

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÜZERİNE ETKİLERİ: ALANYA
BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Serpil KOCAMAN*
Seyfettin KOCAMAN**
Neşe ÇAKIR***

ÖZET

Turizm, sektör itibari ile hizmet üretiminin yoğun olduğu bir endüstridir. Bu endüstride, müşterilerle doğrudan ve sürekli iletişim halinde olan konaklama işletmeleri çalışanlarının sergileyeceği tutum ve davranışlar, turizm sektörü açısından hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, çalışanların içinde bulunduğu örgüt kültürüne yönelik geliştirdiği tutum ve davranışlar izlenmeli ve olası çatışmaları önlemeye yönelik tedbirler alınması gerekmektedir. Bu çalışma da konaklama işletmelerine ait örgüt kültürünün çatışma üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerindeki etkilerini belirlemek için Çelik'in (2007) yedi boyuttan oluşan "Örgüt Kültürü Ölçeği" ve Rahim'in (1983) üç boyuttan oluşan "Örgütsel Çatışma Ölçeği" kullanılmıştır. Hazırlanan ölçek, Alanya destinasyonunda kış sezonunda hem ulusal hem de uluslararası alanda faaliyet gösteren 7 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde toplam 226 çalışana uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, kişisel, grup içi ve gruplar arası çatışmaların tümünde örgüt kültürünün önemli derecede etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Çatışma, Alanya.

**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
ORGANIZATIONAL CONFLICT IN ACCOMODATION
ESTABLISHMENTS: A RESEARCH IN ALANYA REGION**

ABSTRACT

Tourism is an industry that services production is concentrated. In this industry accomodation establishments employees' attitudes and behaviors are important for the tourism sector. Therefore, the organizational culture in which employees' attitudes and behaviors are developed to be monitored and measures should be taken to prevent possible conflicts. This study aims to explore the effects of the organizational culture of the accomodation establishments on the conflict. Questionnaire was used as a method of data collection. To determine the effects of organizational culture on organizational conflict, consisting of seven dimensions "Organizational Culture Inventory" (Çelik, 2007) and the three dimensions of the "Organizational Conflict Scale" (rahim, 1983) were used. The scale was applied on 7 five-stars accomodation establishments which are open during the winter season, working at national and international area. As a result, on all of the conflicts within the group and between groups were determined to have a significant impact of organizational culture.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Conflict, Alanya.

* Öğretim Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, ALTSO Meslek Yüksekokulu.

** Doktora Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

*** Öğretim Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, ALTSO Meslek Yüksekokulu.

*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri:
Alanya Bölgesinde Bir Araştırma*

1.GİRİŞ

Tüm örgütlerde olduğu gibi otel işletmeleri de aslında farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Bireyler, amaçlar, amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar arasındaki farklılıklar ve benzeri pek çok farklılıklar örgütlerde yan yana ve bir arada bulunurlar. Bireylerin algılarının ve kişilik yapılarının farklı olması, aynı ya da benzer şekilde, grup içinde, gruplar arasında ve bölümler arasındaki bu ayrımlar aynı seçenekte ya da kararda birleşmeyi güçleştirir. Bu durum otel içinde örgütsel çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir Topaloğlu, 2010: 98).

Turizm, üretici ve tüketicilerinin dünya geneline yayıldığı, insanların yaşam tarzlarının bir parçası haline gelmiş küresel bir endüstridir. Sosyalleşmenin girdisi olan insan faktörünün olduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası tartışmaların ve çatışmaların olması kaçınılmaz hale gelmektedir (Sims, 2002: 245).

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 arttırır. Kötü yönetilen ya da başıboş bırakılan çatışma ise işletmenin verimliliğini ve örgütün etkinliğini düşürmektedir (Topaloğlu, 2010: 98).

Konaklama işletmeleriyle ilgili araştırmalar incelendiğinde, sektör çalışanlarında tükenmişlik belirtileri başlaması (Buick ve Thomas, 2001; Zopiatis ve Constanti, 2007), iş gören devir oranlarının yüksek olması (Siu vd., 1997; Iverson ve Deery, 1997; Hinkin ve Tracey, 2000; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004) turizm eğitimi almış kişilerin zamanla sektörden uzaklaşması (Altman ve Brothers, 1995; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2000; King vd., 2003) gibi verimliliği ve etkinliği azaltan olumsuz sonuçlarla karşılaşmıştır. Bu sonuçlar da turizm sektöründe örgütsel çatışmanın yaşandığını düşündürmektedir.

Örgütler, insanların tek başlarına yapamayacakları isteklerini gerçekleştirmek veya manevi ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla teşkil edilen sosyal yapılardır. İçinde yaşadıkları toplumla ve kendi üyeleri ile sürekli etkileşim içerisinde olmaları, örgüte sosyallik kazandırmaktadır. Örgütte uygulanan gelenekler, iş yapma şekilleri, kullanılan bina ve tesislerin mimari yapısı, seçilen örgüt elemanları bu sosyal yapının bir parçasıdır ve gelecek kuşaklara devredilecek maddi ve manevi birikimi teşkil etmektedir. Bu birikimler söz konusu örgüt içerisinde bir örgüt kültürü yaratmaktadır (Çelik, 2007: 33).

Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerindeki etkileri dikkate alındığında bu konu ile ilgili sınırlı sayıda çalışma olması nedeni ile çalışmanın, konaklama işletmeleri çalışanlarında örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlaması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çatışma süreci kültürden önemli ölçüde etkilenmektedir. Kültürün kişiler arası etkileşimlerdeki rolü literatürde pek çok defa ele alınmaktadır. Kaushal ve Kwantes (2006)'ın çalışmalarında bahsedildiği üzere Leung ve arkadaşları, çatışma stratejisinin seçiminde sorumluluk atıflarının yanı sıra prosedürel adalet, hakkaniyet, ve özelliklerin rolünü de incelemektedir.

Bireyin önceliğinin kişisel hedefler ya da grup hedefleri olarak şekillenmesi, onun çatışma durumunda izleyeceği stratejiyi belirleyen ana unsurlardan birini teşkil etmektedir. Örneğin daha bireysel bir kültürden gelen bireyler, çatışmaların çözümünde daha baskın, dominant bir tutum sergileme eğiliminde iken; daha kolektif bir kültürün bireyleri, bütünleştirici bir yaklaşımı ya da çatışmadan kaçınmayı tercih etmektedir. Bu görüşe paralel olarak yapılan araştırmalar da Çin gibi kolektif bir kültürün, çatışma yönetiminde taraflar arasındaki düşmanlığı azaltmayı öncelik olarak kabul ettiğini göstermektedir.

2.1.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanları yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Dinçer, 1998: 208).

Örgüt çalışanlarını ortak inançlar, değerler, normlar, gelenekler çevresinde toplayan ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında etkin bir rol oynayan örgüt kültürünün önemi göz ardı edilemez. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde bulunan işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine yardım ederek, temel işlevlerinden biri olan dış çevre ile olan uyumun gerçekleşmesini sağlamaktadır (Erkmen ve Ordun, 2001: 71).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. İşte örgüte bu sembolik yaklaşım, örgüt kültürü kavramıyla örgütü bir makina veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, yeni bir boyut kazandırmıştır (Vural, 2005: 73).

Örgüt kültürü konusunda gerek kavramsal tanımlama gerekse kapsadığı alanın sınırlarını belirlemek açısından çok farklı görüşlerin varlığını Ogbonna ve Harris (2000) şu üç temel nedene bağlamıştır: (1) Kültürü tek bir açıdan ele alınabilecek bir kavram olarak görmek, bir analitik değişken olarak onun değerini düşürür, (2) Kültür, güç, politika veya iklim ile aynı anlamda kullanılamaz ve (3) Kültürün kolay bir şekilde değiştirilip değiştirilemeyeceği konusunda henüz bir fikir birliği oluşturulamamıştır.

Konaklama işletmelerine bakıldığında, işletmelerin kararlarını, verimliliklerini, kalite ve müşteri memnuniyetini arttırmak için esnek bir örgüt kültürüne ihtiyaç duydukları görülmektedir. Konaklama işletmeleri örgüt kültürlerini oluştururken çalışanlarına mesleklerinde terfi etme şansı vermeli,

*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri:
Alanya Bölgesinde Bir Araştırma*

onların kişisel problemlerine önem vermeli, kararlarını önemsemeli, takım ruhunu aşımaya çalışmalı ve çalışanların işletmeyi büyük bir aile gibi görmelerini sağlamaya çalışmalıdır (Şener, 2001: 42). Aksi takdirde işletmeler sadece verimlilik ve müşteri memnuniyeti konularında başarısız olmakla kalmayıp örgüt içerisinde de örgütsel çatışmaların artmasına neden olacaktır.

Bir işletmede, herhangi bir çatışma durumunda kişisel, grup içi ve gruplar arası geliştirilen tutum ve davranışların biçimleri büyük önem taşımaktadır. İşletmede var olan örgüt kültürü kapsamında bu çatışmalar karşısında geliştirilen tutum ve davranışlar kontrol altına alınmamış ise ya da çalışanlar arasında örgüt kültürünü içselleştirme konusunda sorunlar yaşanıyor ise örgütsel çatışmanın işletme için tehlikeli boyutlara ulaşması kaçınılmazdır. Bu husus, insan ağırlıklı olarak çalışan hizmet işletmeleri için daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü bilindiği üzere, turizm sektöründe pazarlanan hizmettir ve bu hizmetler çoğunlukla elle tutulamayan, soyut ürünlerden oluşmaktadır. Söz konusu bu ürünlerin sunumunda ise otomasyona oldukça sınırlı alanlarda gidilebilmesi, bu sektördeki işlerin büyük bir bölümünün el emeğiyle yerine getirilmesini zorunlu kılmakta ve bu süreçte de çalışanlar arasında çeşitli sebeplerle örgüt içi veya dışından kaynaklanabilecek çeşitli çatışma durumlarıyla karşılaşılacaktır. Bu çatışmalar ise, işlerin tam olarak yerine getirilmesini geciktirebilecek ve örgütün verimliliği açısından sıkıntılı sonuçlar doğurabilecektir.

2.2.Örgütsel Çatışma

Çatışma, toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olup, bireyler ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünüdür (Özkalp ve Kırel, 2001: 396). Bu nedenle çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram olmayıp; sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi vd. bilim dallarının da inceleme alanına girmektedir (Asunakutlu ve Safran 2004: 27).

Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır (Robbins, 1974: 15). Stoner (1978: 351) çatışmayı, “Örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık” olarak tanımlamıştır.

Rahim (1985:81) çatışmayı şu şekilde ifade etmiştir: “Birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur” (Rahim, 1985: 81). Koçel (2001) ise, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlamıştır.

Bireyler arasında yaşanan çatışmaların büyük bir bölümü, bireylerin yer aldığı sosyal ya da biçimsel yapıların özelliklerinden kaynaklanır. Örgütsel

Serpil KOCAMAN-Seyfettin KOCAMAN-Neşe ÇAKIR

çatışmaya yol açabilecek yapısal özellikler; statü ve güç, bürokratik nedenler, yönetime katılım, adil olmayan ödüllendirme sistemi, yöneticinin kabul görmemesi, hiyerarşik yapı, fonksiyonel bağımlılık, rol belirsizliği, düşük performans, örgütsel değişim, örgüt politikaları, örgüt kültürü ve örgüt iklimidir (Eren, 2000: 379; Stoner, 1978: 348; Kılınç, 1985: 114; Robbins, 2001: 387; Newstorm ve Davis, 1993: 226-228; Tuğlu, 1996: 29; Ertürk, 1998: 210).

Örgütlerde çatışmalara ortam hazırlayan diğer bir faktör de kişisel farklılıklardır. Çatışmaya yol açabilen bireysel davranışlara ilişkin nedenler: kişilik uyumsuzluğu, fikir ayrılığı, kişisel ilgi ve hedeflerin farklılığı, engellenme ve stres (Rollinson vd., 2002: 405; Davis, 1988: 336; Usal ve Kuşluyan, 1997: 76; Tekarslan vd., 2000: 296; Eren, 2000: 289; Sandole ve Kelman, 1993: 32).

Çatışmaların birey ve örgüt için yararlı ve zararlı olduğu yönündeki tartışmalar ikileme neden olmaktadır. Çatışmanın sonuçlarının ve çatışma sürecinde yaşananların yararları ve zararları çatışmanın niteliğine, tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlarına ilişkin toplumsal yargılara bağlı olarak değişir. İyi yönetilen örgüt ve işgören açısından olumlu sonuçlanan çatışmaların birey ve örgüt için olumlu etkileri (Sütlü, 2007: 56); örgüt kaynaklarının daha dengeli dağıtımlarına yol açması, çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortam oluşturulmasına destek sağlaması, farklı görüşlerin ortaya çıkması ile birlikte bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılıklarının güçlendirilmesine etki etmesi, eski amaçların yerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakması, bireylerin çabalarını daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlara yoğunlaştırarak işlerinin verimliliği ve etkinliğini artırması, örgütsel değişimi bütünleştirici bir nitelikte olması, çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyumsuzlukları ortadan kaldırdığında örgütü bütünleştirebilmesi ve işgörenleri güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilmesidir.

Çatışmanın birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili biçimde yönetilmezse kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeylerinin yükselmesi ve enerjinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olur. Olumsuz sonuçlar kaçınılmaz değildir. Etkili şekilde yönetilirse engellenebilir, hatta olumlu sonuçlara dönüşebilir. Çatışmanın birey ve örgüt için olumsuz sonuçları (Sütlü, 2007: 64); çatışmanın örgütsel amaçların sapmasına yol açabilmesi, tarafları yoran bir mücadele; işyerinde zaman, emek ve paranın boşa harcanmasına yol açması, stres ve işten bıkkınlığa neden olması, örgütte iletişimin azalmasına ve iletişimde bozukluklara neden olması, çatışma içindeki birey ya da grupların amaçlarını, örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilmesi, örgütte güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşmasına neden olması, işgörenin moralini ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyerek iş doyumunu ve performansının düşmesine neden olması, örgüte bağlılık ve adanmışlığın azalmasına neden olması,

*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri:
Alanya Bölgesinde Bir Araştırma*

çalışanların aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinmelerine göre çarpıtabilmesi, bölümler ya da takımların üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilmesi; yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün ya da takımın yaptıklarını hep yanlış görebilmesi, güçlerini ve başarılarını abartabilmesi, çalışanlarının düşünmesini kısıtlayabilmesidir.

3.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sahip olduğu örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerindeki etkilerini incelemektir. Turizm sektörünün yapısı gereği emek-yoğun bir üretimin olması, gerekli tedbirler alınmadığı takdirde olası birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Konaklama işletmelerinin sahip olduğu örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki kültür farklılıklarından dolayı çatışmalara sebep olabilmektedir. Örgüt kültürü oluşturulurken çalışanların kültürlerinden bağımsız bir örgüt kültürü planlanması bu olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını tetikleyebilmektedir.

4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada literatür taraması yapıldıktan sonra, ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra ortaya konulan kuramsal çerçeveden hareketle bir görgül araştırma planlanmıştır. Alan araştırması, Antalya'nın Alanya ilçesinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılmıştır. Alanya İlçesinde 29 tane beş yıldızlı "Turizm İşletme Belgesi" tesis bulunmaktadır. Araştırmanın kış sezonunda yapılmasından dolayı, dağıtılan anketlerden dönen ve değerlendirmeye alınan 226 anketin, evreni oluşturan toplam kış sezonunda çalışan sayısının %50'sinin üzerinde olması, istatistiksel analizler için yeterli düzeydedir.

Alan araştırmasında veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır ve ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde yer alan örgüt kültürü ölçeği, Çelik'in (2007) doktora tezinden alınmıştır. Ölçekle ilgili güvenilirlik analizleri yapılmış ve Örgüt Kültürü Ölçeği alfa güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan örgütsel çatışma ölçeği ise Rahim'in (1983) çalışmasında yer alan, "Örgütsel Çatışma Envanteri I" den alınmıştır. Ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve alpha katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur. Araştırmada elde edilen tüm verilerin analizinde SPSS 13.0 for Windows paket programından yararlanılmıştır.

5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya toplam 226 işgören katılmıştır. Katılımcıların demografik profili Tablo 1'de yer almaktadır.

Serpil KOCAMAN-Seyfettin KOCAMAN-Neşe ÇAKIR

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Profili

Cinsiyet	Frekans	%	Departman	Frekans	%
Kadın	102	45.1	Kat Hizmetleri	34	15
Erkek	124	54.9	Ön büro	93	41.2
Medeni Durum			Servis ve Bar	99	43.8
Bekar	123	54.4	İşletmede Çalışma Sür.		
Evli	103	45.6	1 yıldan az	82	36.3
Eğitim Durumu			1-3 yıl arası	97	42.9
İlköğretim	73	32.3	4 yıl ve üstü	47	20,80
Ortaöğretim	97	42.9	Sektörde Çalışma Süresi		
Yüksek Öğrenim	56	24,80	1-3 yıl arası	47	20,80
Aylık Ortalama Gelir			4-6 yıl arası	122	54
0 - 550 TL	22	9,70	7-9 yıl arası	10	4,40
551 - 750 TL	96	42,5	10 yıl ve üstü	47	20,80
751 – 1000 TL	93	41,2			
1000 TL ve üstü	15	6,60			

Demografik verilerin ortaya konmasından sonra, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 2’de örgüt kültürü ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizinin sonuçları görülmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem ölçümü 0,799 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca toplam farkın (varyans) açıklanma oranı yüzde 89.903’ dür. Bu yüzde oldukça uygun seviyede ve anlamlıdır.

Tablo 2: Örgütsel Kültür Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör Yüklü	Öz değer	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ortalama	Alpha	P
1.FAKTÖR						
<u>Risk Üstlenmeye Teşvik</u>		13.089	21.704	2,74	0.917	0.001
Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız.	0,903					
Şirketimizde davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hakimdir.	0,762					
Şirketimizde çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler.	0,823					
Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.	0,658					
Şirketimizde kasta dayanmayan hatalar hoş görülür.	0,834					
2. FAKTÖR						
<u>Örgütsel Yapı</u>		3.637	19.614	2,45	0.914	0.001
Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim	0,666					
Şirketimizde çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.	0,446					
Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı v.b. gibi sosyal	0,51					

**Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri:
Alanya Bölgesinde Bir Araştırma**

faaliyetler icra edilir.					
Şirketimizde biz bilincinden ziyade ben bilinci hakimdir.	0,744				
Şirkette tesislerin kullanımı konusunda yöneticilerle işçiler arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır.	0,656				
3. FAKTÖR Örgütsel Kimlik Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara şirketimizde çalışmalarımı tavsiye ederiz. Şirketimi tanıtan her türlü amblem, rozet, v.b. malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım. Dışarıda kendimi tanıtırken şirketimden de gururla bahsederim. Dışarıda şirketimiz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim.	0,603	2.397	17.441	2,65	0.929 0.001
	0,955				
	0,911				
	0,905				
4. FAKTÖR Bireysel Özerklik Görev alanımla ilgili işlerde karar alırken fikrim sorulur. Yönetimin, çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir. Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda tereddüt duymazlar. Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkiler.	0,781	1.974	13.317	2,21	0.946 0.001
	0,792				
	0,808				
	0,84				
5. FAKTÖR Örgütsel Destek İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için şirketim destek olur. Mutlu ve sıkıntılı günlerimde, şirketim maddi ve manevi olarak yanımda olur. İşe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur.	0,891	1.612	9.083	3,18	0.884 0.001
	0,81				
	0,787				
6. FAKTÖR Örgütsel Adalet Şirketimizde, ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir. Şirketimizde çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir. Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir.	0,598	1.586	6.067	2,89	0.961 0.001
	0,592				
	0,644				
7. FAKTÖR Çatışmada Hoşgörü Şirketimizle ilgili kararların alınma aşamasında, herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder. Şirketimizde çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır.	0,414	1.324	2.678	2,71	0.951 0.001
	0,444				

Serpil KOCAMAN-Seyfettin KOCAMAN-Neşe ÇAKIR

Tablo 3’de örgütsel çatışma ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizinin sonuçları görülmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem ölçümü 0,815 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca toplam farkın (varyans) açıklanma oranı yüzde 82.827’ dir. Bu yüzde oldukça uygun seviyede ve anlamlıdır.

Tablo 3: Örgütsel Çatışma Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Öz Değer	Tanımlanan Fark Yüzdese	Ortalama	Alpha	P
1.FAKTÖR <u>Kişisel Çatışma</u> Örgütün içinde yapılan diğer işlere nazaran benim yaptığım iş daha çok hoşuma gidiyor. Örgütümün benden beklentileri ile benim örgütten beklentilerim arasında denklik vardır. Başka bir kurumda bir iş kabul edecek olsam, şimdiki işimi yapmak isterim. İşim rekabeti gerektirir. Bu işe girdiğimdeki iş tercihlerim ile şimdiki yaptığım iş arasında iyi bir uyum vardır. Bir iş ilgimi az çekse bile o işi yaparım. İşimde yeteneklerimden tamamıyla yararlanılmaktadır.	12.289 0,865 0,840 0,807 0,767 0,771 0,754 0,794	30.290	3,57	0.957	0.001	
2. FAKTÖR <u>Grup İçi Çatışma</u> Departman içinde ahenk vardır. Departmanında kimin hangi işi yapacağı hakkında sık sık tartışma çıkmaktadır. Departman çalışanları arasında fikir ayrılığı vardır. Departman arkadaşlarımın arasında ihtilaf vardır. Departmanımın üyeleri birbirinin fikirlerini destekler. Bölümümdeki alt gruplar arasında çatışma vardır. Departman arkadaşlarım arasında dostluk vardır. Departmanımızda "Biz" duygusu hakimdir.	3.767 0,746 0,850 0,819 0,766 0,901 0,869 0,727 0,497	26.650	3,43	0.921	0.001	
3. FAKTÖR <u>Gruplar Arası Çatışma</u> Çalıştığım departmanla ilişkisi olan diğer departmanlar arasında anlaşma vardır. Diğer departmanlar, çalıştığım departmanın işlerinin yapılmasında gerekli olan bilgiyi vermekten kaçınırlar.	1.753 0,779 0,844	24.983	2,87	0.963	0.001	

**Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri:
Alanya Bölgesinde Bir Araştırma**

Örgütün genel amaçlarının başarılmasında departmanlarla diğer departmanlar ahenkli bir ilişki içindedir.	0,952
Çalıştığım departman ile diğer ilişkili departmanlar arasındaki karşılıklı yardımlaşma yetersizdir.	0,956
Departmanım ile diğer departmanlar arasında iş birliği vardır.	0,886
Departmanımın ilişkisi olduğu diğer departmanlar departmanım için sorunlar yaratmaktadır	0,767

Tablo 4’de örgüt kültürü ile ilgili elde edilen faktörlerin korelasyon matrisi yer almaktadır. Örgüt kültürüne ilişkin tüm boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Faktörlerinin Korelasyon Analizi

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7
1- Risk Üstlenmeye Teşvik	1	,549(**)	,427(**)	,520(**)	,353(**)	,729(**)	,481(**)
2- Örgütsel Yapı	,549(**)	1	,828(**)	,690(**)	,396(**)	,519(**)	,557(**)
3- Örgütsel Kimlik	,427(**)	,828(**)	1	,364(**)	,420(**)	,332(**)	,325(**)
4- Bireysel Özerklik	,520(**)	,690(**)	,364(**)	1	,462(**)	,698(**)	,724(**)
5- Örgütsel Destek	,353(**)	,396(**)	,420(**)	,462(**)	1	,610(**)	,412(**)
6- Örgütsel Adalet	,729(**)	,519(**)	,332(**)	,698(**)	,610(**)	1	,661(**)
7- Çatışmada Hoşgörü	,481(**)	,557(**)	,325(**)	,724(**)	,412(**)	,661(**)	1

Tablo incelendiğinde, en yüksek ilişkinin örgütsel yapı ve örgütsel kimlik boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir ($r=0.828$). İlişkinin en az olduğu boyutlara bakıldığında ise örgütsel kimlik ve çatışmada hoşgörü boyutları dikkat çekmektedir ($r=0.325$). Örgüt kültürü boyutlarının tamamı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olması boyutların birbirleri ile yakın ilişkisini ortaya koymaktadır. En yüksek ilişki değerlendirildiğinde, örgütsel yapı ile yapıyı oluşturan kimlik unsuru arasında yakından ilişkili olması beklenen bir durumdur. Örgüt kültürünün oluşturduğu örgütsel yapı aynı zamanda örgüt kimliğinin unsurlarını da oluşumunu etkilemektedir.

Tablo 5’de örgütsel çatışmayla ilgili elde edilen faktörlerin korelasyon matrisi yer almaktadır. Örgütsel çatışma boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde de tüm boyutlar arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Kişisel çatışma ile grup içi çatışma boyutları arasında 0.677 oranında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kişisel çatışma ile gruplar arası çatışma boyutları arasındaki ilişki ise 0.334, grup içi ve gruplar arası çatışma boyutları arasındaki ilişki ise 0.585 olarak tespit edilmiştir. Bir örgütte ortaya çıkan kişisel çatışmaların grup içi çatışmaları büyük ölçüde etkilemesi, grup içi bireyler arasında çıkan kişisel çatışmalara bağlı olarak etkisini artırdığını söylemek mümkündür. Grupları oluşturan bireyler arasında meydana gelen

Serpil KOCAMAN-Seyfettin KOCAMAN-Neşe ÇAKIR

kişisel çatışmalar zaman içerisinde grup içi ve daha sonra grup içi çatışmalar gruplar arası çatışmaları tetiklemektedir. Sonuçlarda bu yargı destekleyici niteliktedir. Bakıldığında, kişisel ile grup içi, grup içi ile gruplar arasındaki ilişkiler daha yüksektir.

Tablo 5: Örgütsel Çatışma Faktörlerinin Korelasyon Analizi

Boyutlar	1	2	3
1- Kişisel Çatışma	1	,677(**)	,334(**)
2- Grup İçi Çatışma	,677(**)	1	,585(**)
3- Gruplar Arası Çatışma	,334(**)	,585(**)	1

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, korelasyon katsayılarının 0,85'ten büyük olmadığı da görülmektedir. Bu aynı zamanda çalışmanın ayımsama geçerliliğinin olduğunu da ortaya koymaktadır. Böylelikle yapısal geçerliliğin, faktör analizinde kanıtlanmasından sonra, ayımsama geçerliliği de korelasyon analiziyle ortaya konmaktadır.

Araştırmanın esas amacı olan örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerindeki etkilerini ortaya koymak için regreasyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak örgütsel çatışmanın kişisel çatışma boyutuna, örgüt kültürünün ne düzeyde etki ettiği saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmektedir. Analiz sonucunda anlamlı etkiye sahip olmayan boyutlara tabloda yer verilmemiştir.

Tablo 6: Kişisel Çatışmaya Etki Eden Faktörlere Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	β	t - değerinin Anlamlılık Düzeyi
Örgütsel Yapı	0,434	0,001
Bireysel Özerklik	0,284	0,012
Örgütsel Destek	0,410	0,026
Örgütsel Adalet	0,297	0,001
R-kare	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,463	26,854	0,001

Yapılan regresyon analizinde elde edilen bulgular ışığında, kişisel çatışma üzerinde örgütsel yapının, bireysel özerkliğin, örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Etkilere ilişkin sıralamaya bakıldığında kişisel çatışma üzerinde en fazla anlamlı etkiye sahip olan faktörün örgütsel destek (Beta=0,410; p=0,026<0,05) olduğu, en az etkiye sahip olan faktörün ise bireysel özerklik (Beta=0,284; p=0,012<0,05) olmuştur.

İkinci olarak örgütsel çatışmanın grup içi çatışma boyutuna, örgüt kültürünün ne düzeyde etki ettiği saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmektedir.

*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri:
Alanya Bölgesinde Bir Araştırma*

Tablo 7: Grup İçi Çatışmaya Etki Eden Faktörlere Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	β	t - değerinin Anlamlılık Düzeyi
Örgütsel Yapı	0,177	0,009
Örgütsel Kimlik	0,524	0,001
Örgütsel Adalet	0,407	0,011
Çatışmada Hoşgörü	0,15	0,032
R-kare	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,722	22,758	0,001

Yapılan regresyon analizinde elde edilen bulgular ışığında, grup içi çatışma üzerinde örgütsel yapının ($\beta=0,177$; $p=0,009<0,05$), örgütsel kimliğin ($\beta=0,524$; $p=0,001<0,05$), örgütsel adaletin ($\beta=0,407$; $p=0,011<0,05$) ve çatışmada hoşgörünün ($\beta=0,150$; $p=0,032<0,05$) etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi grup içi çatışmalar üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör örgütsel kimlik, en az etkili faktör ise çatışmada hoşgörü olmuştur.

Son olarak örgütsel çatışmanın gruplar arası çatışma boyutuna, örgüt kültürünün ne düzeyde etki ettiği saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8: Gruplar Arası Çatışmaya Etki Eden Faktörlere Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	β	t - değerinin Anlamlılık Düzeyi
Risk Üstlenmeye Teşvik	0,214	0,001
Örgütsel Yapı	0,326	0,000
Örgütsel Kimlik	0,256	0,001
Bireysel Özerklik	0,375	0,001
Örgütsel Destek	0,45	0,000
Örgütsel Adalet	0,378	0,001
Çatışmada Hoşgörü	0,122	0,027
R-kare	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,723	22,852	0,001

Yapılan regresyon analizinde elde edilen bulgular ışığında, gruplar arası çatışma üzerinde etkili olan faktörlere bakıldığında, tüm boyutların gruplar arası çatışma üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Gruplar arası çatışmada en fazla etkiye sahip olan faktörlerin örgütsel destek ($\beta=0,450$; $p=0,000<0,05$), örgütsel adalet ($\beta=0,378$; $p=0,001<0,05$), bireysel özerklik ($\beta=0,375$; $p=0,001<0,05$) ve örgütsel yapı ($\beta=0,326$; $p=0,000<0,05$) olduğu görülmektedir. En az etkiye sahip faktör ise çatışmada hoşgörü ($\beta=0,122$; $p=0,027<0,05$) olarak belirlenmiştir.

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı otel sektörü hem ulusal hem de uluslararası pazara hitap etmektedir. Çalışan profili ve otellerin organizasyon yapıları itibarıyla de çok uluslu ve çok kültürlüdür. Çatışmanın en önemli

Serpil KOCAMAN-Seyfettin KOCAMAN-Neşe ÇAKIR

kaynakları arasında farklılıkların olmasından hareketle bu sektör için çatışmanın yönetilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Aktaş, 2007: 85). Örgütsel çatışmanın yönetilebilmesi için öncelikle örgütsel çatışmaya etki eden unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel çatışma üzerinde örgüt kültürünün etkisi öncelikle incelenmesi gereken bir konudur.

Bu çalışma kapsamında incelenen konaklama işletmelerinde örgütsel çatışmaya neden olan örgüt kültürü boyutlarının başında örgütsel yapı gelmektedir. Araştırma verilerinin kış aylarında toplanmasının da bir kısıtlılık yarattığı ve sonuçları etkilediği değerlendirilmedi göz ardı edilmemelidir. Çünkü sezon sonunda genellikle sorunsuz ve başarılı çalışanlar işletmede kalmaktadır. Turizm sektöründe, işletmelerin sahip olduğu örgütsel yapının, çalışanların tümü ile uyum sağlamasının zorluğu düşünüldüğünde ortaya çıkan sonuç beklenen bir durumdur. Turizm sektöründe mevsimsellik, düzensiz çalışma saatleri, kalifiye işgören sorunu, işgören devir hızının yüksekliği gibi faktörler değerlendirildiğinde örgüt içerisinde ortak değerlerden oluşan bir örgüt kültürünün oluşmaması ve buna bağlı olarak bir örgüt yapısının gelişmemesi örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel çatışmaya neden olan diğer önemli bir faktör ise örgütsel adalet sorunudur. Örgütsel çatışmanın tüm boyutlarında oldukça etkili olan adalet konusu işletmeler açısından üzerinde durulması gereken hassas bir noktadır. Çalışanların adalet algılamalarında ortaya çıkan olumsuzluklar işletme içinde grup içi ve gruplar arası büyük çatışmalara neden olabilir. İşletmelerin, çalışanların bu olumsuz adalet algılamalarını engellemek için, çalışanlar arasında adil davranması gerekmektedir. Demircan Çakar'ın (2009) hizmet sektörüne yönelik araştırmasında da, örgütsel adalet algılamalarının iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya konulmuştur.

Örgüt kültürünün diğer boyutları olan risk üstlenmeye teşvik, örgütsel kimlik, bireysel özerklik, örgütsel destek ve örgütsel hoşgörü boyutlarının da örgütsel çatışma üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Çatışmaların grup içi ve kişisel çatışmadan daha ziyade gruplar arası yaşandığı görülmektedir. Bölümler arasında meydana gelen çatışmalarda bölüm müdürlerinin etkisinin daha fazla olduğu düşünülmektedir. Bölümler arasında gerçekleşen çatışma, benzer fiziki ve sosyal ortamda bulunan, birbirleriyle etkileşim içerisinde olan örgütlerde en fazla görülen çatışma türüdür (Erdoğan, 1999, s.155). Bu sorunu ortadan kaldırmada dikkate alınması gereken en önemli noktalardan biri örgüt kültürüdür. Ortak değerler etrafında geliştirilen bir örgüt kültürü, çalışanların birbirleri arasındaki iletişimi güçlendirecek ve birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. Bireylerin diğer bireylerle arasında meydana gelen çatışmaların analizinde dikkat çeken Johari penceresi modeli bireyin gerek kendini gerekse başkalarını anlamada kullanılan bir araçtır (Düşükcan, 2003: 21). Bu teori doğru iletişim felsefesine dayanmaktadır. Bu teoriye göre de, bireylerin birbirini

*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri:
Alanya Bölgesinde Bir Araştırma*

tanidikça anlaşmalarının daha kolay olacağı ve istenmeyen çatışmaların ortadan kalkacağı ifade edilmektedir.

Örgütsel çatışmanın tüm boyutları genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün kişisel çatışma üzerindeki etkisinin %44, grup içi çatışma üzerindeki etkisinin %70 ve gruplar arası çatışma üzerindeki etkisinin %80 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, örgütsel çatışmanın en fazla yaşandığı boyutun gruplar arası olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırma, Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama tesislerindeki örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerindeki etkilerini inceleyen ilk çalışma olma özelliği bakımından önem taşımaktadır. Bu bağlamda ortaya konulan sonuçların turizm sektörü tarafından değerlendirilip, ortak değerlerden oluşan bir örgüt kültürünün işletmeler için hayati önem taşıdığına anlaşılmasının sektöre büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AUGUSTYN, M. ve S.K. HO (1998), "Service Quality and Tourism", Journal of Travel Research, 37 (1), 71-75.
- AKTAŞ, H. ve KILINÇ, T. (2007), "TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi", İ.Ü. İşletme İktisadi Enst. Dergisi, 18,(18), 76-87.
- ALTMAN, L.A. ve BROTHERS, L.R. (1995), "Career Longevity of Hospitality Graduates, FIU Hospitality Review, 13(2),77-83.
- ASUNAKUTLU, T. ve SAFRAN, B. (2004), "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (1), 26-49.
- BUICK, I. ve THOMAS, M. (2001), "Why do Middle managers In Hotels burn-out?" International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(6), 304-309.
- ÇELİK, B. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- DEMİRCAN, Ç. N., YILDIZ, S. (2009), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?", Electronic Journal of Social Sciences, 8 (28), 68-90.
- DAVIS, K. (1988), İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, İstanbul: Küre Yayınları.
- DİNÇER, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Matbaası.
- DUNCAN, W J. (1989), Organizational Culture: Getting A Fix On An Elusive Concept, Academy of Management Executive, 3 (3), 229-236.

Serpil KOCAMAN-Seyfettin KOCAMAN-Neşe ÇAKIR

- DÜŞÜKCAN, M. (2003), “Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- EARNEST, G.W. ve MCCASLİN, N.L. (2000), “Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationship Between Conflict Management Styles and Personality Type”, *Journay Of Agricultural Education*, 35(3), 18-22.
- ERDOĞAN, İ. (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Dönence Basın Yayın.
- EREN, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- ERKMEN, T. ve ORDUN, G. (2001), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 67-87.
- ERTÜRK, M. (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- HINKIN, T.R. ve TRACEY, J.B. (2000). “The cost of turnover” *The Cornell HRA Quarterly*, June: 14-21.
- HORWARD, W. O. (1997), *Managing Corporate Culture, Innovation and Entrepreneurship*, USA: Library Of Congress Cataloging-in Publication Data, s.3.
- IVERSON, R.D. ve DEERY, M. (1997), “Turnover culture in the hospitality industry”, *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71-82.
- KAUSHAL, R. ve KWANTES, C. (2006), “The Role Of Culture And Personality İn Choice Of Conflict Management Strategy”, *International Journal Of Intercultural Relations*, 30, 579–603
- KING, B., MCKERCHER, B. ve WARYSZAK, R., (2003), “A comparative study of hospitality and tourism graduates in Australia and Hong Kong”, *The International Journal of Tourism Research*, 5-6 Nov/Dec.,409-420.
- KILINÇ, T. (1985), “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 103-124.
- KOÇEL, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KUŞLUVAN, S. ve KUŞLUVAN, Z. (2004), “Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri”, *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1), 28-36.
- KUŞLUVAN, S., KUŞLUVAN, Z. (2000), “Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey”, *Tourism Management*, 21, 251-269
- LOUIS, M. R. (1985), “An Investigator's Guide to Work Place Culture”, *Organizational Culture*, California: Sage Publication.

*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri:
Alanya Bölgesinde Bir Araştırma*

- NEWSTORM, J. W. ve DAVIS, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, New York: Mc Graw-Hill Inc.
- OGBONNA, E. ve HARRIS, L. C. (2000), "Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies". *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Eskişehir.
- RAHIM, A. (1983), "A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict", *Academy Of Management Journal*, 26 (2), 368-374.
- RAHIM, A (1985), "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", *Human Relations*, 38, 81-89.
- ROBBINS, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- ROBBINS, S. P. (1974), *Managing Organizational Conflict*, New Jersey: Prentice Hall Inc,
- ROLLINSON, D. ve BROADFIELD, A. (2002), *Organizational Behavior and Analysis*, Prentice Hall: New York.
- SANDOLE, D. ve KELMAN, H. (1993). *Conflict Resolution Theory and Practice Integration and Application*, New York: Manchester University Press.
- SCHEIN, E.H. (1985), *Coming to New Awareness of Organizational Culture*, *Sloan Management Review*, 25 (2), s.3-16.
- SIMS, R. R. (2002), *Managing Organizational Behavior*, Quorum Books.
- SIU, V., TSANG, N. ve WONG, S. (1997). "What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?", *The Cornell H.R.A., Quartely*, October: 44-49.
- STONER, J. A. F. (1978), *Management*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- SÜTLÜ, T. (2007), "Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri", *Marmara Üniversitesi S.B.E, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- ŞENER, B. (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ŞİŞMAN, M. (2007), *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TEKARSLAN, E. HÜNER, Ş., KILINÇ, T. Ve BAYSAL, C. (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: Dönence Basım.
- TOPALOĞLU, Cafer. (2010). *Örgütsel Çatışmaların Yönetim Süreci: Otel İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Cilt: 14, Yıl: 10, Sayı: 20. s. 97-114.
- TUĞLU, A. (1996), "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- USAL, A. ve KUŞLUVAN, Z. (1997), *Davranış Bilimleri*, Barış Y., İzmir.
- VURAL, Z. B. (2005). *Kurum Kültürü*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Serpil KOCAMAN-Seyfettin KOCAMAN-Neşe ÇAKIR

ZOPIATIS, A. ve CONSTANTİ, P. (2007), “Human Resource Challenges Confronting The Cyprus Hospitality Industry”, *EuroMed Journal of Business*, 2 (2), 135-153.