBÖ için  $KMO=0.805$ , ÖÇÖ için  $KMO=0.876$  olduğu görülmüş ve faktör analizine devam edilmiştir. Döndürme yönetimi olarak varimax metodunun kullanıldığı analizde faktör yükü 0,50'nin altında kalan önermeler dikkate alınmamıştır. Böylece ÖBÖ'den 3, ÖÇÖ'den ise 2 önermenin analiz dışı kaldığı görülmüştür. Faktör analizi neticesinde ÖBÖ'yü oluşturan 15 önerme üç boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlara sırasıyla "Duygusal Bağlılık" (DUB), "Devam Bağlılığı" (DVB), "Normatif/Davranışsal Bağlılık" (NDB) adı verilmiştir. ÖÇÖ'yü oluşturan 12 önerme ise tek boyut altında toplanmış ve bu boyuta "Örgütsel Çatışma" (ÇAT) adı verilmiştir. Herbir faktörü oluşturan önermeler kendi içerisinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayılarının DUB=,952; DVB=,741; NDB=,780; ÇAT=,891 olduğu görülmüştür (bkz. tablo 2).

Tablo 2. Ölçeklere Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

ÖNERMELER	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Ortalama	Güvenilirlik ( $\alpha$ )
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>				
<b>FAKTÖR 1. DUYGUSAL BAĞLILIK</b>		<b>7,623</b>	<b>3,98</b>	
DUB1 İş hayatımı bu işletmede tamamlamak bana mutluluk verir	,924		4,27	
DUB2 Bu iş yerine karşı duygusal bir bağlılık hissediyorum	,908		4,50	
DUB3 Bu iş yerinde kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum	,874		3,96	<b>,952</b>
DUB4 İş yerinin hedeflerini kendi hedeflerim gibi benimserim	,861		3,20	
DUB5 Kendimi bu iş yerine ait hissediyorum	,795		3,98	
<b>FAKTÖR 2. DEVAM BAĞLILIĞI</b>		<b>6,542</b>	<b>3,50</b>	
DVB1 Bu iş yerine çok şey borçluyum	,901		2,20	
DVB2 Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan işimden hemen ayrılamam	,865		3,85	
DVB3 İşimden ayrılırsam bana referans olan kişileri zor durumda bırakırım	,852		4,20	<b>,741</b>
DVB4 İşimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	,810		4,37	
DVB5 Mefaatom için bile olsa işimden ayrılmam doğru değil	,782		2,89	
<b>FAKTÖR 3. NORMATİF/DAVRANIŞSAL BAĞLILIK</b>		<b>5,853</b>	<b>3,04</b>	
NDB1 Daha iyi bir teklif gelirse işi bırakabilirim	,826		4,75	
NDB2 İşimi bırakırsam pek çok zorlukla karşılaşırım	,811		3,25	
NDB3 Şuan için burada çalışmaya mecburum	,792		4,12	<b>,780</b>
NDB4 Buradan ayrılırsam iş bulamama ihtimalim var	,722		3,10	
NDB5 Bu iş yeri şüana kadar çalıştıklarımın en iyisidir	,694		4,03	
<b>Ölçeğin Genel Güvenilirliği (<math>\alpha</math>)</b>				<b>,802</b>
<b>KMO</b>		,805		
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		7428,35 Sig.=,000		
<b>ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ</b>				
<b>FAKTÖR 4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SEBEPLERİ</b>		<b>7,648</b>	<b>4,05</b>	
ÇAT1 İşgörenler arasındaki iletişim yetersizliği	,892		4,54	
ÇAT2 Görev tanımlamalarının yapılmamış olması	,875		3,42	
ÇAT3 Çalışanlar arasındaki gelir farkı	,824		2,98	
ÇAT4 Normal çalışma saatlerinden daha fazla çalışmak	,817		4,85	
ÇAT5 Kurumda etkin yöneticilerin bulunmaması	,802		4,10	<b>,891</b>
ÇAT6 Çalışanların kararlara katılamaması	,796		4,74	
ÇAT7 Personeller arası güvensizlik	,771		4,56	
ÇAT8 Yöneticilerin işgörenler arasında adaletli davranmaması	,768		3,86	
ÇAT9 İşgörenlerin yetenekleri dışında işlerde çalışması	,712		2,65	
ÇAT10 Kurumda sosyal faaliyetlerin yetersiz olması	,683		4,82	
<b>Overall Reliability of the Scale (<math>\alpha</math>)</b>				<b>,891</b>
<b>KMO</b>		,876		
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		6253,46 Sig.=,000		

Herbir faktörün kendi içerisinde aritmetik ortalaması alındığında DUB=3,98; DVB=3,50; NDB=3,04; ÇAT=4,05 olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışanlarda en güçlü bağlılık türünün “DUB” olduğu ve onu sırasıyla “DVB” ve “NDB” nin izlediği söylenebilir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutların birbirleriyle olan ilişkisini ve bu ilişkinin yönünü belirleyebilmek adına korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (bkz. Tablo 2). Analiz sonucunda DUB ile DVB ( $r=-,512$ ;  $p=0,000 < ,05$ ), DUB ile



NDB ( $r=-,607$ ;  $p=0,000 < ,05$ ) ve DUB ile ÇAT arasında ( $r=-,615$ ;  $p=0,000 < ,05$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. DVB ile ÇAT arasında pozitif yönlü anlamlı ( $r=,351$ ;  $p=0,000 < ,05$ ); NDB ile ÇAT arasında yine pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=,442$ ;  $p=0,000 < ,05$ ). DVB ile NDB arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamsız bulunmuştur ( $r=,024$ ;  $p=0,125 > ,05$ ). Buradan hareketle, çalışanların işletmelerine karşı bağlılıklarının DVB veya NDB olması durumunda örgütsel çatışmanın artacağını, ancak bağlılık türünün DUB olması durumunda ise örgütsel çatışmanın tamamen ortadan kalkması bile önemli ölçüde azalma eğilimine gireceği söylenebilir. Ayrıca, çalışanlarda bulunan bağlılık türünün DUB olması örgüt içerisinde DVB ve NDB'nin de önemli ölçüde azalmasını sağlayacaktır. Elde edilen diğer bir sonuç ise DVB ile NDB'nin birbirini tetikleyen iki bağlılık türü olarak görülmesidir.

**Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları**

Faktörler	1	2	3	4
DUB	1			
DVB	-,512*	1		
NDB	-,607*	,024	1	
ÇAT	-,615*	,351*	,442*	1

\* 0,05'e göre anlamlı

Araştırma kapsamında ele alınan örgütsel çatışmanın, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi adına regresyon analizi yapılmıştır (bkz. Tablo 3). Analiz neticesinde ortaya konulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $F=128,402$ ;  $p=,000 < ,05$ ). Örgütsel çatışma üzerinde en yüksek açıklayıcılığa sahip değişkenin ise DUB olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=,521$ ;  $p=,000 < ,05$ ). Bunu sırasıyla NDB ( $\beta=-,485$ ;  $p=,000 < ,05$ ) ve DVB ( $\beta=-,338$ ;  $p=,000 < ,05$ ) takip etmektedir. Bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığın, bağımlı değişken olan örgütsel çatışmayı açıklama oranı ise yaklaşık % 70'tir.

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Çatışmayı Yordama Derecesini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	T değerinin anlamlılık düzeyi	$R^2$	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
DUB	,521	,000			
NDB	-,485	,000	,694	128,402	,000
DVB	-,338	,030			

Tablo 5'te bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin t-testi ve Anova analizi bulgularına yer verilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların DUB ( $p=,003 < ,05$ ), DVB ( $p=,001 < ,05$ ), NDB ( $p=,002 < ,05$ ) ve ÇAT ( $p=,004 < ,05$ ) boyutlarına ilişkin algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır. Benzer şekilde medeni durum değişkenine göre de DVB ( $p=,004 < ,05$ ), NDB ( $p=,003 < ,05$ ) ve ÇAT ( $p=,005 < ,05$ ) boyutlarına ilişkin algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır. Çalışanların yaşlarına göre DUB ( $p=,002 < ,05$ ), DVB ( $p=,000 < ,05$ ), ÇAT ( $p=,000 < ,05$ ) algılamaları da anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Yaş oranı yükseldikçe DUB artarken, DVB ve ÇAT algılaması da düşmektedir. Çalışılan departmanlara göre DUB ( $p=,050 < ,05$ ) ve ÇAT algılamaları ( $p=,021 < ,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık vardır. DUB (A.O. 4,76)'nın en yüksek olduğu departman mutfak iken yine ÇAT algılamasının (A.O. 2,87) en düşük olduğu departman yine mutfaktır. DUB (A.O. 2,72)'nin en düşük olduğu departman kat hizmetleri iken, ÇAT algılamasının (A.O. 4,97) en yüksek olduğu departman yine kat hizmetleridir. Çalışanların eğitim durumları ile DUB ( $p=,021 < ,05$ ) ve ÇAT algılamaları ( $p=0,44 < ,05$ ) arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre DUB'si en yüksek olan çalışanlar ilkökul mezunlarıyken (A.O. 4,68), ÇAT algılaması en yüksek çalışanlar ise önlisans mezunlarıdır (A.O. 4,78). Aylık gelir değişkeni göz önüne alındığında yine çalışanların DUB ( $p=,003 < ,05$ ), DVB ( $p=,001 < ,05$ ) ve ÇAT algılamaları ( $p=,002 < ,05$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. DUB'si en yüksek çalışanlar 2001-2500 TL (A.O. 4,54) arasında gelire sahip olanlarken, DVB'si en yüksek çalışanlar 1001-1500 TL (A.O. 4,69) arasında gelire sahip olanlardır. ÇAT algılaması en yüksek çalışanlar ise asgari ücret-1000 TL arasında (A.O. 4,89) gelire sahip olanlardır. Çalışanların mevcut işletmelerinde çalışma süreleri ile DUB ( $p=,019 < ,05$ ) ve DVB ( $p=,042 < ,05$ ) boyutları arasında da yine istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Mevcut işletmede çalışma süresi 10-12 yıl aralığında olan çalışanlar en yüksek DUB'ye sahipken (A.O. 4,43), çalışma süresi 1-3 yıl aralığında olan çalışanlar ise en yüksek DVB'ye sahiptir (A.O. 4,02).

Tablo 5. T-Testi ve Anova Analizi Sonuçları

Demografik Değişkenler		FAKTÖRLER			
		DUB	DVB	NDB	ÇAT
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>
Erkek	276	3,44 ± 0,98	4,26 ± 0,91	3,96 ± 0,94	4,21 ± 0,96
Kadın	116	4,52 ± 0,91	2,74 ± 0,84	2,12 ± 1,00	3,89 ± 0,97
T-Testi		<b>p=,003*</b>	<b>p=,001*</b>	<b>p=,002*</b>	<b>p=,004*</b>
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>
Evli	206	3,94 ± 0,87	3,87 ± 0,76	2,76 ± 0,81	4,25 ± 0,67
Bekar	186	4,02 ± 0,89	3,13 ± 0,84	3,32 ± 0,74	3,85 ± 0,74
T-Testi		p=,802	<b>p=,004*</b>	<b>p=,003*</b>	<b>p=,005*</b>
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>
18-23	96	3,76 ± 0,67	4,21 ± 0,89	3,22 ± 0,75	4,76 ± 0,56
24-29	134	3,98 ± 0,74	4,05 ± 0,83	3,26 ± 0,77	4,12 ± 0,51
30-35	52	3,82 ± 0,72	3,15 ± 0,72	3,14 ± 0,71	3,96 ± 0,45
36-41	71	4,36 ± 0,86	2,59 ± 0,64	2,54 ± 0,65	3,36 ± 0,41
Anova Analizi		<b>p=,002*</b>	<b>p=,000*</b>	p=,109	<b>p=,000*</b>
<b>Sektör Tecrübesi</b>	<b>n</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>
1-5 Yıl	123	4,02 ± 0,99	3,68 ± 0,76	3,15 ± 0,71	4,91 ± 0,54
6-10 Yıl	102	4,27 ± 0,82	3,51 ± 0,75	3,01 ± 0,74	4,76 ± 0,65
11-15 Yıl	36	4,21 ± 0,86	4,01 ± 0,82	2,90 ± 0,78	3,04 ± 0,76
16 – 20 Yıl	89	4,32 ± 0,79	3,12 ± 0,69	2,64 ± 0,84	4,11 ± 0,69
21 ve üzeri	42	3,08 ± 1,00	3,09 ± 0,61	3,50 ± 0,65	3,43 ± 0,72
Anova Analizi		p=,054	p=,065	p=,052	p=,081
<b>Departman</b>	<b>n</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>
Kat Hizmetleri	76	2,72 ± 0,78	3,15 ± 1,00	3,24 ± 0,86	4,97 ± 0,79
Ön Büro	84	4,02 ± 0,89	3,99 ± 0,81	3,54 ± 0,91	4,74 ± 0,82
Yiyecek - İçecek	112	4,15 ± 0,91	3,46 ± 0,93	2,85 ± 0,76	4,29 ± 0,87
Mutfak	56	4,76 ± 0,99	3,36 ± 0,95	2,45 ± 0,72	2,87 ± 0,96
Diğer	64	4,25 ± 0,94	3,54 ± 0,89	3,12 ± 0,83	3,38 ± 0,91
Anova Analizi		<b>p=,050*</b>	p=,057	p=,063	<b>p=,021*</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>
İlkokul	34	4,68 ± 0,67	3,75 ± 0,87	3,14 ± 0,71	3,90 ± 0,81
Ortaokul	56	3,76 ± 0,75	3,54 ± 0,77	3,05 ± 0,63	3,74 ± 0,84
Lise	154	3,23 ± 0,80	3,71 ± 0,83	3,19 ± 0,75	4,22 ± 0,78
Önlisans	92	4,12 ± 0,71	3,26 ± 0,71	3,21 ± 0,79	4,78 ± 0,75
Lisans	56	4,11 ± 0,71	3,14 ± 0,68	2,61 ± 0,58	3,61 ± 0,87
Anova Analizi		<b>p=,021*</b>	p=,061	p=,059	<b>p=,044*</b>
<b>Gelir Durumu</b>	<b>n</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>
Asgari Ücret-1000TL	143	3,46 ± 0,78	4,57 ± 0,74	3,15 ± 0,94	4,89 ± 0,90
1001TL-1500TL	105	3,11 ± 0,80	4,69 ± 0,67	3,81 ± 0,87	4,20 ± 0,86
1501TL-2000TL	63	4,38 ± 0,74	2,21 ± 0,94	3,08 ± 0,81	3,92 ± 0,85
2001TL-2500TL	57	4,54 ± 0,67	3,00 ± 0,81	2,71 ± 0,74	3,85 ± 0,93
2501TL ve üzeri	24	4,41 ± 0,71	3,03 ± 0,79	2,45 ± 0,69	3,39 ± 0,87
Anova Analizi		<b>p=,003*</b>	<b>p=,001*</b>	p=,091	<b>p=,002*</b>
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>	<b>x ± ss</b>
1-3	147	3,64 ± 0,76	4,02 ± 0,88	3,65 ± 0,76	4,31 ± 0,94
4-6	158	4,10 ± 0,83	3,09 ± 0,72	2,65 ± 0,62	3,27 ± 0,85
7-9	64	3,75 ± 0,77	3,12 ± 0,71	2,41 ± 0,61	4,63 ± 0,98
10-12	23	4,43 ± 0,75	3,77 ± 0,80	3,45 ± 0,73	3,99 ± 0,90
Anova Analizi		<b>p=,019*</b>	<b>p=,042*</b>	p=,071	p=,051

x ± ss : ortalama±standart sapma; \*p<0,05; 1: Hiç Katılmıyorum .....5: Tamamen katılıyorum

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre işletmelerde yaşanan çatışmayı azaltmada işgören bağlılığını artırma önemli rol oynamaktadır. Özellikle örgütlerde duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bulunması çatışma yaşanması olasılığını düşürmekte veya yaşanan çatışmaların tolere edilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda çalışanların iş hayatlarını çalıştıkları örgütlerde tamamlamak istemesi, kendilerini bir ailenin parçası gibi hissetmesi, işletme hedefleri ile kendi hedeflerini birleştirebilmesi ve kendilerini çalıştıkları örgütlere ait hissetmesi gerekmektedir. Bu durumun tersine normatif veya devam bağlılığı yüksek bireylerin bulunduğu örgütlerde çatışma yaşama olasılığı yükselmektedir. Devam bağlılığı yüksek olan

çalışanlar iş yerinden ayrıldıklarında kendilerine referans olan kişileri zor durumda bırakacaklarına inanmakta, işten ayrıldıklarında kendilerini suçlu hissedebileceklerini ifade etmektedirler. Ayrıca, kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissetmemekte ve menfaatleri doğrultusunda örgütlerinden ayrılacaklarını belirtmektedirler. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler ise daha iyi bir teklif gelirse örgütlerinden ayrılacaklarını, mecbur oldukları için mevcut iş yerinde çalıştıklarını ve mevcut iş yerinin çalıştıkları diğer yerler içerisinde en iyisi olduğunu ifade etmektedirler. Görüldüğü üzere normatif ve devam bağlılığı gösteren bireyler örgütün çıkarlarından çok kendi menfaatlerini düşünmekte ve bağlılık dışındaki zorlayıcı sebeplerden dolayı mevcut örgütlerinde çalışmaktadırlar. Bu durum çalışanların örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların örgüte verdiği zararlarından çok kendilerine verdiği zararlarla ilgilenmelerine yol açabilir. Veya yaşanan çatışmalara kayıtsız kalmalarına ve bu durumun büyüyen işletme için büyük bir sorun hale gelmesine sebep olabilir. Yaşanan çatışmaların gerek çalışanlara, gerek işletmeye olan zararlarının en aza indirilebilmesi adına işgörenler arasındaki iletişimin iyi koordine edilmesi, çalışma saatlerine dikkat edilmesi, kurumda etkili ve etkin yöneticilerin bulunmasının sağlanması, çalışanların kararlara katılımının teşvik edilmesi, personel arası güven ortamının oluşturulması, yöneticilerin işgörelere adil davranması ve personele yönelik yeterli sayıda sosyal aktivitenin yapılması gerekmektedir. Bunların yapılabilmesi, kısa vadede işgörelerin birbirlerini ve yöneticilerini daha iyi tanımalarını sağlama ve uzun vadede örgüt ile aralarında duygusal bir bağ oluşturma adına önemli bir adımdır. Böylece çalışanların işletmeye karşı duydukları normatif veya devam bağlılığı, yerini duygusal bağlılığa bırakabilecektir.

## KAYNAKÇA

- AKSOY, A. VE KAPLAN, M. (2005), Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.15, S.1, 133-154.
- ARMUTLULU, İ.H. VE NOYAN, F. (2011). A Multilevel Model of Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V(30), 2139-2143.
- ASUNAKUTLU, T. VE SAFRAN, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 26-49.
- AŞAN, Ö. VE AYDIN, E.M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Ed. Can, H. Arıkan Yayınları, İstanbul.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAŞ, T., *Anket*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı (59), 125-139.
- BOLAT, O.İ. VE BOLAT, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 19, 75-94.
- DEDREU, C.K.W. VE BEERSMA, B. (2005). Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V(14), No(2), 105-117.
- DEMİR, M. (2010), Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörelerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.11, No.2, 199-211.
- DENİZ, M. VE ÇOLAK, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 23, 304-332.
- DOĞAN, S. VE KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı(29), 37-61.
- DOLU, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi*, 20-22.
- DURNA, U. VE EREN, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt(6), Sayı(2), 210-219.
- DUNHAM, R. B., GRUBE, J. A., CASTAÑEDA M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, V(79), No.3, 370-380.
- DUYGULU, S. VE ABAAN, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 2, 61-73
- EREN, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. *Beta Yayınları*, İstanbul.
- ERSÖZ, F.N. (2010). Çatışma Yönetim Tarzının, Çalışanların İşe ve Örgüte Yönelik Tutumu Üzerindeki Etkisi, *Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi*, İstanbul.
- GREENBERG, J. VE BARON, R.A. (2008). *Behaviour in Organizations*, Pearson Prentice Publication.
- GÜL, H., OKTAY, E. VE GÖKÇE, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, Sayı: 15, 1-11.
- GÜNDOĞAN, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*, Eylül, <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/tamergundogan.pdf>

## KAVACIK-BALTACI-YILDIZ

- GÜNLÜ, E., AKSARAYLI, M. VE PERÇİN, N.Ş. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.22 (5), 693-717.
- HOTEPO, O.M., ASOKERE, A.S.S., ABDUL-AZEEZ, I.A. VE AJEMUNİGBOHUN, S.S.A. (2010). Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria, *Business and Economics Journal*, 1-9.
- ISAPUR, K., HAMEDİ, Y., FAGHİHABDOLLAHİ, H. VE MOHAMMADİ, M. (2013). Factors Influencing Job Satisfaction and its Relationship with Organizational Commitment in Department of Justice in Ardebil Province, *Advances in Environmental Biology*, 7(4), 721-724
- KARATEPE, O.M. VE KILIÇ, H. (2007). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface With the Selected Job Outcomes of Frontline Employees, *Tourism Management*, Vol.28(1), 238-252.
- KİM, B.P. (2010). Work Family Conflict and its Job Consequences: From Attitudes to Behaviors to the Bottom-Line, Virginia Polytechnic Institute and State University Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management, Blacksburg, Virginia, USA.
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- KÖK, S.B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, 291-317.
- MCCLURE, R.E. (2010). The Influence of Organizational Culture and Conflict on Market Orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, V(25), No(7), 514-524.
- MEDİNA, F.J., MUNDUATE, L., DORADO, M.A., MARTİNEZ, I., GUERRA, J.M. (2005). Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.3/4, 219-230.
- MEYER, J.P. VE ALLEN, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, V(1), No.5, 61-89.
- MEYER, J. P. VE ALLEN, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*, University of Western Ontario, Kanada.
- MİLLS, H. VE SCHULZ, J. (2009). Exploring the Relationship Between Task Conflict, Relationship Conflict, Organizational Commitment. *Sport Management International Journal*, V(5), No(1), 5-18.
- NAKTİYOK, A. VE KÜÇÜK, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt (17), Sayı (1-2), 225-243.
- NAMASİVAYAM, K. VE ZHAO, X. (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India, *Tourism Management*, Vol.28(5), 1212-1223.
- NEBİOĞLU, O. (2011). Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- NTEGE, F. (2010). Organizational Conflict, Psychological Contract, Commitment and Organizational Citizenship Behaviour: A Case of Kyambogo University, *A Dissertation Submitted To The School of Graduate Studies In Partial Fulfilment of The Requirements For The Award of A Master of Human Resource Management Degree (Plan A) of Makerere University*, Kampala, Uganda.
- O'NEİLL, J.W., HARRİSON, M.M., CLEVELAND, J., ALMEİDA, D., STAWSKİ, R. VE CROUTER, A.C. (2009). Work-family Climate, Organizational Commitment, and Turnover: Multilevel Contagion Effects of Leaders, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol.74(1), 18-29.
- ÖZDEMİR, G. (2003). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmaların Çözümlemesinde Takım Uygulamalarından Yararlanma: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi, *Balıkesir Üniversitesi SBE Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. VE AKTAŞ, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 28, 1-20.
- ÖZTAŞ, U. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C(1), No(1), 9-24.
- PELİT, E. (2003). Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri, *Sakarya Üniversitesi SBE İşleme Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- POYRAZ, K. VE KAMA, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 143-164.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, *MKM Yayınları*, Bursa.
- SCHWEPKER, C.H. (1999). The Relationship Between Ethical Conflict, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Salesforce. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, V(19), No(1), 43-49.
- SEVAL, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt(15), 245-254.

- TAYFUN, A., PALAVAR, K. VE YAZICIOĞLU, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 4, 179-200.
- THOMAS, J.L., BLIESE P.D., JEX S.M. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, V(35), No(11), 2375-2398.
- TOPALOĞLU, C. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Yönetimi: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı Otel İşletmelerinde Uygulama (Muğla Örneği), *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi*, İzmir.
- TOPALOĞLU, C. (2010). Örgütsel Çatışmaların Yönetim Süreci: Otel İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt(14), Sayı(20), 97-114.
- TOPALOĞLU, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt(6), No(1), 249-265.
- ÜNGÜREN, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.1, S.5, 880-909.
- ÜNGÜREN, E., CENGİZ, F., ALGÜR, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt(8), Sayı(7), 36-56.
- WASTI, S.A. (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, V(67), 290-308.
- WIENER, Y. VE VARDI Y. (1980). Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes—An Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 26(1), 81-96.